Московский гуманитарно-экономический институт

Нижегородский филиал

Факультет экономики и управления

**Курсовая работа**

по стратегическому менеджменту

на тему № 21

**“Стратегическое планирование фирмы. Этапы и документы”**

Выполнил:

студент 4 курса, группы МЗП 04/2

Строителев А. М..

Научный руководитель:

Тимоненков В.И.

**г. Нижний Новгород**

**2008 г**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Сущность современного стратегического планирования

1.1 Понятия и принципы стратегического планирования

1.2 Документы стратегического планирования: виды и назначения

1.3 Подходы к процессу стратегического планирования

2. Основные этапы стратегического планирования

2.1.Оценка внешней и внутренней среды организации

2.2. Установление миссии и цели организации

2.3. Выбор и разработка стратегии

2.4. Реализация стратегии

2.5. Оценка и контроль стратегии

3. Внедрение стратегического планирования в почтовую отрасль

3.1. Группа стратегического планирования Всемирного почтового союза: задачи и принципы работы

3.2. Сценарий развития почтового сектора до 2012 года

Заключение

Список литературы

**Введение**

Согласно американской статистике около 40% компаний еще 20 лет, назад входивших в список Fortune 500, в наши дни благополучно прекратили свое существование. Эксперты, немало времени потратившие на то, чтобы докопаться до истины, сделали ошеломляющий вывод: вымершие компании либо не имели собственной стратегии, или же она представляла собой просто бумажный отчет, который так и не был реализован на практике. [22]

Представители "первого поколения" российского бизнеса, работавшие 24 часа в сутки в тот самый период накопления начального капитала, твердо придерживались позиции, что никакое стратегическое планирование у нас невозможно, уж слишком непредсказуемая ситуация. Есть возможность - надо ее использовать для получения прибыли; нет - надо такую возможность искать. А планировать - это пустое дело.

С чем было связано такое мнение? При слове «планирование» многие из нас вспоминали советские время, когда задача планирования была возведена в ранг первоочередных задач. Написано - значит, так и надо делать. На голове шевелились волосы при воспоминании о централизованном планировании "сверху вниз", об обязательных личных творческих планах и соцсоревнованиях.

В настоящее время ситуация изменилась. Мы живем в эпоху постоянных перемен. Меняется все – технологии, способы ведения бизнеса, поведение клиентов. Выход один – меняться вместе со всем миром. На вопрос: «Как это сделать?» на помощь приходят разнообразные инструменты планирования.

Вероятно, по политическим соображениям проблема планирования в экономике была незаслуженно забыта. В первую очередь это было вызвано превратным пониманием рыночных принципов как стихийных и неуправляемых. Безусловно, роль и значение процесса планирования в условиях рынка принципиально отличается от плановой экономики советских времен. Однако, в условиях рынка, роль планирования предприятиями своей деятельности значительно возрастает.

В своей статье «Стратегическое планирование в России не возврат назад, а взгляд в будущее» А.Б. Идрисов справедливо сравнивает деятельность предприятия на свободном рынке с действиями армии на фронте. Действительно, работа предприятия в условиях свободного рынка ни что иное, как участие в жестокой войне, результатом которой может быть либо выживание и развитие предприятия, либо его банкротство. Любая армия обречена на поражение, если ее руководители бросят своих солдат в атаку на противника без предварительной разведки ситуации, определенной стратегии и четкого плана действий. [16]

Все это говорит об актуальности темы стратегического планирования в настоящее время. Совершенно очевидно, что в современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Степень актуальности стратегического планирования в современной России можно косвенно оценить по уровню спроса российских компаний на соответствующие консалтинговые услуги. Результаты анализа, проведенного в 19-ти отраслях экономики России еще в 2001 году, включая машиностроение и металлообработку, нефтяную и нефтегазовую промышленность, фармацевтику, строительство, сельское хозяйство, связь, банки и другие, показывают, что стратегическое планирование сегодня является уже весьма актуальной проблемой российского бизнеса. Обобщая отношение предприятий к этой проблеме, ее можно поставить на 5 место по значимости после проблем финансового характера, юридического характера, проблем развития информационных технологий и проблем оценки собственности и бизнеса. Объем платных услуг по вопросам стратегического планирования, оказанных российским предприятиям в период с 1 января 1999 года по 30 июня 2000 года, оценивается в 377 млн. рублей. [23]А ведь еще каких-нибудь 10 лет тому назад большинство руководителей российских предприятий не только не были готовы платить за услуги по решению проблем стратегического планирования, они просто не понимали постановки вопроса.

Главная цель данной работы показать, что стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. А наличие стратегии не обрекает компанию на успех, однако качественно разработанная стратегия может на порядок повысить конкурентоспособность компании при условии, что управленческая команда действительно занимается ее внедрением.

Для реализации поставленной цели данной работы необходимо решить следующие задачи:

Изучить понятия и принципы стратегического планирования

Выяснить в чем отличие стратегического планирования от стратегического управления

Подробно рассмотреть каждый этап и документ стратегического планирования

На примере ФГУП «Почта России» показать необходимость компаний в планировании и рассмотреть несколько сценариев развития почтовой отрасли до 2012 года.

Несмотря на большое количество публикаций в области менеджмента в последние годы, стратегическому планированию все еще уделяется недостаточно внимания. При работе с данной темой были рассмотрены не только работы отечественных и западных авторов, но и использованы материалы ресурсов Интернет.

**1. Сущность современного стратегического планирования**

**1.1 Понятия и принципы стратегического планирования**

Планирование – это одна из основных функций менеджмента, предусматривающая выбор и формулирование целей, определение наиболее эффективных способов их достижения и потребностей в ресурсах. Стратегическое планирование является важнейшей составной частью стратегического менеджмента, главное назначение которого заключается в разработке и успешном внедрении стратегии.

Довольно часто мы путаем понятия стратегическое управление и планирование, поэтому хотелось бы сразу определить разницу между этими терминами. По мнению И. Ансоффа эти различия заключаются в следующем: «Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, в то время как стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров, новых технологий. Стратегическое планирование – аналитический результат, а стратегический менеджмент – организационный. В стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные. В стратегическом менеджменте, кроме того, учитываются еще и психологические, социологические и политические факторы». [1, c. 413]

Стратегическое планирование специалисты описывают различно, акцентируя внимание на тех или иных его аспектах. Д. Бодди и Р. Пэйтон в своей книге «Основы менеджмента» стратегическое планирование определяют как «процесс формулировки задач и стратегий организации».

«Стратегическое планирование представляет собой разработку долгосрочных планов развития компании, которые составляются на основе анализа большого количества данных, обосновываются системами детальных расчетов и в общем виде становятся документами различной степени детализации», - пишут в своем учебнике Мильнер и Лиис. [9,c. 136]

Согласно точки зрения Голубкова, автора статьи «Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации» под стратегическим планированием «понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях. Цель стратегического планирования — определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание». [15]

Стратегическое планирование определяет путь развития организации как единого целого в долгосрочном периоде с указанием наиболее важных показателей, количественно описывающих результаты и эффективность развития. Роль стратегического планирования – обеспечить комплексный подход к развитию организации, учесть возможные изменения в окружающей среде, определить наиболее важные тенденции в ее развитии.

При рассмотрении данной темы невозможно не поговорить о принципах стратегического планирования, которые должны учитываться менеджерами и руководителями фирмы:

Системный характер планирования. Означает, что основные элементы системы планирования и взаимосвязи между ними должны обеспечивать целостность и комплексность процесса планирования.

Долгосрочный характер планирования на основе стратегических сценариев. В современной экономике никто не может точно прогнозировать будущее, но возможно построение различных вариантов состояний окружающей среды.

Единство, целостность и взаимосвязь долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного видов планирования. Означает последовательное преобразование стратегических планов в тактические, тактических – в оперативные и последних в планы работ исполнителей. Планы компании должны образовывать единое целое и не противоречить друг другу.

Комплексность и научность методов планирования, их соответствие решаемым задачам.

Определяющее влияние человеческого фактора на качество стратегического планирования и выполнение стратегических планов. Планирование на всех этапах в первую очередь зависит от принятия решений людьми, от их взаимодействия, квалификации, умения работать в командах.

Единство стратегического планирования и контроля, личная ответственность за выполнение стратегических планов и их разделов. [9,c. 142]

Указанные принципы образуют основу системы эффективного стратегического планирования. Они определяют необходимость разработки систем прогнозирования и планирования, координирования и контроля, мотивации и стимулирования менеджеров и специалистов, участвующих в стратегическом процессе. Неэффективное стратегическое планирование характеризуется разрывами связей между элементами, слабой координацией в управлении, отсутствием контроля и низкой мотивацией персонала.

Принципы системы стратегического планирования являются существенными. Нарушение любого из них разрушает целостность и снижает качество всей системы стратегического планирования. В результате компания теряет конкурентоспособность и становится банкротом.

**1.2 Документы стратегического планирования: виды и назначения**

Главная цель стратегического планирования – это реализация видения руководством и собственниками компании как можно более точного рыночного положения компании в будущем. Какие продукты и услуги она будет производить, что нужно сделать, чтобы сохранить и увеличить конкурентные преимущества, какие альтернативы развития возможны, какие из них следует выбрать – все это должно быть не только на словах, но и отражаться в документах.

Основным документом стратегического планирования является план.

Стратегический план – это комплексный документ, объединяющий в единое целое видение перспективы, ключевые ценности фирмы, реалистичные оценки изменений внешней и внутренней среды, четко сформулированные стратегии, комплексы целей, задач, сроки их выполнения и финансовое обеспечение, ответственных за реализацию стратегий.

Существует много видов стратегических планов. Единства в их структуре и форме представления нет. Но при формировании стратегического документа должен соблюдаться ряд требований.

Стратегический план должен содержать:

Направления стратегического развития, ключевые ценности организации, комплексы стратегических целей

Планируемые результаты и временные графики достижения основных и промежуточных целей, с указанием времени, когда они будут достигнуты

Ресурсы, требуемые для достижения целей, их распределение по основным стратегическим целям

Информацию о менеджерах, ответственных за выполнение плана

Описание проектов и целевых программ, если они предусмотрены

Расчеты экономической и социальной эффективности стратегий, проектов и программ

Сведения о координации разделов планов с другими разхделами

Изменения внешней и внутренней среды

Стратегические сценарии и альтернативные стратегические планы, им соответствующие

Описание системы стратегического контроля и системы управления реализацией стратегического плана

Стратегический план может быть представлен в виде объемного документа и в кратком виде. В практике управления следует стремиться, чтобы объем основного документа не превышал даже для крупной компании 20-40 стр. для дополнительных сведений используются приложения.

Стратегический план дополняется разработкой стратегических целевых программ, проектов и бюджетов.

Отличие **целевой программы** от плана заключается в том, что программа является гораздо менее гибкой, чем план. Целевая программа изначально направлена на решение связанных в единый график комплекса целевых задач с фиксированными объемами работ и продукции. Эти задачи нужно координировано выполнить точно в срок и в заданном объеме.

В зависимости от масштабов и сложности программа включает в себя несколько подпрограмм, т. е. **проектов**, которые охватывают комплекс работ, обеспечивающих реализацию в течение 2-3 лет промежуточных целей и задач, и выполняются как оперативными, так и функциональными подразделениями.

Краткосрочные планы обычно составляются в форме. Бюджет представляет собой строго количественный план распределения финансовых ресурсов между подразделениями, видами и направлениями ее деятельности в соответствии с планируемыми результатами. Бюджет связывает целевые результаты управления и расходы финансовых ресурсов. Это важнейший документ в деятельности менеджера любого уровня иерархии. Главный годовой представляет собой скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы организации в целом. Годовой бюджет состоит из операционного и финансового бюджетов.

На основе операционного и финансового бюджетов формируется окончательная производственная **программа**. Она разрабатывается на срок от нескольких недель до года для предприятий и отдельных подразделений с учетом имеющихся у них производственных мощностей. Программа определяет номенклатуру, объем, сроки выпуска продукции, величину незавершенного производства, загрузку оборудования, в том числе по кварталам. [3, c. 346]

Специфической формой планов сегодня является бизнес - план. Обычно он оставляется на 5 лет или при создании фирмы. Или в переломные моменты ее существования. Цель бизнес – плана состоит в том, чтобы сориентировать хозяйственную деятельность фирмы в соответствии с потребностями покупателей и возможностями получить ресурсы, определить конкретные ее виды, рынки сбыта. По сравнению с другими видами планов бизнес – план обладает двумя особенностями:

Он должен быть привлекательным, наглядно демонстрировать всем заинтересованным лицам преимущества, которые они могут получить, приняв участие в его реализации

Бизнес – план составляется в нескольких вариантах

Согласно мнению Голубкова Е.П., автора статьи «Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации», во всех этих документах можно выделить три основные задачи разработки:

Анализ состояния, в котором находится организация в настоящее время (определение ключевых факторов окружающей среды, экономических, коммерческих, научно-технических и других тенденций развития организации).

Определение основных целей и задач развития организации с точки зрения эффективного использования капитала и обеспечения окупаемости инвестиций.

Определение стратегии мобилизации ресурсов организации для достижения основных целей и задач ее развития. [15]

Таким образом, все эти документы являются основными конечными результатами стратегического планирования. И только их единство, целостность и взаимосвязь могут обеспечить долгосрочный успех компании и превратить ее в лидера.

**1.3 Варианты процесса стратегического планирования**

Анализ литературы по стратегическому планированию показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

Томпсон и Стрикленд определяют стратегическое планирование как решение пяти основных задач: «Процесс разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач.

формирование стратегического видения будущего компании, создание модели будущего образа компании, определение долгосрочной перспективы развития

постановка целей

разработка стратегии

реализация стратегии

оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей. [13, с. 35]

Этот подход слишком упрощен и не раскрывает сущности организации процесса стратегического планирования, не показывает, как конкретно с научных позиций организовать в компании эффективный процесс планирования и избежать ошибок.

Р. Мэтьюз, А. Агеев и З. Большаков предложили подход описанию процесса планирования в виде графической модели девятиугольника, вписанного в окружность, узлы которого представляют собой:

видение, целеполагание

решение проблем финансирования

определение необходимых видов деятельности

рассмотрение альтернатив

выбор наилучшего варианта стратегии

принятие необходимых решений и соединение ресурсов в сети

практическая реализация стратегии

контрольи адаптация стратегии

бизнес-среда [10, с. 51-53]

Авторы отметили слабые стороны централизованного сбора информации, статичность и предложили подход на основе соединения различных элементов стратегического планирования. Но по этой модели также не ясно как организовывать и осуществлять процесс стратегического планирования компании, где начало процесса и в чем заключаются его этапы.

Ф. Котлер предложил модель стратегического планирования в виде рядов последовательных этапов:

формулировка миссии

анализ окружающей среды

анализ внутренней среды

формулирование цели

формулирование стратегии

На наш взгляд эта модель также является слишком упрощенной и не раскрывает всей сути стратегического планирования. [7, c.99]

Модель процесса стратегического планирования необходима для эффективной организации процесса управления разработкой и реализаций стратегии. Однако представленные нами модели носят слишком общий и не конкретный характер.

Традиционная схема процесса стратегического планирования была разработана в 70-е годы прошлого века, применяется и в настоящее время и имеет следующий вид:

Оценка внешней среды

Идентификация миссии и стратегических целей

Конкурентный анализ

Разработка специфических стратегий

Реализация стратегических планов

Стратегический контроль

Оценка организационных факторов [5, c. 249]

В разрабатываемом нами алгоритме, сведем последовательность стратегического планирования к следующим пяти блокам:

Оценка внешней и внутренней среды организации

Установление миссии и цели организации

Выбор и разработка стратегии

Реализация стратегии

Оценка и контроль стратегии

В данной курсовой работе мы попытаемся рассмотреть именно эту модель стратегического планирования и дать подробную характеристику каждому этапу планирования.

**2. Основные этапы стратегического планирования**

**2.1 Оценка внешней и внутренней среды организации**

Стратегический анализ внешней и внутренней среды – один из важнейших этапов стратегического планирования. Фирма обязательно должна строить свои стратегии с учетом конкретной конфигурации факторов внешней и внутренней среды.

Внешняя среда организации – это ее внешнее окружение, включающее различные системы, с которыми организация взаимодействует, и влиять на которые в целом она не может, за исключением воздействия лишь на отдельные элементы.

Классический подход к описанию факторов внешней среды включает разделение на четыре группы в виде модели, которая называется ПЭСТ (политические, экономические, социальные и технологические):

Политические факторы: законодательство, влияние государства на сферу, в которой работает компания, политическая стабильность, взаимоотношения государства и бизнеса, уровень бюрократии и коррупции, правовая система.

Экономические факторы: ставки налогообложения, экономический рост страны, инфляция, конкуренция, доходы населения, инвестиции, финансовая устойчивость государства и рынков.

Социальные факторы: качество жизни, демографическая структура, образование населения, уровень развития трудовых ресурсов.

Технологические факторы: инновационные процессы, развитие научно-технического потенциала, транспорт, элементы инфраструктуры. [12, c.30]

В ряде случаев менеджерам целесообразно расширить модель ПЭСТ. Сегодня существуют подходы, включающие восемь и более групп факторов, в частности экономические, политические, социальные, технологические, инфраструктурные, экологические, правовые и демографические. Однако, при слишком большом количестве факторов анализ может стать противоречивым и разработка стратегии будет затруднена.

В классической модели ПЭСТ учитываются не все факторы внешней среды, а лишь те факторы дальнего окружения, на которые организация влиять не может. Но каждая фирма также непосредственно взаимодействует с рядом факторов внешней среды, входящих в ее ближнее окружение. Поэтому в анализе среды также необходимо учитывать и факторы ближнего окружения фирмы.

К наиболее значимым факторам относят:

Конкуренты. Необходимо учитывать не только существующих конкурентов, но и будущих.

Клиенты. Они ставятся на первое место, ведь именно для них работает фирма. Все связанное с клиентом: качество, цена, культура обслуживания является стратегическими факторами в планировании.

Поставщики. Компания может изменить поставщиков, но в целом на их рынок ее влияние ограничено. Тщательный выбор поставщика – одно из условий успешного развития фирмы.

Местные власти. Плохое взаимодействие с местными властями ведет к конфликтам в бизнесе.

Региональные факторы. Эта группа факторов, связанна с региональной спецификой, например, региональная политика, климатические особенности, региональные рынки.

Для анализа факторов внешней среды следует определить характер этого взаимодействия, сформулировать цели и задачи организации. Каждый фактор следует описывать количественными показателями и указывать степень его влияния на компанию.

Внутренняя среда фирмы – это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться. Внутренняя среда может изучаться и описываться различными способами.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация:

Кадровый компонент: взаимоотношение менеджеров и рабочих, наем, обучение, стимулирование и продвижение кадров.

Организационный компонент: коммуникации, структура, нормы, правила, процедуры, иерархия подчинения, распределение обязанностей.

Производственный компонент: изготовление продукта, снабжение, обслуживание технологического парка, исследования и разработки.

Маркетинговый компонент: ценообразование, продвижение и сбыт продукта.

Финансовый компонент: обеспечение прибыльности и инвестиционные возможности. [4, c.55]

Внутренняя среда может быть описана на основе специальных моделей.

Концепцию связи стратегии с другими элементами организации, так называемую **модель 7S** , предложили консультанты бизнеса Питерс, Уотерман и консалтинговая фирма МакКинзи. Согласно этой модели наиболее важные элементы управления организации: стратегия, система, квалификация, ценности, персонал, стиль управления и структура могут быть представлены в виде семиугольника, все элементы которого связаны между собой. Эта модель в компактной форме отражает наиболее важные элементы организации и взаимосвязь стратегии с другими элементами.

В системе японского менеджмента элементы этой модели разделили на твердые и мягкие компоненты. Твердые элементы – относительно устойчивые к изменениям – стратегия, структура и система. Остальные более гибкие, мягкие, изменяемые компоненты. Из этой модели следует, что все элементы управления тесно связаны друг с другом. [9, c. 84]

В анализе внутренней среды также применяется **модель цепочки ценностей**, разработанная М. Портером. Модель цепочки ценностей основаны на представлении всей деятельности компании в виде взаимосвязанных процессов, которые влияют на увеличение ценности создаваемого продукта (услуги). Цепочка ценностей включает в себя пять основных видов деятельности и четыре вспомогательных. Основные виды деятельности:

Материально-техническое обеспечения

Производство

Товародвижение

Продажа и маркетинг

Обслуживание

Вспомогательные виды деятельности обеспечивают выполнение основных и обслуживают всю организацию:

Инфраструктура компании

Управление человеческими ресурсами

Технологическое развитие

Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности [12, c.44]

Цепочка ценностей является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, что важно для разработки стратегии.

Комплексная оценка состояния внешней и внутренней среды проводится с помощью SWOT-анализа.

Ситуационный, или «SWOT (СВОТ)-анализ» (первые буквы английских слов: strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities — возможности и threats — опасности, угрозы), может осуществляться как для организации в целом, так и для отдельных видов бизнеса. Его результаты в дальнейшем используются при разработке стратегических планов.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды организации. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, и каждая из них включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое планирование, имея объектом изучения внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности она таит в себе.

После выявления сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей устанавливается цепочка связей между ними, которая в дальнейшем может быть использована для формулирования стратегий организации. Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. [15]

Анализ среды – это очень важный для выработки стратегии фирмы и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а так же возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Фирма изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому следующим этапов в стратегическом планировании является установление миссии и цели организации.

**2.2 Установление миссии и цели организации**

Когда речь идет о целевом начале организации, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического планирования.

Ф. Котлер считает, что сущность миссии выражается как «такое заявление о миссии компании, в основе которого лежит «неосуществимая мечта», задающая направления развития на ближайшие 10-20 лет». Примеры удачных деклараций о миссии компании «В будущем мы видим себя лидерами в сегменте рынка, которому предназначены наши товары,…Мы обеспечим потребителю сказочные условия обслуживания». [7, c.88]

В отличие от него Томпсон и Стрикленд включают миссию как элемент общего стратегического видения, состоящего из трех компонентов: миссию компании, определяющую положение бизнес - компании в настоящий момент, долгосрочный курс, вырабатываемый на основе миссии и определяющий стратегический путь компании, четкую формулировку стратегического видения. [13, c. 60]

Следует заметить, что миссия фирмы формируется не в «безвоздушном пространстве». На ее выработку влияет множество факторов, важнейшими из которых являются история организации, особые преимущества в области конкурентной борьбы (патенты, «ноу-хау»), возможности и угрозы, выявленные на этапе стратегического анализа. [14]

В практике управления под миссией чаще всего понимают главные устремления фирмы, которые соединяют настоящее положение компании с ее будущим в виде формулировки обобщенных сверхзадач, которые фирма ставит на длительную перспективу.

В компаниях обычно используют две формулировки миссии. Одна, сокращенная для клиентов, которая обычно выражается в лозунговом виде и предельно кратка. Например, «Мы делаем первоклассную вещь» или «Доставлять счастье людям». Но для персонала нужна такая формулировка миссии, которая бы содержала стратегические установки и политику компании в долгосрочном периоде. Миссия должна быть образной, не шаблонной, но в то же время она должна позволять определять конкретные стратегические цели.

Таким образом, «миссия определяет суть деятельности организации, ее базовые цели и принципы деятельности, 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». [18]

Следующим шагом является формулирование целей организации. В основе понятия «цель» находится желаемый будущий результат деятельности. Часто понятие цели смешивают с понятием направления развития или действиями компании, например, цель «укрепить позиции на рынке».

Но цель – это, прежде всего результат. Если цель формулируется неясно, размыто, как неоднозначное понятие или как процесс с неясными характеристиками, то ее планирование и контроль изначально невозможны. Например, следует избегать такой формулировки цели как «рост производства». Необходимо формулировать в виде четких и конкретных понятий. Неопределенные цели – это признак неэффективного управления.

Наиболее часто цели компании определяют в виде набора наиболее важных для компании результатов. Например: увеличение объемов продаж, рост количества заказов, снижение себестоимости. Но одноуровневый набор разрозненных целей не дает возможности менеджерам эффективно управлять компанией.

Цели компании должны образовывать единый комплекс, в котором координируются и связываются наиболее важные направления развития, приоритеты, задачи.

Существуют различные виды целей. К основным относят:

Стратегические цели, которые влияют на организацию в целом;

Долгосрочные цели, - это часть стратегических целей, которые остаются в компании неизменными на длительный период времени (более 3 лет);

Тактические (среднесрочные) цели, конкретизирующие стратегические на периоды от 1 до 3 лет;

Оперативные (краткосрочные) цели, определяющие работу фирмы на срок до 1 года.

Цели, преследуемые тем или иным предприятием, носят индивидуальный характер и также зависят от таких факторов, как отраслевая принадлежность, тип предприятия, позиция на рынке, поставщики, источники сырья и т.д. Вместе с тем можно выделить ряд основополагающих внешних макроэкономических факторов, которые позволяют говорить о некоторых обобщающих принципах формулирования целей. «Так, до недавнего времени, наиболее значимыми для подавляющего большинства предприятий были финансовые и маркетинговые цели, обусловленные переходом в рыночную экономику. Сегодня, когда мировая экономика вошла в период трансформации от индустриальной в инновационный уклад, перед предприятиями встают цели в области научных исследований и разработок». [18]

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

**2.3 Выбор и разработка стратегии**

Разработка и выбор стратегии является основным продуктом стратегического планирования. Фирма может разрабатывать и применять для решения задач разные стратегии. Одна и та же цель может достигаться различными путями. Для того чтобы выбрать и разработать стратегию необходимо определить: «А что же это такое?»

П. Дойль акцентировал в определении стратегии управление ресурсами организации: «Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности предприятия, в какие конкретно товары и рынки компания направляет денежные и трудовые ресурсы». [6]

Под стратегией также понимают результаты планирования будущего организации. Например, С. Левицки: «Стратегия – это набор документов и концепций, формирующих план на будущее организации».

М. Портер, один из основоположников современной теории конкуренции, определяет стратегию как искусство создавать отличия от других конкурентов, умение достигать конкурентных преимуществ и поддерживать их. Существует много различных стратегий развития фирмы, рассмотрим наиболее распространенные виды стратегий.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

главная, или общекорпоративная, стратегия. Стратегия развития компании в целом

стратегии бизнес – единиц, разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные бизнес – единицы.

функциональные стратегии, назначение этих стратегий обеспечить выполнение стратегий бизнес – единиц и компании в целом.

стратегии команд, рабочих групп и работников, от которых зависит стратегический процесс фирмы. [9, c.63-66]

Наиболее распространенными в мировой практике являются следующие четыре типа стратегий:

стратегии роста нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, рост объемов инвестирования

стратегии ограниченного роста;

стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса);

комбинации из вышеперечисленных стратегий. [20]

М. Портер разработал классификацию стратегий на генерические (видовые) типы. Все стратегии, согласно его концепции, можно разделить на три типа:

Стратегия лидерства по издержкам означает, что все усилия компании сосредоточены на производстве и сбыте более дешевой продукции, по сравнению с конкурентами

Стратегия дифференциации может проводиться как на широком рынке, многих сегментах, так и на отдельном узком сегменте. Если для стандартного продукта создается новое качество или свойство, то речь идет о стратегии дифференциации

Стратегия фокусирования означает сосредоточение усилий компании на узком сегменте. [11, c.72-79]

Таким образом, мы видим, что стратегии предприятия во многом уникальны, не существует универсальных решений стратегических задач, пригодных для всех случаев. Вследствие чего возможные варианты действий также не заданы, и поскольку формирование стратегий является процессом творческим, целиком зависящим от уровня знаний и опыта руководителей, их ценностей и приоритетов, корпоративной культуры, такие варианты необходимо найти самостоятельно.

В случае удачного выбора и правильной разработки стратегии фирмы, она должна влиять на появление изменений:

Рост конкурентоспособности компании

Повышение устойчивости развития

Использование новых рыночных возможностей

Рост потенциала фирмы на основе инноваций во всех сферах ее деятельности

Рост качества продукции

Упреждающая реакция на изменение потребностей клиентов и появление новых видов аналогичных товаров и услуг

Формирование системы ключевых компетенций и ее развитие

Рост социальной ответственности бизнеса и создание прочной репутации фирмы

Развитие персонала и подготовка менеджеров для работы в условия внедрения стратегии

Рост уровня стратегического планирования

Итак, мы можем сделать вывод, что стратегии является основой выживания компаний и успешного развития. Построение стратегии – это сложный процесс, часто сводящийся к набору мероприятий, между которыми нет связей, или к общим описаниям желаемых результатов, которые нечем не обеспечены. Разработка стратегии – это поиск новых путей достижений стратегических целей, реализации ключевых ценностей компании наиболее эффективным образом. Стратегия определяет будущее состояние компании и только нестандартная, творческая стратегия позволяет добиться лидерства на рынке.

**2.4 Реализация стратегии**

Внедрение стратегий требует решения сложного комплекса задач. Подготовка к внедрению новых стратегий требует глубоких изменений в фирме, и успешность их внедрения зависит от многих факторов. В процессе внедрения новой стратегии в полной мере следует использовать возможности и потенциал компании.

А.А. Стрикленд и А.Дж. Томпсон предлагают в качестве главных задач реализации стратегии принять:

создание организации, обладающей необходимыми компетенциями, возможностями и ресурсной базой

распределение ресурсов по стратегически значимым звеньям цепочки ценности

выработка тактики и процедур в поддержку стратегии

внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования

создание работникам условий для эффективного выполнения стратегических задач за счет внедрения информационных, коммуникационных операционных и электронных систем

разработку системы стимулирования и поощрения за достижение поставленных целей и хорошую реализацию стратегии

создание корпоративной культуры и среды, стимулирующих реализацию стратегии

создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации [13, c.349]

Эти задачи направлены на подготовку компании к внедрению стратегии, но в них нет организационного ядра, обеспечивающего этапы выполнения. На наш взгляд в предложенных задачах имеются некоторые минусы:

внедрение информационных систем не является критическим фактором для успешной реализации стратегии;

задача №1 является не предпосылкой, а результатом внедрения стратегии;

среди этих задач нет формирования команды менеджеров, управляющих внедрением стратегии;

А вот, Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьютон рассматривают внедрение стратегии с точки зрения решения задач ресурсообеспечения, изменения организационной культуры и структуры, чтобы они соответствовали данной стратегии . [8,c .159-162]

Проанализировав несколько литературных источников по вопросу внедрения стратегии, мы пришли к выводу, что весь процесс внедрения стратегии организации можно разделить на ряд этапов:

Подготовительный этап включает в себя анализ существующей системы менеджмента, подбор управленческого персонала, формирование рабочих групп и команд, подготовку персонала к внедрению стратегии и разработку плана внедрения стратегии.

Внедрение стратегии заключается в проведении рабочих совещаний, установлении прямых коммуникаций между работниками, финансирование внедрения стратегии, разработку стратегических установок по внедрению и анализ текущих результатов внедрения стратегии

Этап завершения реализации основных этапов стратегии, сюда относят оценку общих результатов, определение причин отклонений и анализ перспектив развития стратегических процессов.

Таким образом, процесс внедрения стратегии должен привести к достижению конкретных конечных результатов. В условиях внедрения стратегии необходимо определение по каждому этапу конечных результатов и способов контроля их достижения.

**2.5 Оценка и контроль стратегии**

Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса планирования и целям, стоящим перед организацией.

Эффективность внедрения стратегии сильно зависит от управленческого контроля, который должен действовать на всех стадиях процесса внедрения стратегии и охватывать все звенья организации. Применяют следующие виды контроля:

Административный контроль выполнения управленческих решений и регламентов, соблюдение правовых норм и законодательства, расстановки кадров, выполнения планов и заданий, взаимодействия фирмы с окружающей средой.

Финансовый контроль – учет и анализ расходования финансовых ресурсов, обеспечение финансовых потребностей организации.

Бюджетный контроль, включающий разработку системы бюджетов организации и их объединение в главный бюджет фирмы.

Контроль эффективности систем стимулирования и мотивации оценивает степень заинтересованности работников и менеджеров в решении задач организации.

Маркетинговый контроль обеспечивает руководство информацией об изменениях спроса на рынке, предпочтений клиентов, реакции рынка на поведение организации.

Контроль качества включает оценку уровня качества, соблюдение стандартов качества и причин отклонений от них. [9, c.182]

Обычно в литературе выделяют такие основные методы контроля, как предварительный, направленный и итоговый.

Основное назначение предварительного контроля заключается в установлении правильности формулирования целей и стратегий.

Согласно концепции стратегического управления, после стадии предварительного контроля, наступает стадия перехода в оперативное управление в реальном масштабе времени, предполагающее управление реализацией стратегии с учетом неожиданных изменений, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтенными при разработке стратегического плана. Здесь используется метод направляющего контроля, который применяется от начала практического осуществления решения до его завершающего этапа.

Когда стратегия считается выполненной, осуществляется итоговый контроль по полученным результатам. Этот тип контроля направлен на оценку и анализ эффективности достижения выдвинутых целей и задач. В зависимости от результатов этого анализа, процесс стратегического управления либо возвращается на стадию «постановки задач» для внесения корректив в стратегию, либо переходит на следующий уровень развития для разработки нового стратегического поведения. [18]

И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле над бюджетом.

В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течение жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта. [2]

Итак, мы пришли к выводу, что проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе фирмы и даже наносить ей вред. Существующая форма контроля в компании во многом определяет эффективность ее функционирования.

**3. Внедрение стратегического планирования в почтовую отрасль**

**3.1 Группа стратегического планирования всемирного почтового союза: задачи и принципы работы**

Никто и никогда, даже в самые непростые для почты времена, не сомневался в том, что она играет одну из самых существенных ролей в жизни страны. В данном случае мы поговорим о почте как о предприятии, обеспечивающем граждан России самым доступным массовым средством общения в мире – почтовой связью. Речь пойдет о колоссальной структуре государственного масштаба, способной в скором времени стать высокорентабельным коммерческим предприятием. А для того, чтобы добиться положительных результатов и стать одним из самых рентабельных предприятием в современной быстроизменяющейся экономической ситуации, необходимо в первую очередь заняться стратегическим планированием. Именно о внедрении стратегического планирования в почтовый сектор мы и поговорим в данном разделе.

Почта России как национальный почтовый оператор является участником всего международного процесса, проходящего под эгидой Всемирного почтового союза. В ВПС Россия возглавляет Группу стратегического планирования. В последние годы, следуя велениям времени, ВПС озаботился проблемой стратегического планирования почтового сектора. В 1999 году резолюцией Бухарестского конгресса была образована Группа стратегического планирования. Основной ее задачей является разработка рекомендаций для Административного совета и Совета почтовой эксплуатации по вопросам стратегического планирования деятельности Всемирного почтового союза. Сейчас эту группу возглавляет Россия.

Основная роль Группы - консультировать Административный Совет и Совет Почтовой эксплуатации по вопросам, относящимся к сфере стратегического планирования деятельности Всемирного Почтового Союза. Можно сказать, что деятельность Группы направлена на прошлое, настоящее и будущее. Опираясь на прошлое, Группа предоставляет методологию и инструменты для оценки выполнения текущей Всемирной почтовой стратегии, Программы и Бюджета ВПС. В настоящем - дает рекомендации по корректировке Программы и Бюджета в процессе реализации текущей Всемирной почтовой стратегии. И, наконец, работает на будущее, подготавливая аналитический вклад в разработку новой текущей Всемирной почтовой стратегии (сценарии развития почтовой отрасли) и участвуя в создании проекта новой всемирной стратегии на следующий 4-годичный цикл.

На данный момент перед Группой стратегического планирования стоит две задачи:

Во-первых, способствовать повышению роли Всемирного Почтового Союза как организации, объединяющей почтовый мир.

Во-вторых, действовать таким образом, чтобы результат работы группы был не декларативным, а реалистичным, практичным, полезным.

Для того чтобы решить эти задачи, нам предстоит ответить на ключевые вопросы стратегического планирования, из которых я бы, прежде всего, выделил три. Каким видится будущее Союза? Какой Союз нужен участникам рынка и другим заинтересованным сторонам? Какие изменения необходимо предусмотреть, чтобы Союз остался не только жизнеспособной, но и эффективной структурой в долгосрочной перспективе?

Чтобы ответить на эти вопросы Группа, совместно с Международным Бюро ВПС, должна определить, что Союз реально может предложить всем целевым аудиториям: клиентам почтовой отрасли; почтовым операторам (как государственным, так и частным); регуляторам и правительствам и, наконец, другим игрокам, заинтересованным в почтовой отрасли. ВПС уже открыл двери альтернативным игрокам рынка, и сотрудничество с ними в дальнейшем стратегически важно. Являясь частью эволюционирующего делового сообщества, Союз будет оставаться жизнеспособным и эффективным до тех пор, пока он генерирует новые возможности и решения для ведения бизнеса, обеспечивает технологическую поддержку всемирной почтовой сети и располагает информацией, востребованной участниками рынка и другими заинтересованными сторонами. Необходимо думать о будущем, причем не в общих чертах, а стратегически!

По мнению бывшего генерального директора ФГУП «Почта России» И. Сырцова ГСП может очень многое сделать для будущего международной почты, а именно работать над подготовкой Всемирной Почтовой Стратегии. Этот документ внесет вклад в гармоничное и сбалансированное развитие почтовой отрасли с учетом потребностей максимального числа заинтересованных сторон. Он будет являться одним из ключевых факторов, и присутствовать на всех уровнях стратегического планирования отрасли: Всемирном - Региональном - Национальном. Наконец, Всемирная Почтовая Стратегия обозначит сдвиг от стратегии-декларации к стратегии-инструменту, обладающему измеряемыми и прозрачными механизмами контроля и корректировки, а также инструменту для эффективной коммуникации в отрасли.

Наиболее подробно рассмотрим, как строится работа группы**.**

Кредо ГСП: стратегический подход к работе над стратегическими вопросами. Он предполагает, во-первых, серьезную и значимую аналитическую базу. Поэтому Подгруппа "Сценарии" ведет построение трехмерного сценария развития почтовой отрасли, включающего рынки, участников (операторов, регуляторов и вопросы законодательства), ВПС и его будущее. Сценарии будут готовиться на основании динамических качественных и количественных данных.

Для постоянной самопроверки и контроля над ходом работ в рамках Группы действует Подгруппа "RBB-RBM". Она занимается разработкой стандартных бюджетных процедур, рекомендаций по механизмам и показателям выполнения Всемирной Почтовой Стратегии, а также рекомендаций по механизму корректировки Программы и Бюджета.

С целью взаимодействия и сотрудничества заинтересованных сторон организована Подгруппа "Коммуникации". Ее задача - включение в дискуссию максимального числа заинтересованных сторон, обеспечение интерактивного коммуникативного канала.

Мы не можем забывать о структурировании результатов с учетом приоритетов и креативности. За это отвечает Подгруппа "Найроби".Цели этой Подгруппы - подготовка проекта Всемирной Почтовой Стратегии на 2008-2012 годы с учетом приоритетов, определенных почтовым сообществом и необходимости повысить роль ВПС в мире.

Работы Стратегического планирования сформулированы следующим образом: «Действовать так, чтобы интересы участников рынка, интересы их регионов и их бизнеса нашли свое отражение во Всемирной Почтовой Стратегии, Программе и Бюджете ВПС. Работая с вопросникам и предоставляя нам необходимые статистические данные, участники рынка могут реально способствовать этому!»

Эффективно использовать Всемирную Почтовую Стратегию для национального и регионального развития. Эта стратегия - обоюдоострый инструмент, разработанный как для планирования, так и для коммуникации в отрасли.

Необходимость стратегического планирования в почтовой отрасли подчеркнул в своем выступлении на Международном стратегическом форуме в Санкт - Петербурге в 2007году генеральный директор ФГУП «Почта России» И. Сырцов: «Только подобный подход – диалог и учет вклада заинтересованных сторон – позволит нам разработать стратегию, которая будет отражать проблемы и пути решения максимального количества субъектов почтового сектора, будет жизнеспособной и подготовит Союз к переменам, необходимость которых диктуется динамично меняющимся бизнес-сообществом». [17]

**3.2 Сценарий развития почтового сектора до 2012 года**

Группа стратегического планирования постоянно подчеркивает необходимость серьезно задуматься о внедрении полноценного механизма стратегического планирования в отрасли. Мы живем в эпоху постоянных перемен. И в мировых масштабах никто не в состоянии остановить эти перемены или хотя бы замедлить их динамику. Выход один – меняться вместе со всем миром. Как это сделать? Именно здесь на помощь приходят разнообразные инструменты стратегического планирования. И, в частности, один из них – разработка сценариев.

«Будущее почтового сектора в изменяющемся глобальном окружении», - именно так называется документ, который ГСП предложила участникам стратегической конференции. Процесс любого планирования, в том числе и стратегического тесно связан с процессом принятия решений. А для того чтобы принимать взвешенные решения, необходимо располагать полной и достоверной информацией. И главное – выяснить, к какому развитию событий может привести преобладание той или иной тенденции. Для этого и существует такой инструмент, как сценарий.

Для начала были выделены движущие силы, которые, по мнению ГСП, будут определять динамику изменений в почтовом секторе для всех игроков рынка:

Потребители, поставщики, конкуренты и рынки

Рост международной торговли и миграционных потоков приводит к созданию глобального рынка почтовых услуг. На этом рынке продавцы услуг и товаров и их потребители более не ограничены расстоянием или государственными границами. На этом рынке ощутимо возрастает роль международной почты. Рынок почтовых услуг становится все более привлекательным для компаний, работающих в сфере логистики и торговли по каталогам. Перед покупателем разворачивается огромный спектр новых услуг и почтовикам приходится считаться с сильно возросшей конкуренцией. Итак, при принятии стратегических решений во главе станет именно конкуренция.

Экономика, демография, социум

Важной движущей силой здесь является процесс урбанизации, для которого характерны концентрация населения в крупных городах, возрастающая миграция, возникновение мегаполисов. Как правило, урбанизация сопровождается ростом розничной торговли и усиление среднего класса.

Технологические инновации и изменения в бизнес-процессах

Радиочастотное сканирование, программные средства отслеживания, беспроводная связь, каналы доступа для потребителей в корне изменят почтовые процессы.

Развитие информационных систем, процессов почтовой автоматизации и розничного сбыта, логистики и технологии распределения позволяют прогнозировать рост почтового сектора.

Государственная политика

Раньше во многих странах почтовые администрации являлись неотъемлемой частью государственной инфраструктуры. При этом соображения политики зачастую сдерживали руководство почтового сектора и его активные действия. Теперь государство оказывает почте гораздо меньшую прямую поддержку и в меньшей степени ею управляет.

Рабочая сила и рабочие места.

Почтовому сектору придется решать задачи, связанные с все возрастающим многообразием рабочих мест, требованиями к изменению навыков рабочей силы, а также к ожиданиям и требованиям, касающимся улучшения условий труда. Во многих случаях почтовые операторы будут зависеть от хорошо подготовленной, технически грамотной современной рабочей силы, которая в значительной степени будет отличаться от той, которая имеется в настоящее время.

Вышеперечисленные параметры – лишь некоторые из движущих сил, которые будут формировать облик почтового сектора в ближайшем будущем. Что же можно противопоставить этому мощному ветру перемен? Группа стратегического планирования выделила четыре альтернативных сценария:

Эволюционный сценарий (неопределенный темп перемен)

Прогнозируемый сценарий (возрастающий темп перемен)

Трасформационный сценарий (умеренный темп перемен)

Стремительный сценарий (быстрые перемены) [19]

При эволюционном сценарии почтовая индустрия продолжает лишь наращивание материальной базы. Это позиционируется как подготовка к грядущим переменам. Однако характер и направленность этих перемен не определены, как и их темп.

Прогнозируемый сценарий можно свести к формуле «делать то же, но лучше». В этом сценарии почтовый сектор 2012 года будет легко узнаваем. Главным направлением деятельности почтовых операторов останется эксплуатация. Предоставляя основные почтовые услуги, почтовые операторы будут стремиться улучшать качество и быть экономически эффективными.

Трасформационный сценарий описывается словами «делать иначе». При данном сценарии развития почтового дела налицо более быстрые и менее прогнозируемые темпы перемен. Почтовый сектор скоро будет более остро реагировать на глобализацию, возрастающую конкуренцию, рост требований клиентов, а также на тенденцию к либерализации почтовых рынков. Участники почтового рынка будут склонны принимать разновекторные решения. Почтовый сектор станет более разнообразным, сложным и взаимозависимым. Скорее всего, трудно будет сформировать единую «почтовую» точку зрения, с которой могли бы согласиться все игроки рынка. Во главе этого сценария станет помимо качественного обслуживания запросов клиентов партнерские отношения и совместный взаимосвязанный рост бизнеса. Тем операторам, которые будут склоняться именно к этому сценарию, необходимо дополнять экономический прогноз собственными наблюдениями за тенденциями и учитывать субъективный фактор в оценках условий рынка и его участников.

В стремительном сценарии все действия идут по формуле «делать иное». Этот сценарий включает в себя два фактора неопределенности:

возможность глобальных экономических кризисов

возможность коренных изменений в технологии

Эти изменения могут достичь такого уровня, когда основа традиционных доходов от почтовых отправлений окажется под угрозой повышающихся цен и сокращающегося количества услуг. Для того, чтобы выжить, почтовикам потребуется дифференцировать свою деятельность, разработать и внедрить новые продукты и услуги, а так де найти новые рынки.

Рыночные перемены, вытекающие из вышеназванных сценариев, будут зависеть в основном от политического выбора правительства и регулятора, а так же от стратегических решений самих национальных почтовых операторов. По этой причине Группа стратегического планирования выделила три типа операторов - это разделение не зависит от уровня развития, а отражает выбор стратегического пути, который осуществляет сам почтовый оператор.

Традиционный оператор. Это, преимущественно, поставщик универсальной или сходной с ней услуги, часто – по субсидированным тарифам, делающими акцент на качественном оказании базового набора услуг.

Гибридный оператор ищет баланс между общественными обязанностями и коммерческими интересами. Успех его миссии определяется совсем другими факторами – финансовой стабильностью и удовлетворенностью потребителей.

Коммерческий оператор все еще имеет обязательства по общественной услуге, но оказывает ее уже как коммерческая компания – по контракту, за соответствующее вознаграждение. Успех его деятельности напрямую связан с удовлетворением интересов акционеров и прибылью на акции. [19]

Группа стратегического планирования составила прогноз, имеющий целью определить некоторые тенденции развития глобального почтового сектора и Всемирного почтового союза. Итак, мы видим, что у нынешнего почтового оператора есть выбор, по какому из предложенных сценариев ему развиваться. А это означают, что почтовый сектор в России имеет все шансы на успешное существование. Ведь «стратегия – вовсе не сказка о том, как построить хрустальный мост через реку. Это сильная бизнес- концепция плюс набор конкретных действий, приводящих эту бизнес-концепцию к созданию реальных конкурентных преимуществ, которые позволят компании не просто держать на плаву и динамично развиваться на рынке». [21]

**Заключение**

Таким образом, при рассмотрении теоретической основы данной курсовой работы мы пришли к следующим выводам:

1. Стратегическое планирование – это разработка долгосрочных направлений и целей развития организации, ее ключевых ценностей, стратегических альтернатив и выбор стратегии на основе синтеза анализа внешней и внутренней среды фирмы, определения потребностей в ресурсах и их распределения, обоснования необходимости, возможности и эффективности реализации выбранной стратегии, разработки систем управления и контроля ее внедрения.

2. Основными конечными результатами стратегического планирования являются: стратегические сценарии, стратегические планы, целевые программы, проекты, бюджеты и бизнес – планы.

3. Анализ литературы по стратегическому планированию показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы. В данном случае мы рассматриваем стратегическое планирование как процесс, состоящий из следующих этапов: оценка внешней и внутренней среды организации, установление миссии и цели организации, выбор и разработка стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль стратегии.

4. Внешняя среда организации – совокупность действующих за пределами организации сил и лиц, с которыми она сталкивается в своей повседневной деятельности и которые влияют на развитие и поддержание выгодных взаимоотношений с клиентами. К методам оценки внешней среды организации относят ПЭСТ-анализ, который предполагает оценку и определение степени влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды на организацию. Также при анализе внешней среды необходимо учитывать факторы ближнего окружения: конкуренты, поставщики, клиенты, региональные факторы и местные власти.

5. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и непосредственное влияние на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности фирмы: кадровый, производственный, маркетинговый и финансовый.

6. К методам диагностики внутреннего состояния компании относятся и цепочка ценностей и концепцию 7S. Цепочка ценностей предполагает в свою очередь выявление тех видов деятельности или звеньев отдельных процессов, где создается стоимость для потребителя, т. е. те потребительские качества товара, за которые потребитель будет платить. Концепция 7S описывает фирму с помощью наиболее важных элементов управления: стратегии, системы, квалификации, ценностей, персонала, стиля управления, структуры.

7. К методам комплексной оценки макро- и микросреды относят широко известный СВОТ-анализ. Алгоритм СВОТ-анализа достаточно разработан и позволяет выявить и взаимоувязать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а так же оценить степень влияния последних на положение компании.

8. Формулирование миссии и цели организации имеет очень большое значение для деятельности компании. В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании миссия – это утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, что отличает ее от других организаций. Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

9. Стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации. Стратегии можно классифицировать по разным признакам. С точки зрения иерархии управления стратегии делятся на корпоративную, деловую, функциональную и операционную. М.Портер выделяет две основные стратегии: лидерство по издержкам и широкую дифференциацию. Сфокусированная стратегия предполагает лидерство по издержкам и дифференциацию на определенном сегменте рынка.

10. Процесс внедрения стратегии включает ряд этапов: подготовительный этап, внедрение стратегии и этап завершения реализации основных этапов стратегии.

11. Оценка эффективности действующей стратегии предполагает постоянный контроль над ее реализацией. Стратегический контроль – обязательный элемент стратегического планирования, на основе которого вносятся коррективы в действующую стратегию. Выделяют несколько видов контроля: административный, финансовый, бюджетный, маркетинговый, контроль качества и контроль системы стимулирования и мотивации.

На примере ФГУП «Почта России» мы показали необходимость стратегического планирования для организаций. Описали альтернативные сценарии развития почтового сектора до 2012 года, определили некоторые тенденции развития глобального почтового сектора.

**Список литературы**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. М., Экономика,1999.

3. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.

4. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:Экономист, 2006.

5. Дафт Р. Л. Менеджмент: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2006.

6. Дойль П. Стратегический менеджмент и маркетинг. СПб.: Питер, 1999.

7. Колер Ф. Маркетинг менеджмента: пер с анг. – СПб.:Питер, 2000.

8. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: пер с анг. - М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.

9. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

10. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица или логика стратегического превосходства. М.: Институт экономических стратегий; Олма-Пресс, 2003.

11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес – Букс, 2005.

12. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие. – М.: Издательство РИОР, 2007.

13. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2005.

14. Воробьев А.Д. Методология стратегического менеджмента.//Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - № 6. – с. 127-130.

15. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации.// Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - № 3.

16. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование в России не возврат назад, а взгляд в будущее. http://www.gifa.ru.

17. Конник Л. «Почтовая Тройка – 2007»: обмен опытом и новые идеи.//Почта России. – 2007. - № 3. – с. 16-17.

18. Коробейников О.П., Колосов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации.//Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - № 3. – с. 88-129.

19. Король В. Российский взгляд в будущее мировой почты.//Почта России. – 2007. - № 6. – с.16-19.

20. Кузнецов В. С. О стратегической альтернативности.// Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. - № 2. – с. 34-40.

21. Салун В. Стратегическое планирование – цель или средство.//Маркетинг. – 1999. - № 1. – с. 42-47.

22. Федин М. Вы готовы планировать стратегически?. http://www.profes.biz.ru.

23. Шувалова И. Карта российского консалтинга.//Эксперт. – 2001. - № 4. – с. 77-