Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: Способы и приемы изучения процесса стратегического управления и стратегического планирования

Дисциплина: Теория управления

Ханты-Мансийск – 2011

Содержание

Введение

[1. Теоретические основы стратегического планирования деятельности организации](#_Toc293308559)

1.1 Сущность стратегического планирования. Виды стратегического планирования

[1.2 Стратегическое планирование - центральное звено стратегического управления. Структура стратегического планирования](#_Toc293308561)

2. Организация процесса стратегического планирования в современных условиях

[2.1 Стратегическое планирование в современных холдингах: практика РАО "ЕЭС России"](#_Toc293308563)

3. Современные направления стратегического планирования

[3.1 Основные подходы к стратегическому планированию в рыночной экономике и его принципы](#_Toc293308565)

3.2 Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации

[Заключение](#_Toc293308567)

Список литературы

# Введение

*Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня. (П. Дракер).*

Деятельность организации на свободном рынке справедливо сравнивают с действиями армии на фронте. Действительно, работа организации в условиях свободного рынка не что иное, как участие в жестокой войне, результатом которой может быть либо выживание и развитие предприятия, либо его банкротство. Современная стадия развития российской экономики такова, что организация должна сама определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное - свои долгосрочные цели и стратегию их достижения.

В настоящее время стратегическое планирование заняло свое место в ряду функций менеджмента. Сегодня, наряду с формальными, количественными методами, стратегическое планирование использует творческий, интуитивный подход.

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления организации.

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления организацией, и без него вряд ли возможна успешная работа организации в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий, поэтому данная тема является очень актуальной в наши дни.

Объектом исследования курсовой работы являются процессы стратегического управления в организации.

Предмет исследования - способы и приемы изучения процесса стратегического управления, стратегического планирования.

Цель курсовой работы состоит в изучении основных положений стратегического планирования как составной части процесса стратегического управления в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* обосновать необходимость стратегического планирования как основы для эффективной деятельности организации;
* определить сущность и содержание стратегического планирования;
* охарактеризовать этапы стратегического планирования;
* рассмотреть применение основных положений стратегического планирования на примере российского акционерного общества энергетики и электрификации "ЕЭС России";
* выделить современные направления стратегического планирования.

При написании работы использованы следующие методы: изучение и анализ научной литературы, метод сравнения, метод обобщения и др.

Структура работы обусловлена объектом, предметом, целью и задачами исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и литературы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты сущности стратегического планирования. Вторая глава описывает процесс стратегического управления на примере холдинга ОАО РАО "ЕЭС России". Третья глава посвящена современным направлениям стратегического планирования, в частности, сценарному анализу, который в последнее время чаще стали использовать организации для разработки стратегии и планов. В заключении подводится итог теоретической и практической частей работы, отражается решение поставленных во введении задач.

При написании работы основными источниками информации послужили труды по стратегическому управлению и планированию таких авторов, как Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П., Лафта Дж.К., Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Царев В.В. и др.

# 1. Теоретические основы стратегического планирования деятельности организации

# 1.1 Сущность стратегического планирования. Виды стратегического планирования

Стратегическое планирование как новый подход в менеджментебыл сформирован в 70-80 гг. XXв. Теоретическим и методологическим аспектам стратегического планирования было посвящено немало специальных исследований и монографий за рубежом. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абраме, Р. Акофф, И. Ансофф, Дж. Куинн, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хемел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон и др. [[1]](#footnote-1)

Основная идея теории стратегического планирования заключается в том, что только посредством постоянного совершенствования всех элементов системы менеджмента в организации можно успешно развивать собственный бизнес в условиях достаточно жесткой конкуренции и непредсказуемых изменений как во внешней, так и во внутренней среде. Экономическая эффективность от использования систем стратегического планирования проявляется в наиболее целесообразном и наименее рискованном использовании всех видов ресурсов организации, повышение уровня ее конкурентоспособности и создании благоприятных перспектив постоянного и долговременного присутствия на целевом рынке (т.е. рынке, на котором организация работает). [[2]](#footnote-2)

Стратегия представляет собой всесторонний комплексный план, отображающий конкретные пути развития организации исходя из динамики внешней среды посредством формулирования миссии организации и целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу. [[3]](#footnote-3) Стратегия в значительной мере разрабатывается высшим руководством организации, а ее реализация предусматривает участие сотрудников всех уровней управления. Стратегический план должен быть, с одной стороны, целостным, с другой - гибким, допускающим коррекцию. Выработанная стратегия придает организации общую направленность и индивидуальность, а ее сотрудникам - четкие ориентиры в повседневных действиях. [[4]](#footnote-4)

Планирование как функция управления состоит в выборе наилучшей альтернативы текущего и перспективного развития объекта управления. Планирование должно быть способным адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды и самого объекта управления.

Объектом плановой работы могут быть любые виды деятельности, нацеленные на достижение каких-либо целей, особенно целей по обеспечению интересов и потребностей субъектов рынка и хозяйствования. [[5]](#footnote-5)

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие организации в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование организации базируется на неполных данных, поэтому качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров.

Стратегическое планирование является составной частью стратегического управления, которое представляет собой процесс, протекающий в три основных этапа:

* определение долгосрочных перспектив развития предприятия, т.е. его стратегия;
* разработка комплекса мероприятий (заданий) по реализации стратегии фирмы;
* контроль и выявление основных проблем при реализации стратегии развития объекта.

Этапы стратегического управления могут частично совпадать во времени и оказывать влияние друг на друга.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления организацией. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

Так, выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

* распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
* адаптация к внешней среде;
* внутренняя координация (координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
* осознание организационных стратегий (осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических ошибках, т.е. способность учиться на опыте).

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает организации определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать товары или услуги.

стратегическое управление планирование сценарный

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования организации и объединяются усилия всего коллектива организации по ее достижению.

Стратегическое планирование решает следующие проблемы организации:

* какие заказчики будут у организации, и на каких рынках она будет работать;
* какие деловые процессы должны развиваться в организации;
* каковы внешние факторы, более всего влияющие на результаты деятельности организации;
* какая новая продукция или новые услуги будут предлагаться организацией;
* какие специфические параметры организации нужно больше всего развивать;
* какие финансовые, материально-технические и людские ресурсы понадобятся для реализации выбранной стратегии.

# 1.2 Стратегическое планирование - центральное звено стратегического управления. Структура стратегического планирования

Термины "стратегическое планирование" и "стратегическое управление" в журналистской практике и в обыденной речи часто воспринимаются как синонимы. Однако это не так. Строго говоря, стратегическое управление состоит из стратегического планирования, реализации выработанной стратегии и стратегического контроля. Но и в теории, и на практике самое сложное - это составление стратегического плана развития той или иной организации, того или иного проекта. Именно поэтому стратегическое планирование необходимо рассматривать как центральное звено стратегического управления. Стратегическое планирование обеспечивает основу для выработки экономически целесообразных проектов управленческих решений, реализацию основных функций в организации (учет, контроль, анализ, регулирование, организация, маркетинг и мотивация).

Стратегическое планирование - процесс определения конкретных целей организации и направлений действий для их осуществления в соответствии с принятой стратегией. Стратегическое планирование обеспечивает конкретизацию стратегии и достижение выбранных целей путем использования имеющихся преимуществ и создания новых. Решающим плановым решением для организации является формулировка миссии и определение конкретных целей, обеспечивающих ее реализацию. На основе принятых целей и с учетом результатов стратегического анализа вырабатываются решения об основных направлениях действий и соответствующих управленческих процедурах.

Последовательность действий, составляющих стратегическое планирование, представлена на рис.1.2.1 Всё начинается с выработки миссии и целей. Сформулированная миссия позволяет определить измеримые цели, выраженные в соответствующих показателях. На практике после уточнения целей нередко вновь уточняется миссия, и цикл начинается заново.

Выработка миссии и соответствующих целей - важнейшая составная часть стратегического управления любой организации. При этом обычно выделяют общую цель, которую определяют как миссию, и конкретные цели более низкого уровня.

Миссия определяет суть деятельности организации, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит основные ориентиры, помогающие распределить ответственность и ресурсы, дает основу и контекст для разработки стратегии, служит базой для построения и коррекции целей организации[[6]](#footnote-6).

Главный вопрос, на который отвечает миссия, - это вопрос о том, какую человеческую потребность удовлетворяет организация. Например, автомобильный завод удовлетворяет потребность людей в передвижении; университет - в образовании; мэрия - в создании условий достойной жизни для горожан.

Формулирование целей, или собственно целеполагание - представляет собой логический процесс, где можно только систематизировать процедуру, но не формализовать ее, а тем более определить однозначно. Целеполагание в конечном счете есть искусство, во многом определяемое опытом и интуицией высшего руководства.



Цели развития предприятия "многослойны". Во-первых*,* цели образуют иерархию и она аналогична системе планирования, то есть система целей есть "контур плана". Каждая структурная единица предприятия должна обладать в реальности некоторой целью развития, поэтому формулирование во многом успешно только тогда, когда достигается баланс между целями организации в целом и целями отдельных структурных подразделений (рис.1.2.2).

Цели организации подразделяют на:

1) общие, разработанные для организации в целом (отражают концепцию организации, определяют основные направления программ развития организации);

2) специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении организации и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Другие специфические цели (подцели):

* по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);
* научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
* производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);
* финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Следующий шаг стратегического планирования - это анализ и оценка внешней и внутренней среды, влияющий на деятельность организации. Такая работа имеет исследовательский характер и нередко выполняется сторонними организациями. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей. Полученные результаты исследования нередко заставляют вновь уточнить миссию и цели, таким образом, процедура стратегического планирования вновь возвращается на первоначальный этап.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. [[7]](#footnote-7)

Внешнюю среду обычно подразделяют на общую (дальнюю) и специфическую (ближнюю).

Анализ общей (дальней) окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы для определения долгосрочных возможностей организации в условиях прогнозируемых возмущений среды. Обычно такого рода прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью.

Анализ специфической (ближней) окружающей среды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения, и он включает в себя следующие этапы:

1) производственный прогноз должен содержать информацию о перспективах роста (падения) производства отдельных видов продукции, производимой организацией;

2) структурные сдвиги прогнозируются для уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений: возможные изменения сырья, квалификации работников, уровня образования. Кроме того, большое внимание должно быть уделено возможному изменению структуры и характера потребления выпускаемой продукции;

3) конкурентный анализ окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения, определение конкурентной позиции (стратегических групп) и анализ структуры рынка.

Анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

Анализ внутренней среды организации вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

* кадровый потенциал;
* организация управления;
* финансы;
* маркетинг;
* организационная структура.

К методам оценки внешней среды организации относят ПЭСТ (СТЭП) - анализ и модель пяти сил конкуренции М. Портера. ПЭСТ-анализ предполагает оценку и определение степени влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды на организацию. Модель пяти сил конкуренции позволяет оценить зависимость организации от прямых конкурентов, конкурентов, входящих в отрасль, конкурентов, производящих товары-субституты, а также от поставщиков и потребителей.



К методам комплексной оценки макро - и микросреды организации относится широко известный SWOT-анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Применяя метод SWOТ, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис.1.2.3.)

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле "СИВ" (сила и возможности); поле "СИУ" (сила и угрозы); поле "СЛВ" (слабость и возможности); поле "СЛУ" (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля "СИВ", следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле "СЛВ", стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле "СИУ", то стратегий должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле "СЛУ", организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Далее, проводят разработку альтернативных стратегий и выбор конкретных стратегий для применения. Для коммерческих организаций эта стадия предполагает определение того, в какой новый бизнес войдет организация, из какого уйдет, как распределить ресурсы, в какой части распространить диверсификацию, распространять ли свою деятельность на те или иные международные рынки, где и в каком бизнесе сформировать совместные предприятия, как избежать враждебных поглощений, а также многие другие практические вопросы, определяющие судьбу организации и ее будущее.

Этап реализации стратегии не менее важен, чем этап ее формирования в рамках стратегического планирования. Сформулированная, но не реализованная стратегия - это не просто бессмысленная трата времени, это абсурдная ситуация. Каждая стратегия формируется для ее воплощения.

Реализация стратегии предполагает, что организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы могла быть достигнута стратегическая цель. При этом формируется, развивается и поддерживается корпоративная культура, которая способствует реализации стратегии. Также создается определенная организационная структура управления, распределяются маркетинговые усилия, подготавливаются бюджеты, развивается соответствующая информационная система, а также устанавливается соответствующая система оплаты труда. Персонал мобилизуется для того, чтобы реализовать выбранную стратегию, что предполагает дисциплину и ответственность. Успех реализации стратегии критическим образом зависит от адекватной мотивации сотрудников.

Оценка и контроль реализации стратегии являются логическим завершающим процессом в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает обратную связь между процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и собственно самими целями. Средством обеспечения такого соответствия является контроль, который имеет следующие задачи:

* + определение системы контролируемых параметров;
	+ оценку состояния параметров контролируемого объекта;
	+ выяснение причин отклонений параметров объекта от принятых стандартов, нормативов и других эталонов;
	+ корректировку в случае необходимости показателей плана или хода реализации стратегии.

Главная задача такого контроля - выяснить, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии организации. Поэтому корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегии, так и целей организации, что принципиально отличает этот вид контроля от оперативного, при котором цели текущего плана являются незыблемыми. [[8]](#footnote-8)

Стратегическое планирование и долгосрочное планирование - не одно и то же. Хотя, стратегические планы, как правило, носят долгосрочный характер, но долгосрочные планы могут быть как стратегическими, так и оперативными. Первые включают в себя обоснование целей, их иерархию, оценку внешних условий, внутренних плюсов и минусов и основные направления действий. Вторые относятся к более простым управленческим инструментам. Как подчеркивает И. Ансофф, стратегическое и долгосрочное планирование отличаются друг от друга главным образом по трактовке ими будущего. Так, "в системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста". При этой системе, исходя из допущения о том, что в будущем организация добьется лучших результатов по сравнению с прошлым, управляющие устанавливают в долгосрочных планах более высокие показатели. Что касается системы стратегического планирования, то "здесь отсутствует предположение о том, что будущее можно изучить методом экстраполяции" и "в системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии". [[9]](#footnote-9)

Стратегический план не является чисто административным документом. Это, скорее, договор общественного согласия, в соответствии с которым все заинтересованные лица - руководство, собственники, работники, клиенты, общественность, - принимают на себя определенные обязательства. Стратегический план - это не столько директива, сколько свод согласованных правил и требований к персоналу организации, это договоренность о конкретных мерах, имеющих стратегическую важность для развития организации, которые необходимо предпринять. Процесс стратегического планирования направлен не только на поиск приоритетных направлений развития организации, но и на поиск определенного консенсуса, на вовлечение в принятие решений - а значит, и в их реализацию - широкого круга работников организации.

Для проведения стратегического анализа каждой организации требуется стратегическая информационная система. В большинстве крупных организаций имеются специальные информационно-аналитические подразделения. В небольших организациях, где нет возможности иметь собственное информационно-аналитическое подразделение, используются такие как личный опыт, отчеты, книги, журналы, газеты, конференции, профессиональные встречи, подчиненные, внешние контрагенты и пр.

Для разработки стратегического плана развития и большие, и малые организации нередко прибегают к помощи профессиональных консультантов.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой постоянно повторяющийся замкнутый цикл, который ни на минуту не приостанавливается и постоянно реализуется в организации. Оценка деятельности организации, анализ изменяющейся внешней среды деятельности организации одновременно являются и началом, и концом этого цикла. В то же время основные направления действий, конкретный план конкурентной борьбы, создание новых конкурентных преимуществ, корректировка корпоративной культуры, формирование организационной структуры, отвечающей изменившимся стратегическим ориентирам, - все это может достаточно часто подвергаться изменениям в зависимости от степени изменчивости внешней среды, в которой действует организация. Непрерывный характер цикла стратегического управления иллюстрируется на рис.1.2.1.

Руководители организации, высшие менеджеры должны в первую очередь следить за изменяющейся обстановкой и быть инициаторами соответствующих перемен в стратегии организации. Коррекция стратегического плана должна осуществляться с широким участием персонала, в соответствии с обычной процедурой стратегического планирования. Иногда необходим иной, чрезвычайный порядок изменения стратегии. В случае если внешние изменения имеют очень динамичный характер, если неожиданно возникает критическая ситуация, чреватая необратимыми последствиями, необходимые коррективы могут вноситься непосредственно по воле высшего управляющего (генерального директора, председателя правления, мэра или президента).

На практике обычно применяют три основные схемы организации процедур стратегического планирования[[10]](#footnote-10):

* планирование "сверху-вниз" **(**характерно для специализированных предприятий) При этом базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией;
* планирование "снизу-вверх" (характерно для диверсифицированных предприятий) означает, что цели отделений, производственные планы инициируются оперативными подразделениями. В прерогативу отдела стратегического планирования входит координация планов. Однако основные элементы стратегии (особенно финансовые показатели) все равно разрабатываются высшим руководством;
* интерактивное планирование представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами стратегического планирования. Идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями предприятия. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам (комитеты, комиссии, конференции). Следовательно, стратегия развития организации представляет собой плод коллективного разума, однако окончательное решение принимает высшее руководство.

Наиболее типичные сложности, с которыми сталкиваются различные организации при стратегическом планировании своей деятельности, таковы:

* в отдельных организациях все сотрудники без исключения поглощены текущими проблемами и постоянно находятся в состоянии "тушения пожара". В этом случае просто не хватает времени и сил для организации работы по стратегического планированию;
* стратегическое планирование становится неким ритуалом, а не содержательным действием. При этом формализованные процедуры по стратегическому планированию выполняются, а результат отсутствует. Все напоминает "итальянскую забастовку", когда все выполняют инструкции и предписания (но только их!), а дело стоит;
* ключевые работники не вовлечены во все стадии стратегического планирования управления. Это означает, в частности, что стратегическое планирование перепоручается специальной команде из планового отдела; высшие менеджеры не активно поддерживают основные стратегические ориентиры; стратегические планы не сообщаются служащим, и они остаются в неведении относительно стратегических ориентиров.

В России всё чаще стали подходить к необходимости применения стратегического планирования. Разумеется, и в нашей стране у него есть определенные предшественники, как в теории, так и особенно в практике управления. План ГОЭЛРО (проект электрификации России), в частности, был ориентирован на создание новых возможностей по проведению индустриализации всей страны и в этом отношении представлял собой вектор "из будущего", как в целом и стратегия индустриализации, да и любая стратегия прорыва. [[11]](#footnote-11)

Таким образом, стратегическое планирование является одной из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование является основой для всех управленческих решений. Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов: от установления миссии и целей организации, оценки внешней и внутренней среды предприятия, до выбора, реализации и оценки стратегического плана. Циклическое строение процесса стратегического планирования позволяет организациям пересматривать, корректировать свою миссию, цели и стратегию для максимально эффективной работы организации.

# 2. Организация процесса стратегического планирования в современных условиях

# 2.1 Стратегическое планирование в современных холдингах: практика РАО "ЕЭС России"

Традиционно на практике именно в холдингах, как профильных командных структурах, уделяется самое серьезное внимание вопросам стратегического управления, и особенно стратегического планирования, а прежде всего - планирования финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсов и определения источников их получения, уменьшения риска в достижении поставленных целей и оценки эффективности использования ресурсов[[12]](#footnote-12).

Российское акционерное общество энергетики и электрификации "ЕЭС России", учрежденное Указом Президента РФ № 923 от 15 августа 1992 г., является общеотраслевой холдинговой компанией с широкими функциями по обеспечению надежного снабжения электрической и тепловой энергией отраслей экономики и населения, централизованному управлению Единой энергетической системой России, осуществлению инвестиционных программ в электроэнергетике и рядом других. Это крупнейшая холдинговая структура в России, находившаяся под контролем государства. В соответствии с решениями совета директоров ОАО РАО "ЕЭС России" от 28 июля, 30 августа, 22 сентября и 27 октября 2006 г., от 2 марта 2007 г., была произведена реорганизация Общества, проведенная в два этапа:

* первый этап, в рамках которого из ОАО "РАО "ЕЭС России" выделены ОАО "ОГК-5" и ОАО "ТГК-5", завершен 3 сентября 2007 года. Эти компании были выбраны для обособления в ходе первого этапа реорганизации, поскольку были в максимальной степени готовы к полноценному самостоятельному функционированию, реализации перспективных инвестиционных проектов, успешно провели эмиссии дополнительных акций и привлекли в акционерный капитал стратегических инвесторов и инвестиции в развитие. Акционеры ОАО РАО "ЕЭС России" в результате первой реорганизации в дополнение к принадлежащим им акциям ОАО РАО "ЕЭС России" получили акции ОАО "ОГК-5" и ОАО "ТГК-5" пропорционально своей доле в уставном капитале энергохолдинга. При этом число акций ОАО РАО "ЕЭС России", принадлежащее им, осталось неизменным. Доля Российской Федерации в уставном капитале ОАО "ОГК-5" по завершении первого этапа реорганизации составила 26,43%, в капитале ОАО "ТГК-5" - 25,09%;
* в ходе второго этапа (окончание - 1 июля 2008 г.) завершились структурные преобразования активов энергохолдинга, произошло обособление от ОАО РАО "ЕЭС России" всех компаний целевой структуры отрасли (ФСК, ОГК, ТГК и др.) и прекращена деятельность головного общества ОАО РАО "ЕЭС России". [[13]](#footnote-13)

РАО "ЕЭС России" являлось важнейшей составной частью электроэнергетики России и структурно функционировало в виде Общества, Холдинга и Группы:

* общество - головная (материнская) компания РАО "ЕЭС России", включая филиалы, представительства и другие обособленные подразделения;
* холдинг **-** общество и его дочерние и зависимые общества (ДЗО): Открытые акционерные общества энергетики и электрификации - региональные энергосистемы (АО-энерго); Открытые акционерные общества-электростанции (АО-электростанции); ОАО "ЦЦУ ЕЭС России"; ЗАО "ОДР ФОРЭМ"; Энергетические управляющие компании;
* группа *-* холдинг и все остальные дочерние и зависимые общества, включая научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации, а также строительные, обслуживающие и непрофильные организации. Так, в состав Группы входят созданные в 2001г. ОАО "Инженерный центр ЕЭС" и ОАО "ЦНИИ НПК Энерго".

Холдинг РАО "ЕЭС России" входил в тройку крупнейших компаний России по объему реализации продукции. В 2001г, предприятия, входящие в Холдинг, реализовали продукции на сумму 454,5 млрд. руб. Компания - крупнейший российский налогоплательщик. В 2001г. предприятиями Холдинга было перечислено в бюджеты всех уровней 73,1 млрд. руб. Это один из крупнейших в России холдингов по числу работающих: среднесписочная численность персонала в организациях Холдинга составляла, по отчетным данным, на начало 2002г.664,8 тыс. человек, в подразделениях Общества как головной компании - 16,3 тыс. человек.

Современная система управления в холдинге РАО "ЕЭС" держалась на трех "китах": стратегическое планирование; раздельный учет видов деятельности; бюджетный процесс. Они делают энергокомпании прозрачными для регулирующих органов, что позволяет государству, как главному регулятору, контролировать деятельность организаций энергетики.

Современные стратегические планы энергокомпаний состоят из двух частей.

В аналитической частипредставлены результаты исследования рынка и продаж, результаты анализа дебиторской и кредиторской задолженности, прогноз изменения цен на основные виды сырья и материалов, программа управления издержками, анализ рынка труда и заработной платы, применяемых систем стимулирования.

Вчасти основных планируемых показателейиспользуются: показатели производственной программы, нормативы запасов топлива и топливный баланс, объемы ремонтных работ, рентабельность производства и капитала, дивиденды, показатели реинвестирования, дебиторской и кредиторской задолженности, показатели ликвидности и еще ряд показателей.

Переход на корпоративные методы управления при сохранении ответственности руководства РАО "ЕЭС России" за надежное и бесперебойное энергоснабжение платежеспособных потребителей привел к необходимости построения новой системы управления ДЗО, одним из звеньев которой стала "концепция экономического планирования в холдинге".

Согласно этой концепции, экономическое планирование в холдинге РАО "ЕЭС России" - это подсистема корпоративной системы управления, имеющая целями повышение эффективности осуществляемых бизнес-процессов и преодоление кризисных явлений, внедрение новых механизмов управления и реализации стратегических задач развития Холдинга на основе использования планово-бюджетных форм и процедур координации результатов ДЗО.

Планово - бюджетные формы представляют собой совокупность программ, бизнес-планов и бюджетов, разрабатываемых как на уровне Холдинга, так и на уровне ДЗО, включая структурные единицы и филиалы.

Планово - бюджетные процедуры включают в себя схемы и алгоритмы разработки, согласования, утверждения, контроля и анализа выполнения планово-бюджетных документов на разных уровнях управления Холдингом.

Важным этапом совершенствования стратегического планирования в холдинге стало выявление недостатков ранее сложившейся системы планирования. Специалистами холдинга были выявлены следующие основные недостатки действующего планово-бюджетного механизма управления на различных этапах планирования:

* на этапе разработки стратегии управления Холдингом;
* наэтапе планирования и программирования деятельности Холдинга;
* на этапе планирования деятельности ДЗО;
* на этапе разработки бюджетов всех уровней.

В соответствии с этим, были установлены основные задачи, решаемые системой экономического планирования, на различных уровнях управления Холдингом. [[14]](#footnote-14)

Высшее руководство Холдингом решает следующие задачи:

1) усиление централизованного воздействия целей проводимой корпоративной политики на планирование и достижение основных результатов программ, бизнес-планов и бюджетов в Холдинге на основе задания стратегических директив;

2) формирование сводных на уровне Холдинга планово-бюджетных документов, система показателей которых отражает ключевые характеристики состояния Холдинга и является главным индикатором достижения поставленных задач;

3) концентрация усилий исполнительных аппаратов Холдинга и ДЗО на ключевых направлениях деятельности на основе задания сквозной системы контрольных показателей планирования и разработки и реализации системы целевых программ Холдинга.

Исполнительный аппарат РАО "ЕЭС России" решал следующие задачи:

1) повышение результативности деятельности организаций Холдинга на основе использования программно-целевых методов;

2) улучшение координации деятельности подразделений исполнительного аппарата по регулированию и контролю планово-бюджетных процессов ДЗО на основе упорядочения и развития системы координационных органов управления (комиссий, рабочих групп) и информационного обеспечения;

3) приведение в соответствие с нормами управляемости деятельности исполнительного аппарата по регулированию и контролю планово-бюджетных документов ДЗО.

Дочерние и зависимые общества решали следующие задачи:

1) усиление целевой ориентации планово-бюджетных документов и концентрация ресурсов на решении ключевых задач;

2) переход на раздельное планирование осуществляемых видов бизнеса (генерации, сбыта и распределения, сервисных услуг и др.) при одновременном объединении функциональных направлений деятельности (маркетинг, производство, ресурсное обеспечение и др.) по каждому виду бизнеса;

3) интеграция в исполнительном аппарате ДЗО функций формирования программ, бизнес-планов и бюджетов при центральной роли бюджетной формы в определении окончательной редакции принимаемых к исполнению программ и бизнес-планов.

Структурные единицы и филиалы ДЗО решали следующие задачи:

1) вовлечение руководящих органов структурных единиц и филиалов ДЗО в корпоративные процессы экономического планирования;

2) осуществление коммерционализации деятельности и приобретение опыта бизнес-планирования и бюджетирования для работы в условиях рынка и в условиях реструктуризации.

В концепции были определены принципы организации экономического планирования в Холдинге:

* использование сквозной системы контрольных показателей и реализующих их целевых программ Холдинга;
* использование вариантного (сценарного) подхода в экономическом планировании;
* наличие унифицированных документов и процедур и создание единого нормативно-методического обеспечения процессов экономического планирования в Холдинге;
* использование дифференцированного подхода в организации экономического планирования применительно к различным группам ДЗО в зависимости от степени юридического контроля.

"Стратегические директивы развития холдинга РАО "ЕЭС России" - ("Директивы") являлись предплановым документом, задающим целевые ориентиры проведения планово-бюджетной компании в Холдинге.

В рамках "Директив" задавались предварительные параметры Индикативного плана Холдинга, включающие контрольные задания реализующих их целевых программ Холдинга. Предварительные параметры Плана (индикаторы) формулировались по следующим направлениям деятельности Холдинга (фактически разделам бизнес-плана ДЗО):

1) координация сбытовой деятельности и тарифной политики;

2) координация производства и ремонтного обслуживания;

3) координация топливообеспечения;

4) управление персоналом;

5) управление издержками;

6) управление прибылью;

7) управление инвестициями;

8) управление собственностью и реструктуризацией;

9) управление финансовыми потоками;

10) управление бюджетами.

Целевые программыХолдинга ориентировались на достижение заданных параметров Индикативного плана Холдинга и объединяли в себе совокупность программ ДЗО. Они одновременно являются целевой формой планирования деятельности функциональных подразделений исполнительных аппаратов ДЗО и Общества, а также составляли наиболее важную и проработанную часть бизнес-планов ДЗО.

Программа ДЗОпредставляет собой комплекс мероприятий, увязанных технологически, ресурсно, организационно и обеспечивающих выполнение задач, поставленных контрольными показателями. В процессах разработки и выполнения бизнес-планов и бюджетов ДЗО программы обеспечивают:

* целевую направленность разработки бизнес-плана и бюджета на решение конкретных задач, заданных системой контрольных показателей (контрольных цифр, лимитов, нормативов или показателей эффективности);
* выборочную централизацию функций контроля и анализа наиболее важных результатов бизнес-плана на основе создания специальных форм и процедур организационной и информационной поддержки программ;
* приоритетность в обеспечении ресурсами и более высокую надежность достижения запланированных результатов.

Бизнес-план ДЗО**,** опирающийся на систему разработанных программ, представлял собой документ, в рамках которого происходило балансирование основных ресурсов компании по осуществляемым направлениям и видам бизнеса и обоснование параметров бюджета.

Структура бизнес-планов текущей деятельности ДЗО (на примере "АО-энерго") представляла собой следующие разделы:

* анализ итогов деятельности и намечаемые цели;
* маркетинг;
* производство;
* управление закупками;
* управление персоналом;
* управление издержками;
* инвестиции;
* управление капиталом (собственностью);
* управление финансами. Формирование, распределение и использование прибыли;
* бюджет.

Разделы бизнес-плана (за исключением первого) отражали основные функции управления "АО-энерго" - функциональные сферы деятельности. По каждому разделу (сфере деятельности) определяются цели и задачи на плановый период, устанавливаются контрольные показатели, определяются показатели эффективности деятельности и оценки результатов.

В сводном бизнес-плане "АО-энерго" наряду с общими консолидированными показателями отражались основные показатели по видам деятельности в соответствии с их внутренним разделением. Одновременно с разработкой показателей бизнес-плана формировался сводный годовой бюджет Общества, который играл роль финансового обеспечения реализации бизнес-плана.

Выполнение бизнес-плана предлагается оценивать по основным показателям, интересующим акционеров и являющимися показателями премирования генеральных директоров ДЗО - доходность совокупных активов.

На уровне Холдинга осуществлялось сведение ключевых показателей бизнес-планов ДЗО в Индикативный план Холдинга.

Структура Индикативного плана практически отражала структуру бизнес-плана ДЗО, система показателей в котором опиралась на контрольные и оценочные показатели региональных ДЗО.

Процедурно-логическая схема организации экономического планирования в Холдинге предусматривала следующие этапы и процедуры разработки планово-бюджетных документов в Холдинге:

*1. Формирование и утверждение предпланового документа "Стратегические директивы развития холдинга РАО "ЕЭС России" ("Директивы").*

"Директивы" открывают планово-бюджетную компанию в Холдинге. Информационной базой их разработки являются: анализ выполнения целевых программ, Индикативного плана за прошедший год; предварительных параметров Прогнозов социально-экономического развития Российской Федерации и электроэнергетики на текущий год и среднесрочную (3 года) перспективу; предложений по директивам комиссий исполнительного аппарата Холдинга по комплексным направлениям деятельности. На основании данных материалов разрабатывается проект "Директив", включающий в себя два основных раздела:

1) предварительные параметры Индикативного плана Холдинга;

2) перечень и контрольные задания целевых программ Холдинга, обеспечивающие достижение заданных параметров.

*2. Формирование проектов целевых программ Холдинга.*

На основании заданных "Директивами" перечня и контрольных заданий формируются проекты целевых программ Холдинга. Проект программы содержит основные направления мероприятий программы и контрольные задания по ним в программы ДЗО. Организацию работ по разработке проектов целевых программ Холдинга по соответствующим направлениям деятельности осуществляют заместители Председателя Правления РАО "ЕЭС России". Формирование проектов, разработка контрольных показателей для разработки программ ДЗО, контроль и анализ реализации программ осуществляют функциональные департаменты, ответственные за соответствующие направления деятельности - головные департаменты по программам. В ходе разработки проектов осуществляется предварительное согласование контрольных показателей программ ДЗО. После рассмотрения и ободрения проектов целевых программ Холдинга функциональные департаменты РАО "ЕЭС России" доводят контрольные показатели программ до ДЗО.

*3. Разработка программ, бизнес-планов и бюджетов ДЗО.*

На основании контрольных показателей разрабатываются проекты программ ДЗО. Организация работ по формированию и реализации программ ДЗО аналогична существующим процедурам в РАО "ЕЭС России".

Состав мероприятий и финансовых результатов программ формирует исходную базу (систему ключевых показателей) для разработки проектов бизнес-планов и бюджетов ДЗО[[15]](#footnote-15).

Проекты программ и бизнес-планов разрабатываются в нескольких вариантах:

* наиболее вероятном (среднем);
* пессимистическом (минимальном);
* оптимистическом (максимальном).

В основе вариантного подхода к планированию бюджета лежат различные уровни объема продаж (реализации продукции), прогнозируемые в зависимости от благоприятного или неблагоприятного действия двух основных факторов:

* уровней тарифа на электрическую и тепловую энергию;
* объемов отпуска энергии.

*4. Согласование проектов программ ДЗО.*

При согласовании определяется сбалансированность, обоснованность и напряженность планово-бюджетных документов, а также их соответствие контрольным показателям Индикативного плана Холдинга и целевых программ в головных департаментах по целевым программам Холдинга. Используются две процедурные схемы согласования программ: "благополучные" ДЗО осуществляют согласование проектов программ в головных департаментах, "неблагополучные" заслушиваются на соответствующей комиссии по комплексным направлениям деятельности.

*5. Утверждение программ, бизнес-плана и бюджета советом директоров ДЗО.*

В зависимости от степени юридического контроля имеют место разные по сложности схемы воздействия материнской компании на процессы рассмотрения и утверждения планово-бюджетных документов советами директоров ДЗО:

1. схемы прямого имущественного воздействия на результаты рассмотрения проектов бизнес-планов и бюджетов советами директоров дочерних обществ, в которых РАО "ЕЭС России" владеет "контрольным" пакетом акций и большинством представителей в совете директоров;
2. схемы опосредованного воздействия на результаты принятия планово-бюджетных документов советами директоров зависимых обществ, в которых РАО "ЕЭС России" владеет "блокирующим" пакетом акций и не имеет большинства голосов в совете директоров.

Во втором случае необходима активная позиция представителей РАО "ЕЭС России" по взаимодействию с участниками других имущественных групп в совете директоров на основе разъяснения преимуществ участия Общества в целевых программах Холдинга, проявляющихся в дополнительных возможностях снижения издержек и получения выгод от "эффектов масштаба" и более сильного совместного влияния на государственной органы, поставщиков и потребителей.

*6. Уточнение целевых программ холдинга и формирование индикативного плана Холдинга.*

После утверждения советами директоров в составе бизнес-планов программ ДЗО головные департаменты производят уточнение целевых программ Холдинга, бюджетов по программам и контрольных показателей программ ДЗО, а также вносят уточнение в индикативный план холдинга, утверждаемый на Правлении РАО "ЕЭС России".

В Холдинге признавали, что реформирование электроэнергетики и необходимость учета корпоративных процедур накладывало свои особенности на дальнейшее внедрение концепции в Холдинге. Однако важно, что данный документ систематизировал место и роль таких инструментов регулярного менеджмента как бизнес-планы, бюджеты, целевые программы, остающиеся актуальными при любом управлении предприятиями.

Итак, в этой главе на примере российского предприятия РАО "ЕЭС" была раскрыта система управления в холдинге. Она включает в себя: стратегическое планирование; раздельный учет видов деятельности и бюджетный процесс. Были представлены стратегические планы энергокомпании; методы управления руководства холдинга; освящены основные задачи, решаемые системой экономического планирования предприятия. И для повышения эффективности предприятий электроэнергетики, для условий развития конкурентных отношений между новыми самостоятельными участниками рынка электроэнергии была произведена реорганизация ОАО РАО "ЕЭС России". ОАО РАО "ЕЭС России" прекратило свою деятельность в качестве "государственной монополии". Это стало логичным завершением реформирования электроэнергетики и создания новой демонополизированной структуры отрасли.

# 3. Современные направления стратегического планирования

# 3.1 Основные подходы к стратегическому планированию в рыночной экономике и его принципы

Планирование является той важнейшей функцией управления, которая должна обеспечивать организации нормальное функционирование. Перестройка системы хозяйствования, отказ от административно-командных методов управления и преимущественное использование экономических методов управления в российских организациях требовал новых подходов к самому процессу планирования.

Новые подходы заключались в следующем:

* организация должна рассматриваться как "открытая система". Если организация рассчитывает выжить в столь тяжелых для него условиях, то ей следует приспособить всю свою внутреннюю деятельность к изменениям в окружающей среде - в политике, экономике, обществе, технологии, экологии;
* планированию должен быть присущ предпринимательский дух. Система предпринимательства доказала свое полное и абсолютное превосходство. Предпринимательская способность - это способность принятия решений и способность рисковать, без чего невозможно выработать стратегию выживания, развития и роста;
* план следует рассматривать не как директиву, а как процесс, обеспечивающий организации экономическую автономию;
* стратегическое планирование должно быть важнейшим видом планирования;
* необходимо особое сочетание централизованного государственного регулирования с децентрализованным частнопредпринимательским саморегулированием, изменение их характера и соотношения по мере решения задач преобразования плановой системы.

Опыт многих преуспевающих компаний зарубежных стран показывал, что в условиях рынка с его жесткой конкуренцией стратегическое планирование финансово-хозяйственной деятельности явилось важнейшим, если не главным условием их выживаемости, экономического роста и процветания, успешной реализации принятой стратегии развития организации.

Если стратегия разрабатывается на будущее, то планирование представляет собой определение оптимальных путей ее реализации, поскольку в нем осуществляется увязка ресурсов, потенциала организации с целями его развития во временном периоде и со способами их достижения. Более того, в условиях неопределенности экономического развития, наличие рисков и жесткой конкуренции, присущих рыночной системе хозяйствования, оно становится практически единственным условием, вносящим определенную устойчивость при осуществлении его финансово-хозяйственной деятельности. Именно планирование позволяет предприятию на основе имеющихся возможностей спроектировать нужную организацию производства и реализацию продукции с учетом изменений, происходящих в хозяйственной среде.

Выработка основных подходов к планированию требует также применения соответствующих принципов планирования. Так, А. Файоль называет пять общих принципов: необходимость, непрерывность, единство, гибкость и точность. Нужно учитывать и такие принципы, как системность, целенаправленность, комплексность, научность, эффективность, оптимальность, сбалансированность, конкретность, объективность и др.

Таким образом, под принципами следует понимать общие правила осуществления процесса разработки планов и их взаимоувязки по "уровням планирования". Принципы выражают общую тенденцию организации процесса планирования, реализацию плана и контроля за его выполнением. [[16]](#footnote-16)

Также современный подход к планированию, в том числе и стратегическому, предполагает вовлечение в планирование всех членов организации, а иногда и представителей других заинтересованных групп. Эволюция нового подхода началась с децентрализации планирования, когда специалисты по планированию распределяются по основным подразделениям и отделам организации с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных целей и планов. Данная практика позволяет менеджерам предлагать свои собственные, креативные решения проблем, а также способствуют их реализации. По мере дестабилизации внешней среды планирование становится ещё более децентрализованным: специалисты по планированию начинают работать уже с линейными менеджерами и работниками первой линии. Тем самым в организации вырабатываются отвечающие текущему состоянию среды динамические стратегические планы. [[17]](#footnote-17)

# 3.2 Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации

Сценарное планирование - один из основных способов долгосрочного планирования, активно используемый последние три десятилетия большинством западных компаний. Разработка сценариев используется как альтернатива линейному планированию, которое часто показывало неэффективность и неточность при построении стратегических планов и прогнозов, особенно в период экономической нестабильности.

Главный инструмент сценарного планирования - сценарный анализ. Этот метод применяется для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности, которые протекают в турбулентной среде.

Сценарный анализ позволяет сформировать набор детальных описаний последовательности событий, которые с прогнозируемой вероятностью могут привести к желаемому или планируемому конечному состоянию или к возможным исходам, при рассматриваемых сценаристом вариантах развития. [[18]](#footnote-18)

"Сценарии - это способ анализа сложной среды, в которой присутствуют множество значимых, к тому же влияющих друг на друга тенденций и событий". [[19]](#footnote-19)

Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации. Они позволяют понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить, как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для организации исходам. Сценарный анализ - систематический способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды. Последние рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на компанию. Сценарии могут стать основой стратегического планирования.

Одним из первых удачно применил сценарное планирование на практике П. Вак из Royal Dutch Shell. Тогда компания Royal Dutch Shell стала пионером, обратившись к сценарному планированию в 1970 году. Аналитики компании занимались рассмотрением различных сценариев развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК. Исследования позволили Shell предсказать первый нефтяной кризис и подготовиться к нему. В итоге компания, которая не входила в десятку крупнейших нефтяных компаний мира, после выхода рынка из кризиса оказалась в пятерке сильнейших.

В 1983 году исследования Диффенбаха показали, что метод построения сценариев вошел в тройку наиболее популярных методов долгосрочного планирования и используется в 68% крупных компаний.

Саму концепцию сценарного планирования как нового метода прогнозирования представил Берже в 1964 году. Последующие исследования Годэ способствовали развитию метода в 1970-х годах. В начале 1980-х годов концепция сценарного планирования превратилась в сложную методику прогнозирования, отличную от других количественных подходов к долгосрочному планированию.

В конце 1970-х годов сценарии практиковали представители Стэндфордского исследовательского института Хаукен, Огилви и Шварц. В качестве цели построения сценариев они рассматривали проектирование альтернативных вариантов развития ситуации в будущем, с учетом которых стало бы возможным принятие правильных и ответственных управленческих решений. Ими был предложен термин "управление переменами" (переменные, изменение которых влияет на реализацию, исходов сценария). В качестве управляемых переменных исследователи рассматривали экономические, энергетические и стоимостные показатели.

Белл, Меркхофер и Киней (1980-е) рассматривали возможность использования сценариев в качестве основы при разработке стратегических решений. Портер изучал использование сценариев с позиции создания экономической перспективы развития организации, Раубитчек - с позиции бизнес-планирования; Хасс - с точки зрения прогнозирования. Каждая из этих теорий отражает свои аспекты метода сценарного планирования в сегодняшнем его понимании, но ни одна из них не передает полной организационной сущности рассматриваемого метода.

Поэтому к концу 1980-х годов многие компании и специалисты пришли к необходимости включения в разработку стратегии фактора неопределенности, изменчивости внешнего окружения. В настоящее время сценарный анализ является одним из основных инструментов, предназначенных для более глубокого изучения непредсказуемой внешней среды организации.

Метод сценарного анализа включает элементы искусства и науки, дедукцию и индукцию, структурирование, обобщенность, рациональность (применительно к действиям одного субъекта) и иррациональность.

Большинство подходов к проведению сценарного анализа начинаются с анализа внешнего окружения организации, затем следует этап непосредственной разработки и формулирования сценариев. Разработка стратегии организации в соответствии со сценариями - последний и наиболее сложный этап сценарного анализа.

*1. Анализ внешней среды организации*

В соответствие с подходом Д. Мерсе следует уделять большое внимание анализу внешней среды, а также распознанию ранних признаков будущих изменений, используя метод сканирования. Работа в команде на данном этапе является наиболее эффективной. Буржуа предлагает начать анализ с определения бизнес-интересов организации и лишь затем перейти к анализу параметров внешней среды.

Специфические бизнес-интересы организации, по сути, являются целями организации, которые определяют её желаемое состояние в будущем. Эти цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными, могут определяться особенностями страны или мировыми тенденциями, например глобализацией.

Таким образом, основной целью первого этапа сценарного анализа является определение наиболее значимых внешних факторов - "ключевых переменных", которые будут являться основой будущих сценариев.

Итогом этапа должно стать составление перечня макро - и отраслевых факторов, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность организации в рассматриваемом временном периоде, а также наиболее значимых стейкхолдеров (группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит), способных повлиять на деятельность организации.

*2. Разработка сценариев*

Разработка сценариев - самый долгий и творческий этап сценарного анализа.

Этап включает:

1. выбор изменяемых переменных - рекомендуется изучить результаты проведенного анализа внешней среды, чтобы определить наиболее значимые факторы, которые будут являться основой сценариев; результатом должен стать выбор небольшого числа наиболее значимых и главное отличных и независимых друг от друга переменных.
2. проектирование различных исходов сценариев - в основе этого этапа лежит детальный анализ выявленных переменных и составление нескольких их возможных исходов. Исходы переменной - это возможные альтернативы изменения рассматриваемой переменной в будущем. При разработке возможных исходов переменных главное - принять во внимание события, которые могут произойти, но эффект от которых на сегодня не очевиден. Предположения о вероятных исходах могут быть как явные, очевидные (о том, что основной конкурент не уйдет с рынка), так и неявные, связанные, например, с появлением новых технологических преимуществ.
3. комбинирование ключевых переменных и написание сценариев - целью данного этапа является установление взаимозависимости между составленными исходами всех рассматриваемых переменных, а также написание самих сценариев. По мнению Буржуа, "данный этап является ключевым в интеллектуальном плане, так как требует умения проводить системный или комплексный анализ, четкого, всестороннего видения проблемы и способности группировать исходы переменных по логическим принципам, создавая, таким образом, несколько направлений сценариев". Результатом является образование 7-9 логически сгруппированных исходов различных переменных.

Следующим шагом является объединение полученных мини-сценариев (в результате должно получиться 2-3 сценария). Наиболее эффективной политикой на данном этапе является разработка наиболее и наименее благоприятного сценариев развития ситуации - оптимистического и пессимистического сценариев.

Последний шаг - описание получившихся сценариев для предоставления руководству. Как правило, сценарии составляются в письменной форме и могут включать количественные характеристики и диаграммы.

Существует ещё один этап, позволяющий говорить о взаимосвязи сценарного и стратегического планирования.

*3. Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями*

Вклад сценарного планирования в дальнейшую разработку стратегии заключается в том, что сценарный метод позволяет разработать разумный набор стратегий, способствующих достижению лучшего результата деятельности организации. В частности, сценарное планирование позволяет выстроить защиту организации от основных угроз внешней среды. Этап включает "разработку поведенческой стратегии организации, реализация которой приводит к удовлетворению специфических бизнес-интересов организации или решению выявленной проблемы".

Оптимальным считается нахождение и выбор такой поведенческой стратегии, последствия выполнения которой были бы благоприятны при любом рассматриваемом сценарии развития ситуации.

Данный этап сценарного анализа считается самым сложным. Исследования процесса согласования сценариев со стратегией и выбора оптимальной поведенческой стратегии организации осуществлены Портером и Шнаарсом.

По Портеру, существует пять основных подходов к выбору стратегии:

* придерживаться наиболее вероятного сценария развития;
* придерживаться наилучшего сценария;
* идти на компромисс;
* сохранять гибкость;
* воздействовать на исходы сценариев.

Выбор того или иного подхода индивидуален и зависит от лица, выбирающего стратегию. Считается возможным сочетание нескольких подходов. К примеру, можно придерживаться политики наиболее вероятного сценария и в то же время сохранять гибкость. Однако в любом случае необходимо осуществлять постоянный мониторинг за соответствием используемых организацией ресурсов выбранной стратегии, действиями конкурентов на рынке, а также максимально использовать конкурентные преимущества организации.

Существует метод согласования сценариев и дальнейшей стратегии, предложенный Шнаарсом, который предлагает четыре подхода к выбору стратегии:

* "здравая" стратегия разрабатывается для всех рассматриваемых сценариев. Она подходит для всех сценариев и реализуется вне зависимости от того, какой из них будет иметь место, и позволяет избежать значительных потерь, но обеспечивает достаточно скромную, умеренную выгоду. Это консервативная стратегия. Она нацелена на сохранение текущих позиций и не подразумевает риск ради достижения впечатляющих результатов и прибыли;
* гибкая стратегия заключается в откладывании принятия решения (осуществления выбора) до последнего момента. В случае чересчур высокой непредсказуемости внешней среды данная стратегия предпочтительнее, чем "здравая" стратегия. Большое значение при выборе данной стратегии имеет уровень издержек, которые организация несет из-за отсрочки принятия того или иного решения. При реализации данной стратегии период реакции организации на происходящие внешние изменения должен быть сведен к минимуму;
* одновременная реализация нескольких стратегий, каждая их которых соответствует рассматриваемым сценариям до тех пор, пока будущее не станет более предсказуемым, - самая дорогая, так как требует инвестиций во все разработанные стратегии, а реализация некоторых из них может быть прекращена в любой момент без достижения положительного эффекта;
* рискованная стратегия способствует получению наибольшего положительного эффекта в случае реализации одного из рассматриваемых возможных сценариев. Так как невозможно оценить вероятности реализации альтернативных сценариев, менеджменту следует выбирать данную стратегию только в том случае, если реализация наихудшего сценария не ставит под угрозу выживание организации. [[20]](#footnote-20)

Сценарный подход играет особую роль при подготовке стратегии организации. В настоящее время все большее число российских компаний используют сценарное планирование при выборе долгосрочной стратегии развития бизнеса. В результате заметно снижается уровень неопределенности, приобретается большая уверенности в правильности выбранной стратегии, возникает понимание того, как нужно поступать, если события будут разворачиваться по тому или иному сценарию. Представители компаний отмечают, что им удается снизить риски масштабных инвестиций, улучшить качество принимаемых стратегических решений.

Таким образом, в данной главе рассмотрены основные направления по выработке стратегического планирования, которые должны способствовать эффективному применению стратегического планирования в организациях. Особое внимание уделено сценарному анализу как основе стратегического планирования в организации, потому что в последнее время число компаний, использующих данный подход, увеличивается. Сценарный анализ позволяет по-новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть только зарождающиеся проблемы, подготовить компанию к будущим изменениям, в результате такой подход позволяет заметно улучшить эффективность деятельности организаций.

# Заключение

Итак, для организации любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. Основные составляющиеуправления организацией - это формирование видения, выявление целей и задач, определение стратегии, разработка планов развития, установление соответствующего лидерства.

Организация без ясной и неэффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Стратегическое планирование - это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании, так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Практика показывает, что, используя преимущества стратегического планирования, используя современные направления по выработке стратегического планирования, к примеру, такие как сценарный анализ, организации в целом и отдельные люди получают в свои руки эффективный способ оценки цели и направления развития организации. Основная функция стратегического планирования - обеспечивать основу для управления организацией.

Стратегическое планирование предусматривает такое управление организацией, которое позволяет достигать поставленных целей.

Стратегическое планирование является динамическим процессом. По мере того, как организация реализует процесс своего развития, изменяется и ее поведение на рынке.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству организации средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей организации.

Разработка успешной стратегии развития организации должна являться непрерывным процессом, а не разовым событием.

В настоящее время стратегическое планированиев отечественных организациях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе применения новых подходов к разработке стратегического планирования, на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

В отличие от предшествовавшего ему долгосрочного планирования стратегическое планирование является значительно более сложным процессом, влияющим на организацию. И практика показывает, что на неритмично работающих предприятиях организация планирования, как правило, находится на низком уровне. Следовательно, значительные резервы, связанные с эффективностью хозяйствования, следует искать на уровне предприятий и объединений. Чтобы их реализовать, каждая организация должна иметь четкую систему стратегического планирования.

# Список литературы

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: уч. пособие. - СПб.: Питер, 2002.
2. Банникова Н.В. Стратегическое планирование и стратегии развития российских предприятий. // АПК: Экономика, управление. - 2005. - №2.
3. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: уч. пособие. - М.: КНОРУС, 2005.
4. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. - М.: Омега-Л, 2004.
5. Дафт Р. Менеджмент: учебник.6-е изд. /Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007.
6. Егоров Ю.Н., Варакута С.А. Планирование на предприятии: уч. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Ильин А.И. Планирование на предприятии: уч. пособие. - М.: ООО "Новое знание", 2000.
8. Коробейников О.П., Колосов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №3.
9. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №2.
10. Лафта Дж.К. Менеджмент: уч. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, 2004.
11. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: уч. пособие - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИКЦ МарТ, 2005.
12. Медведев В.П. Основы менеджмента: уч. - мет. пособие. - М.: ООО ДеКА, 2003.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1998
14. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: учебник. - СПб.: Питер, 2000.
15. Семенов А.К. Основы менеджмента: уч. пособие. /Общая редакция В.И. Гончаренко, С.И. Кондратьева, Д.П. Копейкин, Е.Л. Маслова, А.К. Семенов.3-е изд. - М.: Дашков и К, 2003.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: учебник/Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
17. Царев В.В. Внутрифирменное планирование: уч. пособие. - СПб.: Питер, 2002.

Интернет-ресурсы:

1. Сайт холдинга ОАО РАО "ЕЭС России" - <http://www.rao-ees.ru>.
1. Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: уч. пособие. – М.: КНОРУС, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Царев В.В. Внутрифирменное планирование: уч. пособие. – СПб.: Питер,2002. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. [↑](#footnote-ref-5)
6. Коробейников О.П., Колосов В. Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №3. [↑](#footnote-ref-6)
7. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ильин А.И. Планирование на предприятии: уч. пособие. – М.: ООО «Новое знание», 2000. [↑](#footnote-ref-8)
9. Лафта Дж.К. Менеджмент: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2004. [↑](#footnote-ref-9)
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. [↑](#footnote-ref-10)
11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. [↑](#footnote-ref-11)
12. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. [↑](#footnote-ref-12)
13. http://www.rao-ees.ru [↑](#footnote-ref-13)
14. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.: Омега-Л, 2004. [↑](#footnote-ref-14)
15. Банникова Н.В. Стратегическое планирование и стратегии развития российских предприятий. //АПК: Экономика, управление. – 2005. - №2. [↑](#footnote-ref-15)
16. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: уч. пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИКЦ МарТ, 2005. [↑](#footnote-ref-16)
17. Дафт Р. Менеджмент: учебник. 6-е изд./Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. [↑](#footnote-ref-17)
18. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №2. [↑](#footnote-ref-18)
19. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: уч. пособие. – СПб.: Питер, 2002. [↑](#footnote-ref-19)
20. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – №2. [↑](#footnote-ref-20)