## 

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………….3

## 1. История возникновения стратегического планирования,

## основные понятия…………………………………………………………………...5

## 2. Сущность и функция стратегического планирования…………………………8

## 3. Структура стратегического планирования…………………………………….12

## 4. Преимущества и недостатки стратегического планирования………………..19

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………….22

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…………………………………………….23

**ВВЕДЕНИЕ**

В работе, дано определение такому понятию, как стратегическое планирование. Найдены ответы на вопрос, как следует формулировать стратегию. Представлено содержание, структура и особенности стратегического управления, а так же типы развития стратегий бизнеса. Отражены преимущества и недостатки стратегического планирования.

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. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

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 корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обес­печивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в на­шей стране, можно отметить, что стратегическое планирова­ние становится все более актуальным для российских пред­приятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями.

Проблеме стратегического планирования уделено большое внимание в западной литературе, но к сожалению в нашей стране долгое время не уделялось должного внимания данной проблеме. Необходимость появления учебных пособий по планированию, было вызвано трансформацией централизованного планирования в систему государственного регулирования, что потребовало кардинального пересмотра всех элементов системы внутрифирменного планирования.

## 1. История возникновения стратегического планирования, основные понятия

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, когда проблема реакции на неожиданные измене­ния во внешней среде приобрела большое значение. Вначале смысл этого понятия был неясен. Словари не помогали, так как, следуя военному словоупотреблению, они все еще опреде­ляли стратегию как «науку и искусство развертывания войск для боя».

В то время многие управляющие, а также некоторые ученые сомневались в полезности нового понятия. На их глазах в те­чение полувека американская промышленность великолепно об­ходилась безо всякой стратегии, и они задавали вопрос, зачем она вдруг стала нужна и какая от нее польза фирме.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей дея­тельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятель­ности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сто­рону критериев оценки обычно называют *ориентиром,* а коли­чественное содержание — *заданием.*

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется *продуктово-рыночной стратегией* или *стратегией бизнеса*.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют *организаци­онной концепцией.*

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые *основными оперативными прие­мами.*

Стратегии имеют несколько отличительных черт.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-ли­бо немедленным действием. Обычно он заканчивается установ­лением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные собы­тия.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта кон­кретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использо­вание стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стра­тегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень при­нятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ори­ентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изме­нятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в дру­гой — станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает ти­пичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления явля­ется элементами стратегии, на нижних превращается в ориен­тиры.

Короче говоря, *стратегия* — понятие трудноуловимое и не­сколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого об­ходится как по денежным расходам, так и по затратам време­ни управляющих.

Термин *«стратегическое планирование»* был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического уп­равления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущ­ность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим об­разом и своевременно реагировать на происходящие в нем изме­нения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассмат­ривали его как «процесс определения и (установления) связи*,* организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое планирование — это процесс управления с целью осуществле­ния миссии организации посредством управления взаимодейст­вием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действийпо формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определе­ний, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

## 2. Сущность и функция стратегического планирования

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 предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

*Стратегическое планирование* представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 1).

Решения

Цели

фирмы

Стратегия

Действия

(процедуры)

***Рис. 1. Логика стратегического планирования***

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 2). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

1*. Распределение ресурсов*. Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

Функции стратегического планирования

Распределение

ресурсов

Организационные изменения

Координация

и регулирование

Адаптация

к внешней

среде

***Рис. 2 Функциональная структура стратегического планирования***

2. *Адаптация к внешней среде*. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. *Координация и регулирование*. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. *Организационные изменения*. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете, данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов:

• Первый элемент — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратегического планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического планирования, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном направлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в фирме.

• Второй элемент — способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис. Определение необходимости изменений требует двоякого рода способностей:

— Готовности работников аппарата управления реагировать на тенденции, возникающие из действия известных факторов и данной отрасли;

— Научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить компанию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.

• Третий элемент — способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии — интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть различные ситуации, из отдельных разрозненных факторов воссоздать “мозаичное полотно” будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

• Четвертый — способность использовать в ходе изменений надежные методы. Арсенал средств и методы стратегического планирования достаточно велик. Он включает: стратегические модели, основанные на методах исследования операций; матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ)

• Пятый элемент — способность воплощать стратегию в жизнь. Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двусторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не сопровождающийся практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию.

## 

## 3. Структура стратегического планирования

На рис. 3 представлена принципиальная схема процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

1 2 3 4

Цели

организации

Анализ и оценка внешней среды

Миссия

организации

Анализ и оценка внутренней структуры

5 6 7 8

Разработка и анализ стратегических альтернатив

Выбор

стратегии

Реализации

стратегии

Оценка

стратегии

***Рис. 3 Структура стратегического планирования***

Процесс стратегического планирования включает:

• определение миссии предприятия, организации;

• формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;

• оценку и анализ внешней среды;

• оценку и анализ внутренней структуры;

• разработку и анализ стратегических альтернатив;

• выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

• реализацию стратегии;

• оценку и контроль выполнения стратегии.

Как видно из рис. 3, стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина «стратегическое планирование». Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений.

Основные компоненты стратегического планирования:

1*. Определение миссии организации.* Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2*. Формулирование целей и задач.* Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей:

• количественные цели;

• качественные цели;

• стратегические цели;

• тактические цели и т.д.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3*. Анализ и оценка внешней и внутренней среды*. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегичес­кого управления, так как он обеспечивает как базу для определе­ния миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведе­ния, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддер­жание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

• получение ресурсов из внешней среды (вход);

• превращение ресурсов в продукт (преобразование);

• передача продукта во внешнюю среду (выход). Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отра­жение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

• макроокружения;

• непосредственного окружения;

• внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окруже­ния) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложне­ния могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негатив­ные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния эко­номики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по сле­дующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конку­ренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот по­тенциал, на который может рассчитывать фирма 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 фирмы. 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 и т.п.

4*. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии***.** Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях. Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов:

ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);

отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);

сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель — выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

5. *Реализация стратегии*. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может “провалиться”, если не принять мер по его реализации. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказы­ваются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что, либо неверно был проведен анализ и сделаны не­верные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осущест­вляется и потому, что управление не может должным образом при­влечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потен­циала.

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

• цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;

• необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

6. *Оценка и контроль стратегии***.** Оценка и контроль реализации стратегии являются логически за­вершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управ­лении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

• определение того, что и по каким показателям проверять;

• оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

• выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

• осуществление корректировки, если она необходима и воз­можна.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобрета­ют вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стра­тегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленчес­кого или оперативного контроля, так как его не интересует пра­вильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реа­лизовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к до­стижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой страте­гии, так и целей фирмы.

## 

## 4. Преимущества и недостатки стратегического планирования

Основное преимущество стратегического планирования состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий.

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы 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 фирмы.

В отечественной практике управления предприятиями стратегическое планирование применяется редко. Однако в промышленности развитых стран оно становится скорее правилом, чем исключением.

*Особенности стратегического планирования*:

*•* должно дополняться текущим;

*•* стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы ежегодно;

*•* годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);

*•* большинство западных компаний считает, что механизмы стратегического планирования должен быть усовершенствован.

Наряду с явными преимуществами стратегическое планирование имеет ряд недостатков, которые ограничивают сферу его применения, лишают его универсальности в решении любых хозяйственных задач.

*Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования:*

1. Стратегическое планирование не дает и не может дать в силу своей сущности детального описания картины будущего. То, что оно может дать — качественное описание состояния, к которому должна стремиться фирма в будущем, какую позицию может и должна занимать на рынке и в бизнесе, чтобы ответить на главный вопрос — выживет или нет фирма в конкурентной борьбе.

2. Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование — симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести фирму к стратегическим целям. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.

3. Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде. Численность работников, занятых стратегическим планированием, выше, чем в перспективном.

4. Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для предприятий, осуществляющих безальтернативную хозяйственную деятельность. Высокая степень риска в перспективном планировании может быть объяснена теми областями производственно-хозяйственной деятельности, в которых принимаются решения о выпускаемой продукции; направления вложений средств; новые возможности осуществления бизнеса и т.п.

5. Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана, т.е. эффект может дать не планирование, а стратегическое управление, ядром которого является стратегическое планирование. А это предполагает, в первую очередь, создание на предприятии организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, системы мотивации труда, гибкой организации управления и т.п. Поэтому создание подсистемы стратегического планирования на конкретном предприятии следует начинать с наведения порядка в системе управления, с повышения общей культуры управления, укрепления исполнительской дисциплины, совершенствования обработки данных и т.п. В этом отношении стратегическое планирование — не панацея от всех управленческих болезней, а всего лишь одно из средств.

# 

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мною были рассмотрены теоретические вопросы, связанные со стратегическим планированием.

По результатам работы можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия — сложное и потенциально мощное орудие, с помо­щью которого современная фирма может противостоять меняю­щимся условиям. Но это — непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся недешево.

2. Стратегия — это инструмент, который может серьезно по­мочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, а также при сбоях в обеспе­чении правопорядка, в работе системы здравоохранения и го­родского коммунального хозяйства.

Поэтому стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления, пригодный не только для фирм, но и для широкого круга социальных учреждений. Но надо сознавать, что он никоим образом не дополняет естественное поведение людей, работающих в организациях, и относятся они к нему, как правило, без всякого энтузиазма.

3. Стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависи­мости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс за­медления роста и морального устаревания техники и тех­нологий.

В отличие от предшествовавшего ему долгосрочного плани­рования стратегическое планирование является значительно бо­лее сложным процессом, влияющим на организацию. Во мно­гих случаях в начальный период применения стратегическое планирование вызывало на фирме сопротивление и не давало желаемого улучшения в ее деятельности.

# 

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адиев Р.В. Стратегическое планирование на предприятии. Деньги и кредит №7, 2001г.

2. Рекомендации по разработке стратегических планов: НЭГ,2000. №27–29

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001г.

4. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы», Москва «Финансы и статистика», 2000 год.

5. Ансофф Игорь Стратегическое управление: пер. с английского Е.Л. Леонтьева, 1989г.

6. Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы – М.: Финстат, 2001г.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. «Менеджмент» – М.: Гардарика, 2000г.

8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского – М: Юнити, 2001г.

9. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций, 2000г.

10. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч 1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000г.

11. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. – М.2000г.