Филиал государственного образовательного учреждения высшего

профессионального образования

«Орловская региональная академия государственной службы» в г. Смоленске

**Курсовая работа**

**по дисциплине: «Основы менеджмента»**

**на тему: «Разработка системы стратегического планирования деятельности предприятия»**

**Содержание**

Введение

Глава I. Содержание стратегического планирования

1. Уровни и процесс стратегического планирования

2. Процедура стратегического планирования: поэтапный анализ

3. Совершенствование стратегического планирования организации

Глава II. Стратегическое планирование фирмы ОАО «Пирамида»

1 Формулирование миссий и целей

2. Матрица SWOT – анализа

3. Разработка стратегии

4. Необходимые изменения

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

В современных условиях предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о положении конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс поддержания менеджером соответствия между целями организации и имеющимися в его распоряжении ресурсами .

Стратегическое планирование обычно осуществляется специализированными службами. Возможно создание трех видов служб стратегического планирования: централизованная, децентрализованная, центральная служба стратегического планирования.

Стратегическое планирование — особый вид практической деятельности людей — плановой работы, состоящей в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов, программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды[[1]](#footnote-1). Стратегическое планирование, рассматриваемое как процесс практической деятельности соответствующих субъектов управления, имеет свое содержание, охватывающее его сущность, проявление сущности и процедуры разработки стратегических прогнозов, проектов стратегических программ и планов. При любом подходе менеджера к стратегии и стратегическому планированию менеджер под объектом планирования понимает внешнюю среду и основные цели, которые свойственны любой организации.

Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели и указания для принятия решений. Важно помнить, что первостепенной целью организации является осуществление ее миссии. Стратегическое планирование начинается с установления руководством общих стратегических задач.

Таким образом, стратегия организации – это система мер, которые рассчитаны на перспективу, а потому обеспечивают достижение стоящих перед организацией целей. Выбор стратегии – это важный этап в развитии организации, поскольку от него зависит ее будущее. Стратегическое планирование зависит от ряда факторов:

* Какие ресурсы находятся в распоряжении организации;
* Состояние рынка;
* Внутренние возможности организации;
* Состояние внешней среды организации;
* Анализ альтернативных путей развития организации.[[2]](#footnote-2)

В соответствии с вышеизложенным материалом можно обозначить актуальность данной темы.

Цель стратегического планирования — внедрять и развивать новые или эффективно корректировать традиционные направления деятельности организации, новые товары, продукты, услуги или их модификации таким образом, чтобы все это вело к увеличению доходности.

Цель работы – рассмотреть процесс стратегического планирования, обосновать его необходимость для обеспечения эффективной деятельности предприятия.

В соответствии с целью можно выделить следующие задачи исследования:

1. Охарактеризовать процесс стратегического планирования.
2. Проанализировать основные уровни и этапы стратегического планирования
3. Описать процедуры стратегического планирования.
4. На примере конкретной организации рассмотреть процесс стратегического планирования

При написании работы была использована следующая литература:

Мыльник В.В. «Инвестиционный менеджмент», Анискин Ю.М. «Управление инвестициями», Теплова Т.В. «Финансовый менеджмент; управление капиталом и инвестициями», Бобылева А.З. «Финансовое оздоровление фирмы» и другая литература по данной проблеме .

**Глава 1. Содержание стратегического планирования**

1. **Уровни и процесс стратегического планирования**

Все аспекты, связанные с функционированием организации, можно рассматривать в качестве действительных объектов стратегического планирования только при одном условии — если менеджер может спрогнозировать развитие внешней среды.

Внешняя среда, как известно, может характеризоваться известной стабильностью и явной предсказуемостью или же их отсутствием. Однако даже нестабильность и неявная предсказуемость развития внешней среды не означает невозможность стратегического планирования. Ссылки на эти обстоятельства есть не что иное, как опять же проявление непрофессионализма или крайне низкого профессионального уровня менеджера, ответственного за стратегическое планирование. Конечно, в условиях нестабильной, мало предсказуемой деловой среды осуществлять функции стратегического планирования сложнее, чем в условиях стабильности и предсказуемости. Тем не менее, делать вывод о невозможности стратегического планирования в условиях нестабильности деловой и общей внешней среды и неверно, и нецелесообразно, и беспочвенно. Еще раз подчеркнем, стратегия свойственна любой «живой» организации, только применительно к некоторым из них она носит неосознанный менеджером характер. Осознанный же характер стратегии представляет собой формирование прообраза организации в будущей картине окружающего мира. При этом прообраз организации может быть вписан в этот будущий мир только при условии, что картина такого мира конкретно формируется в сознании менеджера. Формирование этой картины есть процедура моделирования: при обращении к стратегическому планированию (на этапе, предшествующем формулированию стратегической цели), менеджер вынужден создавать модель окружающего организацию мира, и только на фоне такой модели с ее конкретными (и качественными, и количественными) характеристиками он в состоянии смоделировать

прообраз возглавляемой им организации. Прообраз, таким образом, моделируется только на фоне окружающего его мира. Однако сам фон есть также продукт мыслительной деятельности менеджера: будущее еще не наступило, но его образ требует конкретного видения в момент размышлений о будущем организации. Однако ментальные способности всегда персонифицированы, носят крайне индивидуалистическую окраску. По этой причине (даже если используются формы коллективных размышлений) видение будущей картины окружающего мира может базироваться на: оптимистических; пессимистических; нормативных взглядах самого менеджера (или его самого и его команды, привлекаемой им для совершения подобной работы). Представление будущей картины окружающего мира со свойственными ей качественными и количественными характеристиками, как известно, именуется сценарием. Следовательно, при разработке стратегии организации и стратегическом планировании можно использовать сценарии: оптимистический («...будет лучше, чем сегодня»); пессимистический («...будет еще хуже, чем сегодня»); нормальный («...ничего не изменится, все останется, как есть»).[[3]](#footnote-3) Менеджер вправе избрать любой из этих сценариев и на его фоне формировать прообраз возглавляемой им организации. Более того, менеджер вправе, если это поможет в будущем, использовать все три возможных сценария и применительно к каждому из них формировать разные (с качественной и количественной точек зрения) прообразы организации.

При стратегическом планировании менеджер исповедует особую, можно сказать, специфическую, индивидуальную идеологию, основные компоненты которой сводятся к осознанию:

а) целостности возглавляемой им производительной структуры, т.е. организации, возглавляемой и управляемой единым центром;

б) выделения бизнес-единиц в рамках организации, каждая из которых специализируется на производстве отдельного полуфабриката, товара, продукта, услуги,

в) необходимости осознанного формулирования миссии организации, возглавляемой менеджером;

г) формулирования миссий бизнес-единиц;

д) способности менеджера сформулировать стратегическую цель организации;

е) умения разложить стратегическую цель на задачи подразделений;

ж) умения менеджера выбрать адекватные целям и задачам методы их достижения;

з) способности менеджера разработать и осуществить экспертную оценку целевых программ, направленных на изменение или совершенствование деятельности организации и взаимоувязанных с теми стратегиями и целями, которые определены для подразделений организации.[[4]](#footnote-4)

Довольно часто, особенно в текущих российских условиях, стратегическое планирование есть не что иное, как составление годового бюджета.

В большинстве российских организаций в текущий момент менеджеры имеют довольно смутное представление об основах стратегического планирования, у них весьма слабо развиты навыки выбора ключевых направлений деятельности. Вас это ведет к несогласованности в действиях руководства, отсутствию ясной концепции и четко сформулированного прообраза своей организации.

Что же необходимо иметь в виду менеджеру, использующему принцип стратегического планирования?

Стратегическое планирование исходит из необходимости выделения в рамках организации трех иерархических уровней или трех компонентов формального процесса планирования.

Уровень организации в целом. На уровне организации разрабатывается прообраз организации в целом на видимую перспективу, в соответствии с которым в будущем будет осуществляться общее руководство организацией, определяться основные направления ее деятельности, ее организационная структура, а также будут распределяться ресурсы.

Уровень структурных подразделений. На уровне подразделений реализуются так называемые стержневые стратегии, являющиеся частью общей стратегии организации и нацеленные на создание определенного конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Такие стержневые стратегии разрабатываются отдельно для каждого структурного подразделения в рамках единого для организации стратегического плана.

При разработке стержневых стратегий в целях создания действительных конкурентных преимуществ обычно определяются:

целевые группы воздействия и их потребности (для кого производить и действительно ли они нуждаются именно в предполагаемом нами товаре, продукте, услуге?);

набор товаров, продуктов, услуг, которые на самом деле будут отвечать потребностям таких целевых групп воздействия, качественные и количественные характеристики такого набора;

географический охват;

ключевые факторы успеха;

цели бизнеса;

средства измерения таких целей.

Функционально-операционный уровень. На этом уровне разрабатываются стратегии, которые консолидируют функциональные и/или операционные требования, предъявляемые к взаимосвязанным между собой подразделениям организации. Посредством этого уровня планирования обеспечивается внутренняя сбалансированность производительного процесса и внутренняя согласованность и соподчиненность стержневых стратегических подразделений.

Приведенная модель алгоритма показывает, что движущей силой стратегии выступают стратегические цели, которые на протяжении всего периода хотя и могут корректироваться, но отличаются большим постоянством (это этапы 1-й и 2-й моделей). Задачи же этапов 3—11 могут и должны пересматриваться, уточняться, дополняться ежегодно по мере наступления или накопления изменений.

Реализация стратегии предполагает активное участие руководителей всех уровней (1, 5, 8, И — с одной стороны и 2, 3, 6, 9 — с другой), кроме того, предварительную согласованность целей, задач, методов и программ, а также бюджетов между ними и функциональными службами (этапы 4, 7, 10).

1. **Процедура стратегического планирования: поэтапный анализ**

Настоящий раздел представляет собой попытку проследить действия менеджера в их определенной очередности (и с точки зрения их содержания) при обращении к стратегическому планированию. Анализ будет представлять собой подробные комментарии алгоритма процесса стратегического планирования

Этап первый: стратегическая ориентация и миссия организации

На этом этапе формулируется система основных руководящих принципов и подходов, которые определяют выработку всех остальных стратегических действий на всех управленческих уровнях. Формулируя такую систему принципов и подходов, менеджер осуществляет следующие действия:

фиксирует текущую и будущую товарную политику (т.е. тот товар, продукт, услугу, которые производятся организацией в момент планирования, и те, которые должны будут производиться в будущем);

выявляет товарные рынки, регионы, области и сферы деятельности, на которых организация: а) уже добилась устойчивых конкурентных преимуществ; б) должна укрепить такие позиции, хотя она там и представлена через свою продукцию; в) планирует определенные действия для постепенного проникновения и завоевания каких-то позиций (новые рынки, новые сферы деятельности, то, чего пока у организации еще нет, но она должна будет это иметь);

определяет последовательность реализации намеченных стратегических целей, формулируемых через товар и рынки, а также сферы деятельности, фиксация такой последовательности осуществляется как для наилучшего использования имеющихся возможностей, так и для защиты организации от возможных опасностей и рисков.

При совершении подобных действий менеджер исходит из необходимости сегментации рынка: выявляемые им характеристики и потребности отдельных сегментов рынка служат в качестве важнейших отправных точек для сегментации деятельности организации по ее отдельным направлениям и функциональным подразделениям (такое-то подразделение должно быть нацелено на такой-то сегмент рынка, это подразделение должно ориентироваться и эффективно подстраиваться под требования и изменения такого-то сегмента...).

Кроме того, на этом этапе менеджер определяет ключевые сферы ответственности подразделений, от которых напрямую зависит реализация стратегических целей. Распределение и четкое закрепление сфер ответственности среди руководителей нацелены на эффективное использование необходимых ресурсов исключительно для выполнения поставленных стратегических целей и задач, на эффективную мобилизацию всех имеющихся возможностей через стимулирование таких центров ответственности к самостоятельному поиску и инициативе в пределах формулируемой стратегии. Менеджер при этом может выделить центры стратегического хозяйствования — те центры, в рамках которых реализуется стратегия, те центры, от деятельности которых во многом зависит и будущее организации и выполнение стратегии. Так, при стратегической ориентации на новую модификацию товара все основные усилия, внимание и ресурсы будут нацелены на подразделения, от которых зависит возможность перехода организации на производство этой модификации. Эти подразделения и будут именоваться центрами стратегического хозяйствования.

Стратегия организации, разрабатываемая менеджером, не может сработать, если нет ее философского обоснования, т.е. если не зафиксирована и не распространена среди всех работников организации (не только среди управленческого персонала) философия организации.

Философия организации есть представление о предназначении, смысле существования организации, ее роли в целостной системе общественных отношений и общественной жизни в целом.[[5]](#footnote-5) В то же самое время философия организации отражает (или формулирует) ценности, верования, принципы, убеждения, в соответствии с которыми организация осуществляет или собирается осуществлять свою деятельность. Философия призвана дать осознание отличия организации от всех подобных ей структурных образований.

Обычно философия организации включает фиксацию таких компонентов, лежащих в основе ее деятельности, как:

взаимоотношения организации и заинтересованных в ее деятельности лиц, т.е. клиентов, покупателей, потребителей, партнеров, а также акционеров, сотрудников организации;

с одной стороны, взаимоотношения организации с местным сообществом, а также с обществом в целом, с другой — под этим аспектом понимается взаимоотношение организации и среды ее обитания (организация нацеливается на улучшение среды обитания или относится индифферентно к этой проблеме для многих организаций, особенно это касается экологических аспектов среды обитания);

определение общих целей, касающихся ориентиров деятельности организации в отношении темпов роста (через объем производства, долю на рынке), прибыльности, рентабельности и других показателей; выбор основных направлений корпоративной (т.е. внутренней) политики, касающихся стиля управления, управления персоналом, постановки маркетинговой работы, применения информационных технологий и т.д.;

формирование корпоративных ценностей: этики, принципов взаимоотношений, правил и норм поведения, процедур урегулирования конфликтов и т.д.

Эти пять перечисленных аспектов в совокупности и в приложении к

периоду стратегического планирования формируют миссию организации. Миссия выступает в качестве средства конкретизации исповедуемой организацией философии.

Философия организации часто оформляется как кредо организации в виде документа, посредством которого осуществляется популяризация сформулированной организацией собственной философии.

философия, или кредо, организации может быть сформулировано не только применительно к крупным производительным структурам, но и к малым предприятиям. Так, владелец одной из небольших пекарен использует формулировку философии (или кредо), согласно которой пекарня должна:

постоянно производить самые лучшие в округе сорта хлеба и хлебобулочных изделий с учетом всех появляющихся в отрасли инноваций и с учетом индивидуальных интересов и пожеланий покупателей;

сформировать круг постоянных покупателей и ориентироваться на их запросы вплоть до выполнения индивидуальных пожеланий и заказов;

делать все возможное и зависящее от нее, чтобы в традиционном для нее районе не появилось новой пекарни, которая могла бы перетянуть на свою сторону хотя бы часть постоянных покупателей;

использовать все имеющиеся в ее распоряжении средства для удержания традиционных покупателей и привлечения новых клиентов.

Философия, или кредо, организации понимаются и воспринимаются как миссия[[6]](#footnote-6) организации в широком значении этого термина.

Стратегия и стратегический план организации базируются именно на такой миссии — ее содержание выступает как отправные точки для процедуры стратегического планирования.

Миссия организации

Формулируемая организацией ее миссия есть определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности, т.е. фокусировка стратегических целей организации. Миссия организации базируется на таких ключевых сторонах ее деятельности, как:

объем текущих и новых профильных видов деятельности;

размер рынка;

географический охват;

методы ведения конкурентной борьбы.

Миссия, таким образом, есть выделение приоритетов в стратегии организации, тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе

Миссия организации может меняться в связи с наступившими в ходе реализации стратегии изменениями или адекватно изменениям корректироваться.

Комбинированный метод анализа среды

Основным методом анализа среды, который широко применяется на практике, выступает подход, именуемый методом SWOT[[7]](#footnote-7).

Этот метод нацелен на анализ внешней и внутренней среды и предназначен для выявления линий связи между сильными и слабыми сторонами, свойственными организации, а также между угрозами и возможностями для организации.

Метод базируется на первоначальной фиксации (в виде перечня) сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем — выявлении цепочек связи между ними, которые как раз и используются при стратегическом планировании, что фиксируется на так называемой матрице SWOT.

Матрица предназначена для формулирования на каждом ее поле парных характеристик, свидетельствующих о фактическом положении организации:

организация сильна тем-то и обладает такими-то возможностями;

слабости организации такие-то, и она обладает такими-то возможностями;

организации свойственны такие-то слабые стороны, и для нее существуют такие-то угрозы;

сила организации в том-то, для нее существуют такие-то угрозы .

Выводы, к которым при таком методе анализа приходит менеджер, позволяют при выборе стратегии сосредоточить усилия на эффективном использовании сильных сторон, свойственных организации, преодолению или нейтрализации выявленных слабых ее сторон, обязательному использованию возможностей и устранению или хотя бы нейтрализации угроз.

При этом конечно же следует помнить о том, что возможности могут достаточно легко перейти в категорию угроз: если организация не воспользуется такой возможностью, то воспользуется ею конкурент. Точно такое же понимание сопровождает и такую характеристику, как угроза — при умелом оперировании ею она может трансформироваться в возможности. Так, угроза вытеснения организации с рынка конкурентом может (при соответствующем плане действий) рассматриваться менеджером как возможность завоевания рынка (на основе, скажем, агрессивного маркетинга).

Для осуществления более глубоких выводов при использовании метода SWOT особенно по выявлению возможностей и угроз, которые свойственны внешней среде, менеджер может использовать в дополнение к основной матрице вспомогательные матричные формы — матрицу возможностей и матрицу угроз.

Матрица возможностей представляет собой метод позиционирования каждой конкретной возможности.

**Матрица возможностей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Влияние возможностей на организацию | | |
| сильное | умеренное | малое |
| Вероятность использования возможностей | Высокая | Поле № 1 | Поле № 2 | Поле № 3 |
| Средняя | Поле № 4 | Поле № 5 | Поле № 6 |
| Низкая | Поле № 7 | Поле № 8 | Поле № 9 |

Поле № 1 на этой матрице предназначено для регистрации выявляемых в ходе анализа возможностей, представившихся организации, использование которых окажет сильное воздействие на организацию и результаты ее функционирования в будущем, а организация свободно может использовать такую возможность, поскольку обладает достаточными ресурсами и достаточной волей.

Поле № 7 предназначено для регистрации подобных возможностей с той разницей, что организация вряд ли сможет ими воспользоваться (может быть, по причине нехватки ресурсов).

На поле № 9 фиксируются возможности, которые не окажут существенного воздействия на организацию в случае их использования, но организация к тому же не обладает тем, что необходимо для использования такой возможности.

Анализируя эту матрицу, менеджер игнорирует все те выявленные связи, которые фиксируются на полях № 6, 8, 9, но стремится к использованию связей, попавших на поля 1,2, 4. Что касается связей, фиксируемых на полях 3, 5, 7, то обращение к ним возможно, если организация обладает достаточными ресурсами.

Матрица угроз разрабатывается исходя из той же методики и имеет то же самое назначение.

**Матрица угроз**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Влияние угроз на организацию | | | |
|  | | разрушительное | критическое | сильное | незначительное |
| Вероятность реализации угроз | Высокая | Поле № 1 | Поле № 2 | Поле № 3 | Поле N° 4 |
|  | Средняя | Поле № 5 | Поле № 6 | Поле № 7 | Поле № 8 |
|  | Низкая | Поле № 9 | Поле № 10 | Поле № 1 1 | Поле № 12 |

Те связи, которые при анализе фиксируются на полях 1, 2, 5, свидетельствуют о необходимости немедленного и обязательного их устранения.

На полях 3, 6, 9 также содержатся угрозы, весьма опасные для организации и конечно же требующие своего разрешения. Конечно, внимание должно уделяться и угрозам, попавшим на поля 4, 7, 10. Угрозы, вписываемые в поля 8, 11, 12, также требуют внимания менеджера, хотя и не первоочередного.

Для ориентации читателя приведем краткий перечень факторов, рассматриваемых при использовании метода SWOT, но только для ориентации, поскольку их набор в реальной жизни намного шире, а кроме того, для каждой конкретной организации их набор и сочетание будут носить конкретный характер.

Сильными сторонами организации являются:

репутация солидной, надежной, финансово устойчивой производительной структуры;

гибкость реагирования на изменения (в том числе рыночные);

концентрация усилий на производстве перспективной продукции;

диверсифицированный характер производства, многопрофильность, рассредоточение функционирующего капитала;

наличие товарного портфеля (т.е. «запасные» товары, к производству которых организация может обратиться в случае падения интереса к производимому в текущий момент товару);

высокое качество товара;

высокий уровень нормативной прибыли;

невозможность использовать стратегию или тактику снижения цены (высокие издержки) и т. д.

Возможности, которыми располагает организация:

прогнозирование реально существующих дополнительных (к уже удовлетворяемым) потребностей покупателей, клиентов;

высокая покупательная способность населения (потребителей);

выявление перспективных рынков;

наличие потенциально возможных для использования организацией инновационных технологий, методов управления и т.д.

Опасности, подстерегающие организацию:

узость товарного рынка, профильного для организации; сильные конкуренты;

невозможность кардинального повышения качества товара;

ограниченная покупательная способность населения; и т.д.

Смысл и назначение анализа на основе метода SWOT— найти стабильное конкурентное преимущество организации (свойственное уже ей или желательное для закрепления). Такое преимущество, с точки зрения менеджера, есть та особенность возглавляемой им организации, которой можно управлять и которую можно использовать так, чтобы получать большую, чем у конкурентов, прибыль (норму или массу).

Конкурентное преимущество, как правило, нарастает постепенно, начиная со стремления менеджера достигнуть значительного базового преимущества в конкретной сфере или области. Чем явнее, чем больше, чем значительнее базовое преимущество организации, тем стабильнее конкурентное преимущество организации и тем больше надежд на достижение организацией делового успеха.

Этап второй: миссия стратегических бизнес-единиц (структурных подразделений организации)

Под бизнес-единицами любой организации понимаются ее структурные подразделения, участвующие в производственном процессе и в процессе продвижения товара от места его производства к месту потребления. В ряде организаций под категорию бизнес-процессов подводят и те структурные подразделения, которые обеспечивают условия для ритмичного течения производственного и постпроизводственного процессов, если они играют принципиально важную роль в целостном производительном процессе (отдел снабжения или его аналог, отдел по формированию производственных запасов, если он есть в организации). В целом под бизнес-единицами понимают центры прибыли с возможным выделением в их структуре центров стратегического хозяйствования. Все остальные структурные подразделения, т.е. центры затрат (бухгалтерия, отдел кадров, административно-хозяйственные подразделения, РR-отдел), относят к функциональным отделам или подразделениям организации.

Смысловое назначение выделения менеджером бизнес-единиц из всей совокупности структурных подразделений организации сводится к тому, что стратегическое планирование с этой точки зрения означает задействование в первую очередь именно этих подразделений, результат производительной деятельности именно этих подразделений в совокупности и означает достижение стратегической цели (их сложение и есть стратегическая цель). Поэтому стратегическое планирование и означает фиксацию основных целей каждой в отдельности бизнес-единицы.

Миссия бизнес-единицы, таким образом, представляет собой выражение основной цели деятельности подразделения, а также и тех стандартов деятельности, которые должны выступать для подразделения в качестве не только единственно допустимых, но и обязательных для соблюдения ради обеспечения (или ради занятия) лидирующей конкурентной позиции.[[8]](#footnote-8)

В фиксируемой миссии каждой стратегической бизнес-единицы обычно указывается:

сферы деятельности подразделения (товар, продукт, услуга, полуфабрикат, операция, сегмент рынка, регион действия);

методы обеспечения желательных позиций в процессе конкуренции, позиций в конкурентной среде;

основная задача подразделения и ее место в общей стратегии организации;

подходы (или методы) к оценке успеха подразделения в процессе реализации им своей стратегической миссии (рост доходности, увеличение нормы или массы прибыли, увеличение доли на рынке, повышение степени удовлетворения потребностей клиентов, покупателей, потребителей).

Особую значимость проблема формулирования миссий стратегических бизнес-единиц приобретает для многопрофильных организаций, когда каждое (или несколько) структурное подразделение специализируется на производстве отдельного товара или товарной группы, а процесс производства носит характер законченного цикла.

Элементы стратегического планирования

Необходимо заметить, что первые два этапа в процессе стратегического планирования играют самую главную роль, поскольку именно на стадии этих двух этапов формируется основополагающий механизм, позволяющий определять цели организации и обеспечивать управляемость как организацией в целом, так и ее структурными подразделениями.

Стратегическое планирование определяет позволяет менеджеру организации своевременно и эффективно реагировать на внутренние и внешние изменения, а также

принимать управленческие решения, в основе которых лежат такие факторы, как:

масштаб профильной и вспомогательной для организации деятельности; соответствие между объемом производства и выявляемыми потребностями; соотношения объема производства и ресурсной базы;

распределение и перераспределение ресурсов организации, их мобилизация; перспективные направления в деятельности организации; способность организации гибко приспосабливаться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Этап третий: формулирование стратегических целей деятельности и методов их достижения

Стратегическую деятельность необходимо отличать от понятия «стратегическая цель». Под стратегической целью понимается качественное и количественное описание будущего результата, под стратегией деятельности понимается набор согласованных между собой программ, нацеленных на достижение организацией стратегической цели, т.е. на обеспечение долгосрочного и устойчивого конкурентного преимущества через точную реализацию стратегии (товар, рынок, защита от рисков и опасностей).

При этом программы деятельности представляют собой планы подразделений, согласующиеся с целями всей организации, направленные на согласование взаимных действий, эффективное использование сильных сторон каждого подразделения, нейтрализацию слабых сторон или же их компенсацию за счет эффективного использования сильных сторон.

Стратегия деятельности — это то, что каждое подразделение должно сделать, а также то, как оно должно это сделать, не ущемляя при этом интересов других подразделений и организации в целом, а, наоборот, используя возможность кооперационных связей с другими подразделениями организации.

Стратегия развития

Для формулирования стратегии развития прежде всего необходимо предварительно выявить основу, на которой организация будет сохранять или обеспечивать конкурентоспособность или добиваться конкурентных преимуществ. Такую основу именуют стержневой (основной) стратегией.

Стержневая стратегия базируется на выявлении:

формы фокусирования конкурентного преимущества, к которому стремится организация;

в какой конкурентной сфере деятельности должно быть сохранено или достигнуто такое преимущество;

в какой степени такое преимущество должно проявиться в ходе реализации разработанной организацией стратегии.

Конкурентная стратегия может базироваться и на таких факторах, как:

цена товара;

качество товара;

характер рыночной деятельности.

В соответствии с этим выделяют три типа стержневых стратегий:

стратегия экономии на издержках или лидерства в ценообразовании, основой которой выступает деятельность по оптимизации структуры затрат, их рационализации по сравнению с конкурентами (стратегия минимизации издержек производства);

стратегия дифференциации, т.е. стратегия, базирующаяся на стремлении вынудить потребителя воспринимать производимый организацией товар как товар дифференцированный или даже как фирменный товар, поскольку в таком случае потребитель добровольно соглашается выплачивать производительно дополнительную цену в обмен на такой товар с повышенными качественными характеристиками;

стратегия концентрации на рыночной нише, т.е. концентрация усилий организации на нише одного товара или же на нише однотипных клиентов (потребителей).

Менеджер при этом рассматривает альтернативные стратегии (ниже приводится их возможный перечень):

ничего не делать, т.е. следование традиционным стратегиям, несмотря на фиксируемые изменения;

отступить, т.е. частичное или полное прекращение деятельности;

консолидация действий, когда все, кроме методов деятельности, остается неизменным;

более полный охват рынка, т.е. повышение качества поставляемого товара или увеличение объема поставок, используется в основном при обнаружении организацией утраты «преимущества первого шага»;

поставка на рынок нового для него товара, продукта, услуги, что позволяет укрепить позиции организации на традиционных и одновременно освоить новые рынки;

проникновение на новые рынки;

диверсификация деятельности, т.е. расширение диапазона деятельности.[[9]](#footnote-9)

Существенных различий между такими системами классификаций нет, хотя определенная специфика свойственна любому фиксируемому типу стратегий.

Выбор конкретной стержневой стратегии при этом базируется на таких факторах, как издержки, сроки, риски.

Этап четвертый: разработка функциональных и операционных стратегий

Функционально-ориентированные и операционные стратегии представляют собой формулирование функций и операций каждого структурного подразделения, которые выявляются через анализ конкуренции, конкурентной среды, тактики и стратегии конкурентов. Только анализируя конкурентный рынок, действия (текущие и перспективные) конкурентов в сфере производства и на рынке можно конкретно определить те функции и те операции, реализация которых в реальном режиме обеспечит удержание инициативы в отношениях с конкурентами в зафиксированных направлениях. Функционально-ориентированные и операционные стратегии подразделений можно характеризовать как тактику действий, формируемую через сопоставление своей программы действий и программы действий своих конкурентов. Анализ будущих затрат или доходности подразделений необходимо осуществлять не просто на основе фиксации своей деятельности, а на фоне сопоставления с теми же величинами, свойственными конкурентам.

Например, в программу действий (этап четвертый) включено производство сувениров. Но сувениры производят и наши конкуренты — организация А и организация Б. «Наша продукция, (пятый этап), будет отличаться от продукции, производимой конкурентном А, большей привлекательностью за счет использования лучшего дизайна, а от продукции конкурента Б — меньшей ценой за счет найденного способа снижения издержек производства».

Этап пятый: формирование приоритетов

Как только согласование стратегий на уровне подразделений и функциональных служб организации закончено (этапы 2—4), высший менеджер организации на основе их сведения в единый план осуществляет их классификацию по степени важности, для того чтобы можно было эффективно распределить имеющиеся или привлекаемые (заемные, например) ресурсы организации.

Этап шестой: формирование целевых программ и их оценка

Если приоритетность стратегических целей утверждена, то на этой основе разрабатываются целевые программы, программы достижения целей через перестройку организации в целом, а также структурных подразделений, их подстройку под фиксируемые цели — через изменение или совершенствование деятельности как всей организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений.[[10]](#footnote-10)

Этап седьмой: функциональные требования и затраты

Поскольку целевые программы разработаны, то они представляют собой то, что должно быть сделано в рамках организации в предстоящем плановом периоде. Целевые программы доводятся до структурных подразделений организации, которые производят оценку их осуществляемости и требующийся объем затрат на реализацию таких целевых программ.

Доводя такие целевые программы до подразделений, высшее руководство организации как бы информирует их о том, что каждое структурное подразделение должно будет сделать в будущем, а также ожидает их обратной реакции: им под силу будет выполнить все то, что на них возлагается в будущем (функции, которые закрепляются за ними в будущем), или нет, а если такие функции им под силу, то какие затраты, с их точки зрения (с точки зрения непосредственных производителей, реализаторов планов), потребует процедура осуществления ими их функций.

Этап восьмой: формирование и принятие долгосрочных программ

Реакцией структурных подразделений на представленные им целевые программы является форма бюджетов с подробной спецификацией затрат и сроков осуществления таких затрат.

Получая такие заключения структурных подразделений, высший менеджер организации сводит их в единый план, окончательно утверждает их и принимает решение о распределении ресурсов между подразделениями, Распределение ресурсов при этом строится на учете будущей прибыли или будущей доходности организации.

Этап девятый: планы мероприятий, их формирование и бюджет

Кроме целевых программ в рамках стратегического планирования обычно разрабатываются и планы мероприятий.

Планы мероприятий — конкретная форма реализации целевых программ со сроком действия, как правило, от 6 до 18 месяцев.

Если целевая программа для подразделения — это стратегия, то план мероприятий — тактика. Стратегия, таким образом, на протяжении всего периода ее осуществления будет представлять собой сумму тактик, т.е. сумму планов мероприятий.

Естественно, что разработка плана мероприятий предполагает одновременно и составление бюджета, т.е. предусмотрение расходов на все планируемые мероприятия.

Этап десятый: от плана мероприятий к фиксации функциональных обязанностей и затрат

На этом этапе план мероприятий трансформируется в описание интегрированных многофункциональных направлений деятельности организации. Функциональные подразделения организации при этом информируются о том, какие действия ожидаются с их стороны — в этом случае речь идет прежде всего о действиях поддерживающего или обеспечивающего характера. Но и эти действия, однако (рекламный отдел, например), подразумевают определенные затраты, информация об объеме которых также передается высшему менеджеру.

Этап одиннадцатый: утверждение плана и бюджета

На этом этапе принимается концепция оперативного и функционального планов, а следовательно, и санкционируется содержащееся в плане распределение ресурсов.

Окончательный вариант стратегического плана представляет собой суммирование трех основных составляющих:

сжатое изложение основных элементов программ и планов мероприятий подразделений и функциональных служб;

бюджет подразделений, служб и организации в целом;

нормативы, ограничения и показатели оценки эффективности фактического исполнения, служащие основой для контроля за исполнением принимаемого плана.[[11]](#footnote-11)

Планирующий центр организации

Менеджеры высшего управленческого звена осуществляют обычно стратегическое планирование, среднего — тактического и низшего — оперативного планирования. При этом менеджер, персонально отвечающий за планирующую деятельность, за разработку планов, может, естественно, использовать принцип разделения труда: часть работы, связанной с планированием, выполняет он сам, другую же ее часть возлагает на подчиненных, если у него такая возможность есть (вряд ли можно это сделать, если в организации работает всего пять человек).

В любом случае за менеджером закрепляется функция формулирования основных направлений в деятельности организации на перспективу, под содержание которых и подстраивается планирование (а оно всегда под что-то подстраивается). При стратегическом планировании, например, формулирование стратегической цели и основных методов ее достижения есть прямая функция менеджера, высшего управленческого звена организации. Даже если в подчинении менеджера находится самый многочисленный аппарат, специализирующийся на планировании, и даже если именно этот аппарат осуществляет поиск вариантов формулирования стратегии, функция принятия решения по окончательному формулированию стратегии все равно сохраняется за менеджером, он не может делегировать ее никому.

Сама же процедура пошагового планирования — техника планирования, поиск и выбор наиболее эффективных действий, распределение ресурсов, сбалансированность их распределения, координация действий структурных подразделений — все эти и другие виды работ могут возлагаться на исполнителей (подчиненных) в лице плановика, на плановый отдел (департамент), управление стратегического планирования и т.д. Конечно же наиболее целесообразной выступает подчиненность таких исполнителей напрямую высшему управленцу того уровня, на котором осуществляется планирование (а не переподчинение своему заместителю, например).

1. **Совершенствование стратегического планирования предприятия**

В современных условиях предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Важной задачей -является проблема привлечения инвестиций в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций, Для этих и некоторых других целей применяется стратегическое планирование. Без планирования невозможно увязать часто не совпадающие и даже противоречащие друг другу интересы различных хозяйствующих субъектов (государства, регионов, муниципальных образований, фирм). Поэтому планирование как функция управления не только необходимо, но и значимо для субъектов всех уровней хозяйствования.

Сегодня большинство компаний во всем мире испытывает трудности именно в связи с недостаточным планированием. Растет осознание, что выживание и успех зависят только от терпеливого и тщательного планирования и подготовки рынка. Планирование деятельности фирмы основано на том, что «во внутренней среде каждой фирмы механизм цен почти полностью вытеснен сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров». Механизм внутрифирменного планирования основывается на взаимодействии процессов микроэкономического исследования настоящего состояния предприятия и моделирования прогнозируемого уровня его развития в будущем. Определяется будущее желаемое состояние как всего предприятия, так и отдельных производственных систем. Конкретизируются экономические показатели или иные конечные результаты и те целесообразные решения, которые необходимо осуществить, чтобы вывести объект планирования из существующего положения в новое (прогнозируемое или планируемое).

Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчетов и выбора альтернатив; отражает основные направления развития объекта; включает выдвижение среднесрочных и долгосрочных основополагающих целей и определение путей их достижения. [[12]](#footnote-12)При этом предусматривает возможные изменения внешней и внутренней среды планируемого объекта и разрабатывает адаптационные мероприятия, смягчающие негативные и усиливающие позитивные воздействия.

Процесс стратегического планирования, начинающийся с разработки базовой стратегии предприятия и завершающийся функциональными стратегиями и отдельными проектами (программами), представляет собой реализацию заданной (определенной) стратегии во времени с переформулированием стратегии в свете выявляемых обстоятельств.

Стратегическое планирование внутрихозяйственной деятельности любого предприятия (фирмы) тесно связано с осуществлением экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы. Важнейшая предпосылка стратегического планирования и роста объема производства на отечественных предприятиях — развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому стратегическое планирование на российских предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников. Важную роль играет государственное регулирование экономической политики, обоснование перспективных направлений развития всей рыночной системы. Стратегическое планирование на микроуровне, как подтверждает практика, — основа взаимодействия множества внутренних и внешних экономических процессов, факторов и явлений.

**Глава II. Стратегическое планирование фирмы ОАО «Пирамида»**

ОАО «Пирамида» фирма, долгое время занимающаяся страхованием физических лиц. Эта фирма имеет достаточное количество сильных сторон, возможностей, благодаря которым скрывает все свои минусы. «Пирамида» ставит перед собой долгосрочные цели, что говорит о том, что данная фирма нацелена на совершенствовании своей деятельности и не планирует уход с рынка.

**1. Формулирование миссий и целей**

Разработка миссии фирмы является первым этапом стратегического планирования деятельности организации. Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или миссия организации ясна обычно с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации, программа может потерять свою четкость. Многие фирмы разрабатывают миссию своей деятельности. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

В миссии организации должна быть четко указана сфера деятельности фирмы.

Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов.

Миссия организации с позиций рыночной ориентации определяет предприятия с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов.

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в страховых услугах на приморском рынке. Компания страхует людей разных уровней жизни; страхует имущество, автотранспорт, здоровье, жизнь, финансовые риски. В дальнейшем ОАО «Пирамида» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, при этом создавая дополнительные рабочие места, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли. Так же компания стремится выйти на рынок страхования юридических лиц.

Но так как компания уже долгое время занимается страхованием физических лиц и добилась в этом деле определенных успехов, то следует продолжать деятельность в этом же направлении путем разработки новых программ, улучшения условий обслуживания и т.п.

Таким образом, миссию компании ОАО «Пирамида» можно сформулировать следующим образом: «Самые новые и необычные услуги для физических лиц».

В рамках данной миссии можно сформулировать цели, стоящие перед организацией.

Цели - конкретное конечное состояние, к которому стремиться фирма. Цели имеют большое значение, потому, что:

- Цели - это основы для разработки планов.

- Это основа для построения структуры фирмы.

- Это точка отсчета при контроле и оценке работы подразделений, менеджеров.

Цели страховой компании «Пирамида»:

1. Проведение исследования рынка

2. Разработка новых программ

3. Удерживать лидирующие позиции среди приморских страховых компаний

4. Выход на новые рынки

5. Привлечь как можно больше клиентов

6. Повышение профессионализма работников и служащих

7. Разработка политики продвижения услуг

8. Обслуживание всех слоев населения

9. Сотрудничество с российскими и иностранными страховыми компаниями

**2.Матрица SWOT – анализа**

Для построения матрицы SWOT – анализ необходимо выделить сильные, слабые стороны организации, ее возможности и угрозы.

Сильные стороны:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Среднее влияние | Слабое влияние |
| Высокая вероятность | 1.финансовая устойчивость  2.гибкое ценообразование |  |  |
| Средняя вероятность | 1.трудовой коллектив  2.качество обслуживания |  |  |
| Слабая вероятность |  |  |  |

Слабые стороны:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Среднее влияние | Слабое влияние |
| Высокая вероятность | 1. слабое продвижение услуг |  |  |
| Средняя вероятность | 1.не высокий уровень профессионализма работников |  |  |
| Слабая вероятность | 1.малый охват территории |  |  |

Возможности:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Среднее влияние | Слабое влияние |
| Высокая вероятность | Развитие производства | лидирующее положение среди местных страховых компаний |  |
| Средняя вероятность | Увеличение клиентской базы |  |  |
| Слабая вероятность |  |  | Сотрудничество с Австрийской компанией |

Угрозы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Сильное влияние | Среднее влияние | Слабое влияние |
| Высокая вероятность | 1.нехватка средств |  |  |
| Средняя вероятность |  | 1налоги |  |
| Слабая вероятность | 1.падение спроса на услуги | 1.большая текучесть кадров. |  |

**ОБЩАЯ МАТРИЦА ОРГАНИЗАЦИИ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:  1.Развитие производства  2.Увеличение клиентской базы  3.лидирующее положение | Угрозы:  1.налоги  2.нехватка средств  3.падение спроса  4.текучесть кадров |
| Сильные стороны:  1.финансовая устойчивость  2.опыт работы  3.качество обслуживания  4.гибкое ценообразование | 3 -4;  1 – 3;  1 – 1;  2 - 1. | 3 -2;  3 -3. |
| Слабые стороны:  1.Слабое продвижение услуг  2.малый охват территории  3.неквал. персонал | 2 – 2; | 1 – 2;  2 – 2;  3 – 3;  3 -4. |

**3. Разработка стратегии**

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются.

В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Существуют следующие виды стратегий:

Стратегия роста присуща молодым предприятиям любой сферы деятельности, только начинающим свое восхождение или находящимся на острие научно- технического прогресса. Им свойственны постоянные темпы увеличения масштабов производства, объема выпускаемой продукции или услуг, измеряющиеся по всем направлениям деятельности десятками процентов в год.

Стратегия умеренного роста характерна для крупных предприятий, твердо стоявших на ногах и действующих в более традиционных сферах. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но более замедленными темпами, на несколько процентов в год. Быстрый рост здесь уже не нужен и опасен, поскольку из-за большой инерционности в случае наступления сложных ситуаций могут возникнуть затруднения в переориентации, а, следовательно, создается угроза благополучию предприятия.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности возникает в период перестройки предприятия, когда нужно провести его обновление. Эта стратегия может иметь глобальный характер, затрагивая предприятие целиком, или локальный, касающийся лишь ряда подразделений, в то время как остальные продолжают функционировать в прежнем режиме.

Комбинированная стратегия включает в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий, когда одни подразделения растут быстро, другие медленно, третьи стабилизируются, четвертые сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретной ситуации могут наблюдаться общий рост, общая стабилизация или общее сокращение производственного потенциала предприятия.

Таким образом, рассмотрев возможности компании «Пирамида», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка.

- Компании необходимо провести маркетинговое исследование среди физических и юридических лиц, для того, чтобы определить потребности и возможности существующих и потенциальных клиентов.

- Следует пересмотреть список оказываемых услуг и выяснить, какие услуги пользуются популярностью и приносят прибыль компании, а какие уже «отжили свое» и нуждаются в корректировке или ликвидации. Это, прежде всего, позволит сократить неоправданные расходы.

- Необходимо разрабатывать новые, еще не известные приморскому страховому рынку, программы:

. страхование автогражданской ответственности по водительскому удостоверению, т.к. некоторые люди вынуждены иметь отношения с несколькими машинами (личная, служебная)

. страхование квартиры на время отпуска. Многие люди, уезжая в отпуск, бояться оставлять свою квартиру без присмотра.

. страхование домашних животных, ведь очень часто домашние любимцы становятся полноправными «членами семьи». А для этого необходимо заключить договор с одной из лучших ветеринарных клиник.

- Нужно приблизиться к клиенту: распространять свои рекламные листовки в больницах, авто-центрах, агентствах по работе с недвижимостью, строительных компаниях, школах и учебных заведениях.

- Необходимо повышать профессиональный уровень служащих компании, т.е. отправлять их на всевозможные лекции, семинары, курсы повышения квалификации, для того, чтобы они знали обо всех изменениях, новшествах и могли к ним приспосабливаться и использовать их в своей работе. А это в свою очередь даст компании возможности для развития и процветания. Так же необходимы стажировки у австралийского партнера с целью заимствования опыта и внедрения его на российском страховом рынке.

- Пора «завоевывать» новые территории. Чтобы добиться этого, следует открыть свои представительства не только в Приморском крае, но и в соседних регионах. Так же можно постепенно скупать мелкие местные страховые компании.

- Компании нужны иностранные инвестиции и сотрудничество с зарубежными компаниями, поэтому нужно создавать инвестиционно

- привлекательный климат. Этого можно добиться в результате увеличения уставного капитала, финансовой устойчивости и надежности.

**4. Необходимые изменения**

Компания «Пирамида» длительное время оказывает страховые услуги физическим лицам.

Для того чтобы ОАО «Пирамида» не только продолжала существовать на рынке страховых услуг, но и развивалась во всех направлениях, необходимо произвести некоторые изменения.

Во-первых, на сегодняшний день для компании просто необходимо пересмотреть политику продвижения товара, т.к. она совершенно незаметна.

Но нельзя опираться лишь на один источник при выборе страховой компании, ведь никто не уверен в достоверности газетных данных, Интернета ,и что еще хуже, их не с чем сравнить. У компании «Пирамида» нет рекламных роликов на телевидении, нет рекламных щитов на улицах города, и это является огромным минусом и тормозит развитие компании.

Во-вторых, большая часть работников компании – это переквалифицированные специалисты других областей, которые раньше ничего общего со страхованием не имели. Этот вопрос также требует внимания. Компании следует присматриваться к студентам, обучающимся по специальности «Страхование», приглашать их на практику, а в дальнейшем лучших из них трудоустраивать.

ОАО «Пирамида» уже проводит курсы, лекции, и самым сделало шаг в правильном направлении.

В-третьих, компания «Пирамида» сотрудничает с больницами и центрами технического обслуживания. Но если представить ситуацию, что человек, имеющий страховку «Пирамиды», попадает в ДТП для того, чтобы получить обещанное тех. обслуживание с колоссальными скидками, или вовсе бесплатно, ему необходимо доставить свой автомобиль в город, где осуществляется техническое обслуживание, но это не всегда возможно сделать. А это потраченное время, нервы и деньги. Т.е. оказывается, что не все так прекрасно, как обещают страховые агенты. Из всего вышесказанного напрашивается вывод: необходимо заключить договора с самыми крупными больницами, тех. центрами, аптеками города где находится данная фирма, в данном случае г. Смоленска.

ВЫВОД:

На основе проведенных исследований внешней и внутренней среды ОАО

«Пирамида» были сделаны следующие выводы, которые повлияли на дальнейший выбор стратегии деятельности компании. Сильными сторонами деятельности страховой компании «Пирамида» являются его финансовая устойчивость, большой опыт работы, качество обслуживания, гибкое ценообразование. Эти качества делают компанию конкурентоспособной и позволяют ей занимать лидирующие места среди смоленских страховых компаний. Так как рынок страховых услуг является растущим и непредсказуемым (из-за непостоянства законодательства), компания имеет возможность, разрабатывая и запуская новые программы, получить хорошую прибыль. Слабыми сторонами деятельности компании «Пирамида» являются слабая политика продвижения услуг, не высокий уровень профессионализма работников, малый охват территории.

Для ОАО «Пирамида» существует ряд возможностей. К ним можно отнести большое количество клиентов, лидирующие позиции среди местных страховых компаний, сотрудничество с австралийской компанией. Поэтому у рассматриваемой компании есть все шансы для дальнейшего развития.

Изучив все сильные и слабые стороны компании, а также открывающиеся возможности была построена комбинированная стратегия, которая направлена на снижение расходов и на рост и развитие всех других факторов. Снижение расходов компании предполагается провести за счет ликвидации убыточных услуг. Зато маркетинг, уровень профессионализм кадров, охват территорий, иностранные инвестиции должны расти для того, чтобы компания могла успешно развиваться.

**Заключение**

Стратегический план - план, который позволяет планировать с позиции завтрашнего дня, - адаптивный процесс, в результате которого происходит постоянная корректировка принятых управленческих решений, постоянный контроль за их выполнением. Для эффективности стратегического планирования необходимо ясное представление о будущем состоянии внешней и внутренней среды фирмы. Для этого в крупных фирмах создаются информационные системы, данные которых оцениваются с помощью систем анализа.

Стратегическое планирование – это процесс осуществления совокупности систематизированных и взаимосвязанных работ по определению долгосрочных целей и направлений деятельности предприятий.

Будущее любого предприятия прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики. Вовремя и правильно ответить на эти запросы и есть главная задача предприятий и, в то же время гарантия их преуспевания.

Главная цель любой организации — обеспечение стабильного роста. Осмысление стратегии роста организации предполагает использование высшим менеджером принципа тройственного подхода, т.е. менеджер последовательно отвечает на три вопроса:

В каком направлении следует развивать организацию, чтобы она оставалась или стала бы конкурентоспособной или чтобы она сумела обеспечить себе определенные конкурентные преимущества?

На какой основе возможно такое направление развития?

На основе какого конкретного метода можно было бы достичь стратегического успеха?

В большинстве российских организаций в текущий момент менеджеры имеют довольно смутное представление об основах стратегического планирования, у них весьма слабо развиты навыки выбора ключевых направлений деятельности. Это ведет к несогласованности в действиях руководства, отсутствию ясной концепции и четко сформулированного прообраза своей организации.

Стратегическое планирование определяет будущие направления деятельности организации, поэтому оно позволяет менеджеру организации своевременно и эффективно реагировать на внутренние и внешние изменения, а также

принимать управленческие решения, в основе которых лежат такие факторы, как:

масштаб профильной и вспомогательной для организации деятельности; соответствие между объемом производства и выявляемыми потребностями; соотношения объема производства и ресурсной базы;

Кто конкретно осуществляет планирование в рамках организации?

Целостный процесс планирования в любой организации децентрализован: любой ее работник вынужден обращаться к планированию в пределах своих полномочий или в пределах своей компетенции. Для исполнителя объектом планирования чаще всего выступает процедура исполнения рабочей операции или блока таких операций. Для менеджера же любого уровня объектом планирования служит организация в целом или какой-то ее отдельный компонент.

Планирование — достаточно сложный и многообразный вид умственной деятельности, имеющий следующие принципиальные особенности:

— Планирование — это всегда предварительное принятие решений, направленное на достижение определенных результатов в перспективе.

— Система планирования должна быть гибкой и способной адаптироваться к постоянным изменениям, как объекта управления, так и внешней среды, т. е. план нуждается в постоянной корректировке, поскольку достижение планируемого результата определяется действием большой совокупности взаимосвязанных условий и факторов, приводящих к постоянным изменениям, как в самом объекте, так и во внешней по отношению к нему среде. Будущее (планируемое) состояние любого объекта всегда неопределенно, поскольку решение одних проблем не исключает возможность появления других,

даже более сложных.

— Процесс планирования всегда направлен на достижение желаемого состояния и предполагает как предотвращение ошибочных действий, так и сокращение числа неиспользованных возможностей.

— Роль планирования не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к происходящим изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования к внешней по отношению к нему среде.

В практической части данной работы была рассмотрена деятельность ОАО «Пирамида», которая занимается страхованием физических лиц.

Относительно процесса стратегического планирования на данном предприятии можно сделать следующие выводы:

данная фирма занимается страхованием физических лиц и планирует так же заниматься страхование юридических лиц. У компании «Пирамида» есть возможности и желание усовершенствовать свою деятельность путем разработки новых программ, улучшения условий обслуживания и т.п.

Данная фирма имеет как и сильные стороны в своей деятельности, так и слабые стороны. Ей необходимо ставить перед собой такие цели, которые поспособствуют ее успешному развитию. Но для того, чтобы ОАО «Пирамида» добилась наилучших результатов, необходимо провести некоторые изменения: активное продвижение услуг, повышение уровня знаний работников компании, заключение договоров с больницами.

**Список литературы**

1. Мыльник В.В. «Инвестиционный менеджмент»

2. Анискин Ю.М. «Управление инвестициями»

3. Теплова Т.В. «Финансовый менеджмент; управление капиталом и инвестициями»

4. Бобылева А.З. «Финансовое оздоровление фирмы» Теория и практика 2004

5. «Проблемы теории и практики» 2005 №6

6. Бригхэм Ю.Ф. «Финансовый менеджмент» 2005

7. Бусыгин А.В. «Эффективный менеджмент» 20003

8. «Менеджмент в России и за рубежом» 2006 №1

9. «Проблемы теории и практики управления» 2006 №9

10. «Проблемы теории и практики управления» 2004 №4

11. «Проблемы теории и практики управления» 20004 №6

12. «Россия в новой системе социальных, экономических и политических отношений 21в.» СФ. ОРАГС 2005.

13. Крылов Э.Н., Журавлева Н.В. «Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия».

1. Менеджмент в России и за рубежом №1 2006 стр.37 [↑](#footnote-ref-1)
2. Проблемы теории и практики управления №3 2006 стр. 44 [↑](#footnote-ref-2)
3. Проблемы теории и практики управления №9 2006 стр. 21 [↑](#footnote-ref-3)
4. Крылов Э.Н. Журавлева Н.В. стр.256 [↑](#footnote-ref-4)
5. Бригхэм Ю.Ф. 2005 стр. .179. [↑](#footnote-ref-5)
6. 7. Missio – посылать, поручать (лат.) Здесь – роль, место. [↑](#footnote-ref-6)
7. 8. Аббревиатура составлена из первых букв английских слов «сила», «слабость», «возможности», «угрозы» [↑](#footnote-ref-7)
8. Проблемы теории и практики управление №6 2005 стр. 69 [↑](#footnote-ref-8)
9. 10.Виханский О. С. , Наумов А.И. Менеджмент С. 168 – 172. [↑](#footnote-ref-9)
10. Проблемы теории и практики управления №4 2004 стр. 37. [↑](#footnote-ref-10)
11. Бусыгин А.В. 2005 стр. 253 [↑](#footnote-ref-11)
12. Крылов Э.Н. Журавлева Н.В. стр. 321 [↑](#footnote-ref-12)