Содержание

1. Введение
2. Понятие стратегического планирования
3. Организационные цели
4. Оценка и анализ внешней среды
5. Анализ состояния и коэффициенты стратегического развития
6. Виды стратегического планирования
7. Выбор стратегии развития
8. Методология стратегического планирования
9. Методы стратегичесого планирования
10. Заключение
11. Список использованной литературы

##### 1. Bвeдeниe

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия, характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того у российских менеджеров нет опыта в управлении фирмами в рыночных условиях. В сбытовой деятельности предприятий России существует множе­ство проблем. Руководители предприятий, производящих конечную или промежуточную продукцию, чувствуют ограничения со стороны платежеспособного спроса населения и предприятий-потребителей. Вопрос сбыта вошел в сферу непосредственного контроля руководства предприятий. Как правило, госпредприятия не имели и не имеют квалифицированных работни­ков службы сбыта. Сейчас почти все предприятия осознали важность сбыто­вой программы. Большинству из них приходится решать тактические вопросы, т.к. многие уже столкнулись с проблемой затоваривания складов своей продукцией и резкого падения спроса на нее. Осталась неясна стратегия сбыта продукции на рынке. Пытаясь менять ассортимент, многие предприятия, производившие продукты производственного назначения, начинают перехо­дить на потребительские товары. Если же выпускается продукция производ­ственного назначения, то в некоторых случаях предприятия развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию. Перестраивая ассортимент, предприятия стали заранее прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.

Руководители при выборе потребителей учитывают: непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для предприятия стал поиск новых потребителей, освое­ние новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоя­тельно).

Также замечено новое явление - взаимоотношения предприятий с но­выми коммерческими структурами, которые часто занимаются реализацией части продукции предприятия, а остальная часть сбывается по старым кана­лам. К тому же предприятие может обратиться к фирме по всем сложным во­просам обеспечения производства. Одной из тактик обеспечения сбыта про­дукции в современной российской действительности, в условиях, когда внут­ренний платежеспособный спрос на продукцию ограничен, стал выход на международный рынок. Однако это возможно только для предприятий с вы­соким уровнем технологии производства, обеспечивающим конкурентоспо­собность их товаров.

Таким образом, менеджмент и стратегическое управление деятельно­сти предприятия необходимы в любой сфере хозяйственной деятельности. Вместе с тем, здесь еще имеется множество проблем и существенных недос­татков, требующих скорейшего разрешения, что, в свою очередь, позволит российской экономике достичь стабилизации и поступательного развития.

***2. Понятие стратегического планирования.***

*Планирование* — процесс определения целей, стратегий, а также меро­приятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

*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.

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их дос­тижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимоувязаны между собой.

В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются цели развития организации, формируются стратегические хозяйственные еди­ницы и выбираются стратегии их достижения.

Требования к стратегическому плану

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руко­водством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управле­ния. Стратегический план должен обосновываться обширными исследова­ниями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сего­дняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и дру­гих факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивиду­альность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привле­кает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осу­ществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет о том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обста­новка делает постоянные корректировки неизбежными.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы мо­жет себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения на­меченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потен­циал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими дан­ными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом ог­ромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме опреде­ленность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определен­ные типы работников и помогают продавать изделия или услуги. Стратегиче­ские планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гиб­кость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняю­щейся деловой и социальной обстановкой.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство сни­жает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недосто­верной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Таким образом планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Рис. 1. Выработка целей деятельности в компании.

Процесс планирования в компании начинается с определения исходных целей ее развития и деятельности, в основу разработки которых многие ком­пании кладут цели-миссии (рис. 1). По сути дела цели-миссии, или главные стратегические цели, — это видение того, что из себя должна представлять компания или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влия­ния (акционеры, менеджеры, сотрудники и рабочие, поставщики, банки, пра­вительственные учреждения, местные органы управления, общественные ор­ганизации и др.). Цели-миссии должны подчеркивать социальную значи­мость компании и служить средством консолидации и мотивации персонала компании. Интересы заинтересованных лиц и организаций (групп влияния) учи­тываются также при выработке исходных целей компании.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, окружающая среда, а также внутренние возможности и результаты деятельности компании. Последние два фильтра по существу представляют собой ситуационный анализ. Результаты ситуационного анали­за часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием «СВОТ-анализ». В результаты ситуационного анализа также включаются предположения о будущих условиях деятельности организации, а кроме того, прогнозные оценки ожидаемого спроса на потенциальных рынках на период действия плана маркетинга. На основе этих предположений и оценок в по­следующих разделах плана маркетинга устанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии и разрабатываются программы марке­тинга.

Схема 1. Процесс стратегического планирования

Каждый руководитель должен представлять себе, как должно осущест­вляться стратегическое планирование (схема 1).

***3. Организационные цели***

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

Организационные цели (общефирменные) - это конечные точки про­граммного заявления организации к которым она стремится.

1. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми.* Выра­жая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на дли­тельные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет гори­зонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть *достижимой, -* чтобы служить повышению эф­фективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими -* т. е. действия и решения, необхо­димые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимули­рует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управ­ления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руко­водства и реалии фирмы.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

***конкретные и измеримые цели / ориентация целей во времени / достижимые цели.***

 1. *Общие (глобальные*), разработанные для фирмы в целом: а) отражают концепцию фирмы; б) разработаны на длительную перспективу; в) определяют основные направления программ развития фирмы; г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами; д) ранжирование целей по принципу приоритетности.

2. *Специфические цели* разрабатываются в рамках общих целей по ос-новным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рента-бельность, норма прибыли).

4. Оценка и анализ внешней среды.

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов; определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1. ***Экономические факторы***. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. ***Политические факторы***. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. ***Рыночные факторы***. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. ***Технологические факторы.*** Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться “шоку будущего”, разрушающего организацию.

5. ***Факторы конкуренции***. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. ***Факторы социального поведения***. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. ***Международные факторы***. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

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

***5. Анализ состояния и коэффициенты развития стратегического планирования***

Для успешного выбора стратегии необходим глубокий анализ существующих направлений в организации, ее позиции в борьбе, перспектив на будущее, а также тенденций ее развития. На основе анализа разрабатываются приоритеты в распределении ресурсов. Объектом анализа является база стратегических данных, которая представляет собой наиболее существенные характеристики внутренних и внешних условий деятельности организации и ее основных партнеров. На основе анализа формируются выводы относительно 10-15 наиболее существенных факторов влияющих на деятельность организации, выявляющие сильные и слабые стороны, а также воздействие на нее и каковы тенденции этого воздействия, тем самым рисуется достоверный портрет будущего организации.

***Анализ базы стратегических данных осуществляется по трем направлениям:***

- Объективная оценка положения организации в целом.

 -Исследование эффективности ее работы в прошлом и настоящем; жизненность организационной структуры, система управления.

-Модель функционирования технического и технологического потенциала, предпочтение к руководству; специфика деловой моральной атмосферы и другие вопросы жизни фирмы.

***Внешнее окружение организации***. Выясняется ее реальная репутация, выпускаемая продукция в глазах деловых партнеров и потребителей, исследуются тенденции рынка, реальные потенциальные потребители, определяется круг товаров и услуг, на которые имеет смысл ориентироваться.

Выявляются помехи препятствующие развитию, несоответствие целей и средств к их достижению, возможные производственные конфликты.

***6. Виды стратегического планирования***

Существуют следующие виды стратегического планирования:

***Долгосрочное*** (перспективное) планирование. Поскольку при разработке планов идут от будущего к настоящему, планы, рассчитанные на более короткий срок, становятся составной частью перспективных. Перспективные планы отражаются долгосрочные цели и генеральную стратегию действий. Разрабатываемые альтернативные стратегии, в план не включается, а отражаются в специальных программах, содержащихся в приложениях. Перспективные планы включают в себя показатели и предложения, которые отражаются в обобщенных, чаще всего финансовых, показателях. Перспективные планы разрабатываются на срок от 5 до 10 лет.

***Среднесрочное*** планирование. В их основе лежит реальный спрос на продукцию организации, изменение ее характеристик в ближайшем будущем, перестройка технологии производства, финансовые ограничения, конъюнктура, риск потери партнера и др. Среднесрочные планы разрабатываются на срок от 1 до 5 лет.

***Краткосрочное*** планирование. Такое планирование охватывает период в несколько недель или месяцев. Оно нацелено на регулирование текущего использования ресурсов и реализуется через составление календарных программ производства и контроля за ним, управления материальными запасами и полученными кредитами.

***Оперативное*** планирование. В задачу оперативного планирования входит контроль за ежедневной загрузкой оборудования, последовательность операций, расстановка работников и др.

***7. Выбор стратегии развития***

На основе имеющейся базы стратегических данных, прогнозов и допущений, фирма приступает к выбору стратегических альтернатив своего развития.

***Существует четыре вида альтернатив:***

- Рост;

- Ограниченный рост;

- Сокращение;

- Сочетание трех предыдущих альтернатив в различных пропорциях.

*Стратегия роста* предполагает ежегодный рост основных показателей организации, ее чаще всего применяют предприятия в динамично развивающихся отраслях народного хозяйства, с быстро меняющимися технологиями, а также предприятия, стремящиеся к диверсификации (широкому проникновению в новые сферы деятельности). Бывает, что фирмы не выдерживают быстрый и краткосрочный рост, и разоряются, поэтому большинство фирм придерживаются стратегии ограниченного роста, расширяя свою деятельность с учетом реальных возможностей достигнутого уровня и внешних усилий. Это наименее рискованный способ действия.

*Стратегическое сокращение* выражается в том, что результаты работ фирмы в планируемом периоде предполагаются ниже чем в предыдущем периоде. Данная стратегия применяется, когда речь идет о коренной перестройке организации. И если недальновидные руководители пытаются перестроить деятельность организации, сохраняя прежний рост, то результаты, как правило, отрицательные.

*Сокращение осуществляется разными путями****:***

- полная ликвидация фирмы и создание на ее месте новой;

-избавление от лишних элементов;

-сужение масштабов фирмы, ее деятельности с одновременной переориентацией (данную стратегию избирают фирмы, если дела идут плохо или необходимо сокрыть доходы).

Сочетание трех типов стратегии практикуют фирмы, действующие одновременно в разных отраслях с весьма различными технологическими и экономическими условиями.

Успешная реализация стратегии требует надежных обратных связей и соответствующих инструментов. Один из инструментов, это тактика, когда формы и методы действий, ориентированы на достижение ближайших целей. Ее разрабатывают на уровне среднего звена руководства, и на короткий срок. Для достижения стратегических и тактических целей руководство фирмы разрабатывает текущую политику, которая включает в себя дискриминацию при поступлении на работу, увеличение прибыли за счет завышения цен, использование низких цен для вытеснения конкурентов и т.д.

Роль ориентира в организации целей и задач фирмы выполняют правила, которые предписывают строго регламентированные действия в определенных ситуациях, исключая свободу выбора. Правила, выполняемые в строгой последовательности, называются процедурами. Процедуры применяются в стандартных ситуациях, что позволяет экономить средства.

 Таким образом, стратегия, тактика, прогнозы, правила, процедуры и допущения представляют собой базу, на основе которой может осуществляться процесс планирования.

***8. Методология стратегического планирования***

*Методология стратегического планирования опирается на четыре уровня знаний:*

***Общефилософский уровень*** – совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира (философия, культурология, математика; теория систем; теория организации; политология);

***Общенаучный уровень*** – который дает понимание общих подходов, принципов, форм организации, систем (кибернетика; теория организации, теория систем и др.);

***Конкретная методология наук*** – образует совокупные знания об управлении в социально-экономических системах (макроэкономика; право; социология; статистика, менеджмент и др.);

***Методология, методика и технология стратегического планирования*** – наука о стратегическом планировании, которая наиболее приближена к практической деятельности, и призвана реализовывать достижения других наук.

Раскрывая методологию стратегического планирования, надо ответить на вопросы:

а) Что служит методологической базой?

б) Каковы общие методы стратегического планирования?

в) Какова системная модель организации и как ее интерпретировать?

г) Каковы принципы стратегического планирования?

Методологической базой стратегического планирования является системный и ситуационный подходы. Согласно системному подходу любую организацию следует рассматривать как систему, состоящую из определенных взаимосвязанных элементов, обеспечивающих ее жизнедеятельность, и элементов более крупной системы, функционирование и развитие которой определяется экономическими законами и закономерностями, характерными для данного типа систем.

Для каждой конкретной организации системы более высокого порядка выступают в виде определенной среды, состоящих из хозяйственных и правительственных органов управления; рынка, отечественных и зарубежных конкурентов, средств информации и инфраструктуры.

***Стратегическое планирование организациями основывается на следующих положениях:***

Первое положение

Организации являются сложными социально-экономическими системами, которые характеризуются рядом особенностей:

а) Организации создаются для достижения определенных целей;

б) Наличие определенных ресурсов и их преобразование в материальные блага;

в) Соизмерение затрат на производство и использование товара с результатами деятельности;

г) Сложность внутренней среды организации;

д) Многокритериальность задач управления;

е) Большая динамичность протекающих в системе процессов;

ж) Необходимость управления организацией, для чего создается специальный орган управления, имеющий определенную функцию и организационную структуру. Систему утвержденных норм контроля за их соблюдением.

Второе положение

Организации являются открытыми системами, на которые воздействуют многочисленные факторы внешней среды. Поэтому эффективность организации, и ее стратегия, в значительной степени определяются ее адаптивными возможностями.

Третье положение

Стратегии организаций во многом уникальны, следовательно, универсальных решений на все случаи жизни нет, отсутствуют и стандартные наборы правил, и порядок решения стратегических задач.

***Методология планирования базируется на следующих принципах:***

- Обоснованный и сознательный выбор целей и стратегии развития организации;

- Постоянный поиск новых форм и видов деятельности, для повышения конкурентоспособности организации;

- Обеспечение соответствия между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами и элементами организации;

- Индивидуализация стратегии, где каждая организация имеет свои особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, материально-технической базой, культурой и другими чертами, поэтому разработка стратегий должна производится с учетом этих особенностей;

Четкое организационное разделение задач стратегического планирования от задач оперативного планирования.

***9. Методы стратегического планирования***

Выделяют ***два основных метода планирования*** – балансовый и нормативный.

*Балансовый метод* – это совокупность приемов, способов выявления и обеспечения пропорций и связей через разработку взаимосвязанных балансов. Этот метод предназначен для увязки объема и структуры общественной потребности с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами и согласованием всех разделов и показателей плана как экономического, так и социального развития. Применение этого метода позволяет выявить и увязать натурально-вещественные и стоимостные пропорции в развитии экономики.

Разрабатываемые в процессе планированные балансы можно классифицировать по следующим признакам:

а) по признаку стадии планирования (прогнозные, плановые и отчетные балансы)

б) по сроку действия (текущие, перспективные)

в) по признаку назначения (материальные, трудовые, финансовые)

***Нормативный метод*** основан на определении и применении норм и нормативов. Нормы и нормативы для определенной совокупности показателей взаимосвязаны. Норма – это научно обоснованная мера необходимых затрат ресурсов на изготовление единицы продукции заданного качества. Норматив – это научное обоснованное соотношение в пропорциях, наиболее простое количественное выражение социально-экономических связей, которое охватывает две величины: расход материалов на единицу продукции и потребляемые продукции на душу населения. Все нормативы, применяемые в планировании должны быть прогрессивными и реальными, учитывать достижения НТП, организационно-технологические и социально-экономические ограничения конкретного периода.

***Всю совокупность норм и нормативов можно разбить на группы:***

а) нормы и нормативы, отражающие потребление услуг населением

б) экономические нормативы

в) нормы и нормативы, используемые в технико-экономических расчетах.

На нормах и нормативах основываются все технические, экономические и балансовые расчеты. Непременным условием прогрессивности норм является их пересмотр, в связи с меняющимися условиями производства.

Этот метод применяется при разработке всех планов социально-экономического развития. Поэтому перед разработкой плана, для каждого его раздела должна быть сформулирована своя нормативная база.

10. Заключение

Во всем мире принято начинать бизнес со стратегического планирова­ния. В России в настоящее время также применяется стратегическое плани­рование, но его сущность сводится к одному: «наша стратегия и все связан­ное с ней должно нести прибыль». Только вот куда, девается потребитель и окружающая среда непонятно. Такие вопросы в России задают не часто.

 Сведение стратегии к прибыли не есть стратегическое планирование, каким оно должно быть - это просто констатация факта того, что во всем ми­ре уже считается, как стратегия второго плана.

 Руководители должны понимать, что извлечь прибыль, это все равно, что один раз построить дом и не ремонтировать его. Вот он есть и все, также и с прибылью, вот она есть, а что будет дальше, куда идти уже не важно, авось вывезет. Начиная дело всегда надо видеть к чему стремиться, какими целями это можно достичь. Все фирмы на Западе давно уже действуют по этому принципу и приносят в Россию свои знания по этой теме, стараясь научить наших руководителей осуществлять стратегическое планирование.

 Всего этого требует каждая инвестиционная фирма, а она знает куда вкладывать деньги, чтобы они приносили прибыль. Поэтому высшее звено на предприятии всегда должно осуществлять стратегическое планирование своей деятельности.

***11. Список использованной литературы***

1. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие.-СПб.:Изд-во СПбУЭФ,1993
2. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ,1992.

3. Ансофф И. Стратегическое управление.-М.: Экономика,1989

1. Кинг У., Клилавед Д. Стратегическое планирование и хозяйственная

 политика. М., 1988

1. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы М., 1991
2. США: государство и рынок / А.Парканский, С.Дубинин и др. М., 1991