#### Содержание

[Введение 2](#_Toc63223759)

[1. Понятие стратегии бизнеса и планирования 3](#_Toc63223760)

[1.1. Сущность и функции стратегического планирования 3](#_Toc63223761)

[1.2. Бизнес – план 6](#_Toc63223762)

[2. Содержание и выбор стратегии бизнеса 13](#_Toc63223763)

[2.1. Цели организации 13](#_Toc63223764)

[2.2. Анализ внешней и внутренней среды организации 18](#_Toc63223765)

[2.3. Выбор стратегии 22](#_Toc63223766)

[3. Планирование деятельности фирмы 24](#_Toc63223767)

[3.1. Разработка внутрифирменного плана 24](#_Toc63223768)

[3.2. Перспективы развития предприятия 26](#_Toc63223769)

[Заключение 30](#_Toc63223770)

[Список использованной литературы 31](#_Toc63223771)

# Введение

В настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

Методика разработки планов стратегии бизнеса – объект данной курсовой работы. Предметом исследования, которой будет бизнес – планирование, цели и стратегии организации, а также методика исследования влияния внешних и внутренних факторов оказывающих воздействие на выбор стратегии достижения поставленных целей в бизнесе.

Целью курсового проекта является понимание того, что представляет собой разработка стратегии в реально существующем бизнесе. Из чего она складывается. Кратко покажем методы и способы анализа внешних и внутренних факторов оказывающих влияние на организацию, ее деятельность и сферу в которой она работает.

Конкретные задачи которые мы ставим перед собой в этом курсовом проекте является:

1. Определение внешних и внутренних факторов оказывающих влияние на формирование стратегического планирования.
2. Этапы разработки внутрифирменного плана
3. Выявление поставленных целей организации при разработки планов.

Структура курсовой работы представляет собой три главы. В первой мы рассмотрим теоретические аспекты разработки стратегических планов. Опишем функции стратегического и бизнес - планирования. Далее во второй главе укажем методы и способы анализа ситуации, на которую оказывают влияние внешние и внутренние факторы. В третьей заключительной главе кратко рассмотрим деятельность торгового предприятия предложим пути его совершенствования и дальнейшего развития с научно-обоснованной точки зрения.

# 1. Понятие стратегии бизнеса и планирования

## Сущность и функции стратегического планирования

*“СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разборке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей”.*

###### Питер Лоранж

Стратегическое планирование - инструмент, который помогает в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

1. **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ**. Этот процесс включает в себя распространение ограниченных организационных ресурсов: фонды, дефицитные управленческие таланты и управленческий опыт. (Разбиение большой компании на несколько более мелких, с целью сокращения числа менеджеров и общефирменного персонала. Сэкономленные деньги заново инвестируются в данные отделения.).
2. **АДАПТАЦИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ**. Охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с её окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. То есть, создание новых благоприятных условий посредством разборки более совершенных производственных систем, путём взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.
3. **ВНУТРЕННЯЯ КООРДИАЦИЯ**. Координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях является неотъемлемой частью управленческой деятельности.
4. **ОСОЗНАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ**. Осуществление систематического развития мышления менеджеров путём формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Учась на прошлом опыте стратегических решений, персонал фирмы повышает свой профессионализм, правильно корректирует стратегическое направление своей организации.

Роль руководителя высшего звена - это не только инициирование процесса стратегического планирования, но и осуществление, объединение и оценка этого процесса.

Рассмотрим общую модель стратегического планирования. Эта модель не может быть единообразной, так как природа организаций очень разнообразна. Но наиболее общие существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действия, представлены на схеме. (Видяпина В.И. «Бакалавр экономики», Хрестоматия)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Миссия организации | **⇨** | Цели  организации | **⇨** | Оценка и анализ внешней среды | **⇨** | Управленческое обследование сильных и слабых сторон |
| **⇧**  ⇑ |  |  |  |  |  | **⇩**  ⇓ |
| Оценка  Стратегии | **⇦** | Реализация стратегии | **⇦** | Выбор  Стратегии | **⇦** | Анализ стратегических альтернатив |

В России перспективное планирование рассчитывается на среднесрочном планировании из-за предельно высокой неопределённости будущего.

Стратегия бизнеса 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. Т.о. планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством:

* Выбор миссии, формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).
* Разработка обеспечивающих планов (политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

## Бизнес – план

Осуществление стратегии бизнеса не возможно без создания бизнес-плана, который представляет собой план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса. Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося предприятия, так и для уже существующих организаций на очередном этапе их развития.

Основные цели, которые определяет бизнес-план:

* определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия
* снижение риска предпринимательской деятельности
* конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития
* привлечение внимания и интереса
* обеспечение поддержки со стороны потенциальных инвесторов фирмы
* помощь в получении ценного опыта планирования
* взгляды на организацию и рабочую среду.

В отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

Бизнес-план, как правило, является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами. Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными фирмами. (Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы»)

Обычно он включает в себя такие составные части:

* **титульный лист и оглавление.** Имеющие следующее содержание: заголовок плана, дата его подготовки, кто подготовил план, полное имя и адрес фирмы, для кого подготовлен план. Оглавление *–* наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме. Оно должно дать четкое представление обо всем содержании бизнес-плана, не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана.
* **резюме.** Его структура состоит из трех частей:
* введение: включает цели плана, коротко выраженную суть проекта;
* основное содержание: сжатое описание всех ключевых элементов бизнес-плана и его основных частей: род деятельности, прогноз спроса, стоимость проекта, источники финансирования и т.д.;
* заключение: суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, описание основных действий предпринимателя.

Резюме – это ключевая часть документа, «продающая» его инвестору, и она должна быть составлена так, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана.

* **историю своего бизнеса** (если предприятие уже действует). Этот раздел составляется в том случае, если предприятие уже существует и прошло определенный путь развития. Раздел должен рассказать о том, когда бизнес был основан, каковы основные этапы его развития, какие продукты (услуги) были предоставлены для рынка, какова роль высшего руководства в развитии бизнеса. Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами.
* **описание продуктов (услуг).** Бизнес-план должен включать детальное описание будущего товара (услуги), это необходимо для того, чтобы специалисты банка получили подробные объяснения какие продукты и услуги планируется предлагать рынку.

Вопросы, которые относятся к описанию товара, могут представлять собой следующий перечень:

1. Конкурентное описание товара и способов его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей.
2. Каков диапазон подобных продуктов (услуг), предлагаемых конкурентами?
3. Каков уровень защиты товара, т.е. располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т.п.

Необходимо объяснить, почему покупатели выберут именно этот товар, а не товар конкурентов, то есть какие конкурентные преимущества применения имеет именно предлагаемый товар.

* **описание дел в отрасли, товарные рынки.** Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, основные сегменты рынка (группы потребителей), склонен ли этот рынок к росту или застою. Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции.
* **оценку и выбор конкурентной стратегии.** В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их конкретное применение. Когда стратегия выбрана, предпринимателю нужно определиться с тем, каким образом лучше ее реализовать, решить, нужна ли реорганизация структуры предприятия. Возможно ли увеличение прибыли без изменения текущей конкурентной позиции фирмы на рынке.

Если предприниматель решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

* степень вероятности ответных действий;
* их возможное воздействие на фирму;
* когда это может произойти;
* насколько агрессивными они будут;
* есть ли возможность уклониться от особо агрессивных воздействий?
* **производственный план.** При написании этого раздела не нужно злоупотреблять применением технического жаргона. Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчеты издержек производства. Кроме этого должны быть даны ответы на следующие вопросы:

1. Основные методы производства и технологии.
2. Общая структура производственного процесса, операции по выпуску товара.
3. Необходимые сырье и материалы. Основные поставщики фирмы.
4. Необходимые мощности для организации производства. Существуют ли на предприятии уже задействованные мощности.
5. Осуществление контроля качества.
6. Место расположения производства.
7. Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства? Какова предполагаемая структура издержек?
8. Необходимая рабочая сила для ведения производства сегодня и в будущем. Соответствие квалификации работников, возможностям и специфике оборудования

* **план маркетинга.** Маркетинговый раздел бизнес-плана нужен для того, чтобы:
* предприниматель мог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;
* работники маркетинговых подразделений фирмы могли использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;
* инвесторы могли убедиться в достаточной емкости и перспективности рынка.

Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и давать ответ на следующие вопросы:

1. Основные группы покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентируется предприятие. Основные сегменты данного рынка, на какой из них ориентированно предприятие.
2. Предполагаемая доля фирмы в данном сегменте рынка
3. Методика расчета цены на товар фирмы. Какой чистый доход обеспечит фирме выбранный уровень цены.
4. Каналы распространения товаров.
5. Способы продвижения товара. Бюджет для финансирования продвижения товаров.

* **организационный план.** Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы. Ориентирами для составления плана могут служить следующие вопросы.

1. Форма собственности предприятия.
2. Основные пайщики или основные акционеры.
3. Состав совета директоров и правления организации.
4. Распределяются полномочий среди управляющих фирмы.
5. Организационная структура фирмы, способ взаимодействия подразделений друг с другом.

Если фирма существует несколько лет, необходимо описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли с ней.

* **финансовый план и оценка риска.** Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности. Кроме того, при составлении бизнес плана проводится анализ чувствительности (метод для изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта – затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены и т.д).
* **план исследований и разработок.** Если фирма предполагает или уже проводит исследования и разработки, то в соответствующем разделе бизнес-плана она должна ответить на следующие вопросы:
* величина затрат на исследования, сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм конкурентов;
* квалификация и опыт персонала в отделе исследований;
* оснащенность отдела исследований и разработок;
* реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации;
* направления исследований и разработок;
* связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями (НИИ и т.д.);
* доходы, которые подразделение НИОКР генерирует, проводя работы для других организаций (договорные работы).
* **оценку и страхование риска.** Условием умелого управления предоставленными ресурсами является учет возможного риска осуществления проекта. Риск означает вероятность неполучения положительного результата (прибыли) или получение отрицательного результата (убытков) в предпринимательской деятельности. Необходимо четко представлять в какой из областей риска лежат деловые предложения компании – в области невысокого риска с небольшой прибылью или в области рискованных капиталовложений с высоким процентом прибыли.

По источнику возникновения различают риск хозяйственный, связанный с личностью человека, обусловленный природными факторами. По причине возникновения риски делят на обусловленные неопределенностью будущего, непредсказуемостью поведения партнеров, недостатком информации. По характеру проявления риски различают на политические и коммерческие.

Среди мер снижения риска выделяют эффективное прогнозирование и систематическое планирование деятельности фирмы, страхование и самострахование. В большинстве случаев политические, региональные и прочие риски принимают на себя специальные организации, то есть финансово-кредитные институты, специализирующиеся на страховании подобного вида рисков.

Бизнес-план - документ перспективный и составлять его рекомендуется минимум на 3-5 лет вперёд. Он должен быть кратким (изложение только самого главного по каждому разделу), доступным в прочтении и понимании (должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам), убедительным, лаконичным, побуждать интерес у рецензента (ведь только заинтересовав потенциального инвестора, можно надеяться на успех своего дела).

Важность и эффективность бизнес-плана заключается в его комплексности и направленности в будущее. Качественная подготовка этого документа позволяет чётко определить конечную цель, рассчитать необходимые ресурсы, выстроить временной график.

Таким образом, бизнес-план представляется абсолютно необходимым инструментом предпринимательской деятельности для создания стратегии бизнеса в рыночных условиях. (Кочеткова А.И., Уткин Э.А. «Бизнес-план: как развернуть собственное дело»).

# 2. Содержание и выбор стратегии бизнеса

## 2.1. Цели организации

Прежде всего, при планировании стратегии бизнеса необходимо определить цели организации. Основная общая цель организации - чётко выраженная причина её существования - обозначается как её миссия**.** Все цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссии являются одним из самых существенных решений при планировании и выборе цели организации. Все цели организации вырабатываются для осуществления ее миссии. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Формирование миссии включает в себя:

1. выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
2. определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
3. выявление культуры фирмы.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку фирмы в будущем.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия - получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма, в конечном счете, сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Ценности оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связаны со специфическими типами целевых предпочтений.

Д.Гут и Р.Тагири установили шесть ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, которые в последствие были связаны учёными со специфическими типами целевых предпочтений. (<http://liber.rsuh.ru/Conf/Upravlenie> - Красицкая Л.М.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Виды ценностей | Типы предпочтений |
| Теоретические | Истина  Знания  Рациональное мышление | Долгосрочные исследования и разработки |
| Экономические | Практичность  Полезность  Накопление богатства | Рост  Прибыльность  Результаты |
| Политические | Власть  Признание | Общий объём капитала,  Продаж, количество работников |
| Социальные | Хорошие человеческие отношения  Привязанность  Отсутствие конфликта | Социальная ответственность относительно прибыльности. Косвенная конкуренция.  Благоприятная атмосфера в организации. |
| Эстетические | Художественная гармония  Состав  Форма и симметрия | Дизайн изделия  Качество  Привлекательность, даже с ущербом для прибыли |
| Религиозные | Согласие во вселенной | Этика  Моральные проблемы |

Общефирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство:

1. Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).
2. Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат).
3. Достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.
4. Взаимно поддерживающие цели (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, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. (<http://marketing.spb.ru/read/article> - Ландау О.)

Цели организации выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Важность определения целей связана с тем, что они:

* являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
* определяют способы повышения эффективности организации;
* лежат в основе принятия любого делового решения;
* служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Цели организации делят на экономические и неэкономические.

К неэкономическим целям можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так, акционеры могут быть недовольны тем, что организация повышает расходы на переоборудование цеха, потому что такие затраты не создают краткосрочной прибыли. Однако организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получении прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

Экономически*е* цели организации выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно разделить на количественные и качественные.

Пример количественной цели – увеличение доли рынка фирмы до 10% к 2002 году.

Пример качественной цели – достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.

Экономические и неэкономические цели могут быть разделены на:

* краткосрочные (год или менее)
* среднесрочные (от одного до пяти лет)
* долгосрочные (свыше пяти лет).

Долгосрочные цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают:

* что должно быть достигнуто (в том числе в количественном выражении);
* когда цель должна быть достигнута;
* кто конкретно (какое подразделение организации) выполняет задачу по достижению цели.

Пространство определения целей.

Деятельность организации очень разнообразна, поэтому организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий. Выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

1. **Положение на рынке**. Здесь фирма определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности.
2. **Инновации**. Определение новых способов ведения бизнеса:

* производство новых товаров;
* внедрение на новые рынки;
* применение новых технологий;
* использование новых методов организации производства.

1. **Производительность**. Фирма определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов. В выигрыше оказывается та фирма, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.
2. **Ресурсы.** Фирма проводит оценку всех видов имеющихся у нее экономических ресурсов, оборудования, наличности. Сравнивается наличие ресурсов с необходимым количеством и определяется будущая потребность в них.
3. **Доходность**. Формируется способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов. Цели, связанные с доходностью, обычно указывают ее необходимый количественный уровень.
4. **Управленческие аспекты**. Выражены в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации.
5. **Персонал**: выполнение трудовых функций и отношение к работе. Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации людей занятых в организации. Это может быть и более высокая зарплата, лучшие условия труда, возможности роста профессионального развития работников и т.д.

Социальная ответственность, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Бизнес должен благотворно воздействовать на общественную жизнь не только узко, в смысле увеличения возможностей для материального роста, но и широко, соответствуя общепринятым общественным ценностям, формируя благоприятную экологическую среду, принимая участие в решении острых социальных проблем. (Журнал «Менеджмент в России и зарубежом» №4, 2001г.)

## Анализ внешней и внутренней среды организации

Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности:

* с точки зрения стратегического планирования улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на организацию и ее будущее;
* с точки зрения политики фирмы помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;
* с точки зрения текущей деятельности обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы. После того, как эти элементы определены, фирма должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их называют «критическими точками».

Среду любой организации можно определить как совокупность трех сфер – внутренней среды, рабочей среды, общей среды.

Внутренняя среда (микросреда) организации включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

Общая среда (макросреда) состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей атмосферы бизнеса. Изучение внешней среды, идёт по 3 параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.
2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам;
3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путём корректировки плана.

Стратегический анализ положения фирмы необходимо начинать, прежде всего с исследования структуры отрасли в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

Определяющим фактором в отношении прибыльности отрасли является следующее – смогут ли фирмы получить и сохранить для своих клиентов стоимостные преимущества или же они будут потеряны в ходе конкурентной борьбы. Структура отрасли определяет, кому же достанутся эти преимущества. Здесь надо учитывать следующие случаи. Вновь пришедшие на рынок фирмы могут лишить своих конкурентов преимуществ, либо предлагая продукцию по более низким ценам, либо увеличивая затраты на конкурентную борьбу. Также наиболее крупные поставщики способны присвоить себе предназначенные покупателям стоимостные преимущества; при этом они используют средние фирмы, имеющие на рынке лишь небольшую долю. Фирмы производящие товары-заменители, устанавливают верхнюю границу цен на свой товар, так как это дает возможность при общем повышении цен на данном рынке привлечь на свою сторону часть покупателей.

Необходимо отметить, что успех фирмы напрямую зависит скорее от степени привлекательности отрасли, в которой эта фирма работает, нежели от превосходно проводимой в жизнь управленческой стратегии. В ситуации, когда спрос значительно превышает предложение и доступ на рынок ограничен, даже при весьма среднем уровне менеджмента фирма способна добиться высокого уровня прибыли. И если рыночная конъюнктура в целом благоприятная, то, вероятно, многие отрасли станут привлекательными.

Проведенный анализ дает представление о структуре отрасли, однако более интересным было бы понять, каким образом может измениться действие пяти сил данной модели в будущем. Одним из способов изучения прогнозирования изменений является рассмотрение тенденций изменения окружающей среды. Условно макросреду, в которой действует фирма, можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Данная техника анализа известна под названием ПЭСТ или СТЭП; она позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. Применяя прогнозирование к анализу отрасли необходимо учесть стадию развития отрасли. Жизненный цикл отрасли определяет характер конкурентной борьбы. Например, особенностью относительно новой отрасли является большое количество фирм, стремящихся в нее проникнуть. Они идут в отрасль, где спрос значительно превышает предложение и где нет необходимости бороться с конкурентами за каждого покупателя. На этом первоначальном этапе не существует правил игры. Это означает, что спрос на представленную продукцию стимулируется самыми различными способами: одни фирмы проводят активную рекламную кампанию, другие при продвижении товара на рынок пользуются своим доступом к каналам распределения. Нередко захват части рынка на начальном этапе приносит свои плоды на более поздней фазе, особенно если по мере накопления опыта у фирмы появляются преимущества, и этот процесс опережает рост конкуренции. Это, однако, подразумевает, что основа конкурентной борьбы не меняется. В противном случае (например, если конкурентная борьба перейдет из сферы производства, где она выражалась в стремлении снизить себестоимость продукции, в сферу продвижения товара на рынок, что подразумевает поиск новых маркетинговых стратегий) преимущества фирмы будут не столь очевидны.

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. (Мескон М. «Основы менеджмента»)

## Выбор стратегии

Процесс формирования стратегии заключает в себе три этапа:

* Формирование общей стратегии организации;
* Формирование конкурентной стратегии;
* Определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

1. Должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы.
2. Необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Стратегия стабильности *–* сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Это могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля или наказания за монополизацию.

Стратегия роста *–* увеличение организации, часто через проникновение и захват рынков. Осуществляется тремя способами:

* поглощение конкурирующих фирм путем аквизации ( приобретения контрольного пакета акций);
* слияние – объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;
* совместное предприятие – объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

Стратегия сокращения *–*применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой.

Конкурентная стратегия *–* организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общефирменного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц, каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

Когда стратегия сформулирована, фирма определяет политику, которая превращает разработанную стратегию в открытую и подробную декларацию основных направлений деятельности фирмы. Затем разрабатываются правила и процедуры действий, необходимые для реализации стратегии.

Конечный стратегический план фирмы включает:

* видение, миссию и общие цели;
* стратегию организации: общую, деловую, функциональную;
* политику действий фирмы. ([http://bali.ostu.ru/umc - Никитин С.А](http://bali.ostu.ru/umc%20-%20Никитин%20С.А)., Полехин А.В.)

# 3. Планирование деятельности фирмы

В третьей главе данном курсовом проекте рассмотрим применение на практике всего вышеизложенного материала. За основу возьмем фирму с названием «Камень». Вид деятельности данного предприятия – оптовые продажи товаров народного потребления.

## 3.1. Разработка внутрифирменного плана

При планировании, очевидно, надо исходить из того, для чего предназначена фирма, в чем состоит ее «миссия» в мире бизнеса. Например, миссия фирмы «Камень» - осуществлять поставки товаров народного потребления на рынок города.

В наиболее общих терминах стратегический менеджмент - средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии. Целеполагание - самый трудный и ответственный этап планирования. Сформулировать миссию фирмы - наиболее важное решение для ее основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на ее месте новой, пусть даже под тем же названием. Миссия - стержень фирмы, наиболее устойчивая часть ее организма.

Конкретизацией миссии фирмы являются ее стратегические цели, т.е. цели на долгосрочный период, скажем, на 10 лет. Эти цели мы рассмотрим во втором пункте данной главы, они будут иметь отношение к перспективам развития предприятия.

Следующим уровнем конкретизации являются задачи, которые должны быть решены для достижения той или иной стратегической цели. Например, для фирмы «Камень» задачами могут являться:

* поставка товара заказчику без задержек;
* увеличение товарооборота на 50%;
* создание собственно производства.

Про­цесс разработки внутрифирменного плана рассмотрим из се­ми взаи­мо­свя­зан­ных эта­пов, которые осу­ще­ст­в­ля­ют­ся со­вме­ст­но ру­ко­во­дством фир­мы и со­труд­ни­ка­ми мар­ке­тин­го­вых служб.

Си­туа­ци­он­ный ана­лиз

Сле­же­ние за ре­зуль­та­том

Раз­ра­бот­ка стра­те­гии мар­ке­тин­га

Ус­та­нов­ка це­лей мар­ке­тин­га

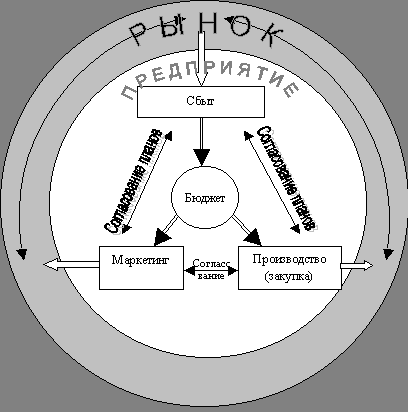
соз­да­ние стра­те­ги­че­ских хо­зяй­ст­вен­ных под­раз­де­ле­ний

Оп­ре­де­ле­ние за­да­чи ор­га­ни­за­ции

Проведя анализ ситуации на рынке и обнаружив свободную нишу для работы. Руководством компании было принято решение заниматься поставкой на рынок природного камня для внутренней и внешней отделки помещений. Учитывая большой объем строительных работ по городу, а так же отсутствие других поставщиков аналогичного товара, для поиска рынка сбыта не потребуется значительных маркетинговых усилий и материальных затрат связанных с этим.

Для осуществления поставленных целей необходимо: наличие отдела снабжения и сбыта, отдела маркетинга. Учитывая то, что товар будет поставляться под заказ, больших складских помещений в данном случае не понадобится.

В качестве схемы деятельности организации рассмотрим следующую схему системы планирования:



Основные затраты фирмы приходятся на маркетинговые мероприятия (рекламу, стимулирование сбыта и т.д.) и закупку (изделия для перепродажи). Основные поступления обеспечивает сбыт. Модель не учитывает затраты на обеспечение деятельности предприятия (аренда, складские, транспортные, и т.п.) как производные, легко поддающиеся планированию.

С точки зрения рыночных взаимодействий, логика планирования такова:

Существуют *цели* предприятия, для достижения которых разрабатываются *стратегии*. Последние включают конкретные *мероприятия* по производству и продвижению продукции, характеризующиеся цифрами расходов и ожидаемых доходов, точными сроками выполнения. *Бюджет* формируется по целевым принципам, и служит, в том числе, для оперативного *контроля* ситуации.

Прежде, чем говорить о комплексной постановке планирования, оценим практическую эффективность его частичной реализации:

Доходная часть бюджета формируется на основе прогноза сбыта Расходная часть выводится из доходной – т.е. работает принцип «тратить то, что имеем». В эту схему укладывается, например, планирование рекламного бюджета как % от реализации, ценообразование «от затрат» (если объем сбыта падает – автоматически снижается объем рекламы и растут цены). Прослеживаются тенденции экономии на заработных платах, канцелярских принадлежностях, финансирования маркетинговых мероприятий по остаточному принципу; с другой стороны - выделяются избыточные средства на бухгалтерию и службу контроллинга.

## 3.2. Перспективы развития предприятия

Сегодня внешняя среда меняется намного быстрее и драматичнее, чем даже несколько лет назад, это предъявляет новые требования к подходам, используемым при разработке стратегий. Интересный взгляд на систему подходов к разработке стратегий предлагают эксперты международной консультационной фирмы Arthur D'Little:

 стратегия, основанная на ресурсах, которыми располагает компания (Resource Driving Strategy);

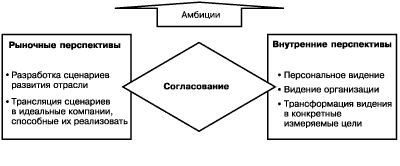
 стратегия, основанная на условиях, в которых функционирует компания (Condition Driving Strategy);

 стратегия, движимая амбициями (Ambition Driving Strategy).   
  Стратегическое мышление может быть ограниченно рамками активов, которыми располагает компания сегодня: <Есть цех с несколькими десятками станков, поэтому самым главным может является загрузка этого оборудования и занятость работников...>.

Однако для успеха в конкурентной борьбе не столь важно, какими активами (продукцией, оборудованием, технологией, зданиями и сооружениями) обладает предприятие в данный момент. Важно, с какой скоростью оно способно создавать необходимые активы и развивать их.

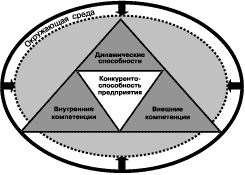
Еще один важный момент заключается в том, что часто неудачи подстерегают менеджмент не в процессе разработки стратегии, а при ее внедрении. Главным препятствием на пути успешной реализации стратегии становятся поведенческие проблемы. Перед менеджментом компании возникают две сложные задачи: управление рисками в условиях неопределенности на рынке и обеспечение поддержки стратегических решений персоналом компании.

Одним из примеров нового поколения методологических подходов к разработке стратегии является <стратегия, движимая амбициями>, предложенная Arthur D'Little. Стратегия основана на объединении аналитических методов с использованием процессов и инструментов, позволяющих обеспечить креативность, динамизм и заинтересованное отношение к делу со стороны персонала компании. Такой подход к стратегии имеет три фундаментальных отличия от традиционного:



* создание содержания, базирующегося на видении будущего компании и подкрепленного амбиционными целями;
* учет поведенческих аспектов в согласовании с установленными целями;
* непрерывный процесс управления изменениями, опирающийся на сбалансированную систему критериев.

Сегодня ни у кого не вызывает сомнений, что конкурируют друг с другом не отдельные продукты, а производящие их корпорации. Неудачи в одной стратегической области бизнеса компенсируются успехами в других и не приводят к разрушению корпорации в целом. Успех компании в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов:



* внутренних компетенций;
* внешних компетенций;
* динамических способностей.

Именно низкие динамические возможности, неспособность компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять имеющимися знаниями являются причинами слабой конкурентной позиции российских предприятий. Компания, стремящаяся к лидерству, должна обеспечивать высокий инновационный потенциал во всем: маркетинге, разработке продуктов, управлении взаимоотношениями с клиентами и персоналом, производстве, логистике и т.д. (<http://www.acgroup.ru/publics/strategy> - Идрисов А.)

Рассмотрим приведенную выше долгосрочную задачу для фирмы «Камень» - создание собственного производства. Прежде всего, необходимо учитывать тот фактор, что продукция из натурального камня поставляется нам с западной части России. Продукция из натурального камня представляет собой плитку для отделки зданий. Производство данного продукта находится в Санкт-Петербурге. Сырье поставляется со всех континентов земного шара. Значительную долю поставок осуществляет Китай и из каньонов расположеннх в центральной Сибири России. Учитывая место расположение города Омска. Было бы целесообразно организовать обработку камня на промежуточном этапе между Петербургом и Омском, а так же осуществлять поставку продукции покупателям, находящимся в промежутке между городами. Тем самым, уменьшив транспортные расходы и издержки предприятия в целом.

В данном случае можно взять за основу конкурентную стратегию низких издержек. Которая будет иметь смысл, в случае большой конкуренции в данном сегменте рынка. Т.к. организация собственно производства по обработки натурального камня достаточно дорогостоящее мероприятие и требует больших финансовых вливаний.

# Заключение

В данной курсовой работе определено понятие стратегии в бизнесе, методика анализа внешних и внутренних факторов влияющих на выбор стратегии.

Управление предприятием или фирмой является очень сложной задачей, решение которой содержит в себе очень много граней. Ни одна фирма не может существовать без полноценного анализа ее стратегического потенциала и без постановки стратегических задач, если конечно эта фирма намерена работать в долгосрочном периоде.

Стратегическое управление распространяется на долгосрочные цели действия фирмы. Считается, что формулировка стратегии является ядром управления. Зачастую фирма не справляется с резкими и порой кардинальными изменениями её внешней среды. Иногда для этих случаев в управлении фирмой должен содержаться определённый портфель запасных вариантов действий, при тех или иных формах критических ситуаций. Часто благодаря тому, что руководство могло предвидеть тот или иной ход событий, фирме и удается благополучно выйти из критической ситуации.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. План стратегии работы и развития предприятия придает ему определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. 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 быть осуществить их модификацию и переориентацию.

# Список использованной литературы

1. Алексева М.М., Планирование деятельности фирмы – Москва, 2003г.
2. Андреев А.Ф., Гришина Н.В., Основы менеджмента. Учебное пособие. и др. - М., ООО «Юрайт», 1999.
3. Видяпина В.И., «Бакалавр экономики» - Триада, 1999г.
4. Виханский О.С., «Стратегическое управление» - Москва, 1998 г.
5. Гольдштейн Г., Основы менеджмента – Таганрог, 1999
6. Градова А.П.Кузина Б.И., Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой - СПб.: Специальная литература,1996г..
7. Клифф Боуменн, Стратегический менеджмент – Питер, 2003
8. Кочеткова А.И., Уткин Э.А. «Бизнес-план: как развернуть собственное дело» - М.:Тандем, 1998
9. Лукашевич, Основы менеджмента в торговли – М.:Экономика, 1998г.
10. Макиавелли М.Х., Маркетинг и менеджмент – Питер, 2003г.
11. Мескон Майкл, Основы менеджмента - М.:, 1995г.
12. Панов А.И., Коробейников И.О., Стратегический менеджмент – Юнити-Дана, 2003г.
13. Томпсон А., Стрикленд Дж. «Стратегический менеджмент», М.: «Банки и биржи», 1998 г.
14. Уткин Э.А., Курс менеджмента: Учебник для Вузов - М.: «Зерцало», 1998г.
15. Черныш Е.А., Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. – М.: ПРИОР, 1999г.
16. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №4, 2001г.
17. Журнал «Проблемы теории и практики управления» №1, 1998г.
18. Журнал «Управление компанией» №7, 2003г.
19. <http://www.acgroup.ru/publics/strategy> - Идрисов А.
20. [http://bali.ostu.ru/umc - Никитин С.А](http://bali.ostu.ru/umc%20-%20Никитин%20С.А)., Полехин А.В.
21. [http://liber.rsuh.ru/Conf/Upravlenie - Красицкая Л.М](http://liber.rsuh.ru/Conf/Upravlenie%20-%20Красицкая%20Л.М).
22. <http://marketing.spb.ru/read/article> - Ландау О.