Содержание

Введение……………………………………………………………………

Глава 1. Стратегическое планирование как сущностная

 основа стратегического менеджмента………………………….

 1.1.Модель стратегического планирования……………………….

 1.2.Субъекты стратегического планирования…………………

 1.3.Система стратегического планирования на предприятии……..

Глава 2. «ОАО Акконд»

 2.1.Управленческое обследование сильных и слабых

 сторон организации……………………………………………….

 2.2.Выбор стратегии развития на основе использования

 матрицы Маккити………………………………………………….

Заключение…………………………………………………..

Список используемой литературы………………………………….

ВВЕДЕНИЕ

Новизна подхода заключается в том, что предприятие (фирма) рассматривается как открытая система, главные предпосылки эф­фективной деятельности которой находятся не внутри, а вне его (снаружи). Эффективность функционирования предприятия (фирмы) таким образом, определяется тем, насколько удачно оно приспособ­лено к своему внешнему окружению, — сумеет ли предприятие (фирма) своевременно распознать угрозы для своего существования или противостоять ударам судьбы, будет ли в состоянии не упус­тить своих возможностей и извлечь максимум выгоды из них.

Такой подход логично обусловливает стратегическое планирова­ние, базирующееся на методах ситуационного планирования, соглас­но которому все внутрифирменное построение системы есть не что иное, как своего рода ответная реакция на различные по своей приро­де воздействия как со стороны внешней среды, так и некоторых ее внутренних характеристик, включающих технологию производства и качество продукции, трудовые и материальные ресурсы.

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, функций организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратеги­ческих планов.

Цель этой курсовой работы изучить стратегическое планирование в Российской фирме. Задача разобраться в том какие задачи, цели ставит перед собой фирма, в какие сроки она хочет достичь поставленных целей и задач и при помощи каких ресурсов.

Глава 1. Стратегическое планирование как сущностная основа

стратегического менеджмента

1.1.Модель стратегического планирования

Планирование является одним из наиважнейших процессов, от которого зависит эффективность деятельности компании.

Планирование представляет собой функцию управления. Сущность этого процесса заключается в логичном определении развития предприятия, постановке целей для любого сектора деятельности и работы каждого структурного подразделения, что необходимо в современных условиях. При осуществлении планирования ставятся задачи, определяются материальные, трудовые и финансовые средства для их достижения и сроки исполнения, а также последовательность их реализации.

Кроме того, анализируются и выявляются факторы, имеющие влияние на развитие деятельности предприятия, для своевременного предотвращения их на стадии возникновения в случае их негативного влияния.

Таким образом, можно сказать, что планирование как функция управления означает стремление учитывать заблаговременно все внешние и внутренние факторы, которые обеспечивают подходящие условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно также определяет разработку комплекса мероприятий, устанавливающих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее результативного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятиям. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимосвязь между отдельными структурными подразделениями предприятия, которые содержат всю технологическую цепочку. Такая деятельность основывается на обнаружении и прогнозировании спроса потребителей, анализе и оценке имеющихся в наличии ресурсов и перспектив развития конъюнктуры. Отсюда следует необходимая увязка планирования с маркетингом и контролем для постоянной корректировки показателей производства и сбыта в связи с изменениями спроса на рынке. Планирование охватывает как текущий, так и перспективный временной период и осуществляется в виде прогнозирования и программирования.

Процесс планирования подразумевает постановку определенных целей, разработку мероприятий по достижению этих целей, а также политику предприятия на долгосрочную перспективу. Для управления планирование являет собой этап, от которого во многом зависит развитие. Большое влияние на планирование оказывает грамотность руководства, квалификация специалистов, вовлеченных в данный процесс, достаточность ресурсов, необходимых для осуществления процесса (компьютерная техника и пр.), информативная база.

Конечно, иногда факторы, оказывающие влияние на процесс планирования на предприятии, зависят от специфики деятельности, от региональной принадлежности, но при наличии квалифицированного кадрового состава и компетентного руководства все недостатки могут быть ликвидированы в короткие сроки.

Планирование — это умение предвидеть цели предприятия (фирмы), результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей. Однако планирование — это не просто умение предусмотреть все необходимые действия, это спо­собность предвидеть любые «неожиданности», которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться.

Принципы планирования:

1) принцип единства (холизма) предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный харак­тер. Это значит, что:

• выявляется совокупность элементов;

• осуществляется взаимосвязь между элементами;

• реализуется единое направление развития элементов систе­мы, ориентированное на достижение общей цели;

2) принцип участия членов фирмы в процессе планирования;

3) принцип непрерывности предполагает:

• непрерывный процесс планирования в рамках установлен­ного цикла;

• разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу, при переходе от одного планового перио­да к другому;

4) принцип гибкости, т.е. способность планов менять свою на­правленность в связи с возникновением непредвиденных обсто­ятельств, т.е. в них должны быть заложены определенные ре­зервы, позволяющие осуществлять необходимые изменения;

5) принцип точности, т.е. планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой это позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия (фирмы).

Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено огра­ничиваться определением основных целей и самых общих направ­лений деятельности вследствие небольшого количества достовер­ной информации и быстроизменяющихся условий рынка.

Типы внутрифирменного плакирования (в зависимости от при­знаков).

I. По степени неопределенности в планировании различают:

• детерминированные системы, действующие в полностью пред­сказуемой среде и не имеющие недостатка в информации (они присущи текущему планированию и планированию на уровне отдельных подразделений);

• вероятностные (стохастические) системы:

а) планирование, основанное на системе жестких обстоя­тельств, — как правило,— это заключение контрактов с про­веренными партнерами, когда изменение планов может быть вызвано только форс-мажорными обстоятельствами;

б) планирование под личную ответственность, когда менеджер действует на свой страх и риск, руководствуясь интуицией;

в) планирование, приспособленное к случайным обстоятель­ствам. Этот вид планирования является промежуточным между а) и б).

II. По временной ориентации идей планирования:

• Реактивное планирование, т.е. возврат к прошлому. Предста­вители этого типа планирования находят свои идеалы и спо­соб существования в прошлом, отрицают возможность дости­жения лучших результатов в будущем и негативно относятся к технике и современной технологии. Основной метод реак­тивного планирования заключается в генетическом подходе, т.е. всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникнове­ния и прошлого развития. Например, менеджер при анализе ре­зультатов плохой работы одного из подразделений предприя­тия (фирмы) приходит к выводу, что причиной этого является неправильная система обработки информации и ее анализ бух­галтером подразделения. Менеджер принимает решение — уволить бухгалтера, а на его место рекомендует принять друго­го, но при этом нет никаких гарантий, что новый бухгалтер бу­дет более квалифицированным, чем уволенный.

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется снизу вверх. При этом типе планирования перво­начально выясняются нужды подразделений низших уровней управления, которые после корректировки передаются на следую­щий уровень и т.д. В результате подготавливается сводный проект плана развития предприятия (фирмы).

Инактивное планирование. Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, считает нецеле­сообразным возвращение к прошлому или к движение вперед. Удовлетворенность настоящим — отличительная черта инактивизма. Главным принципом такого типа планирования является правило: «планировать минимально при необходимости, чтобы не изменить естественного хода вещей».

При этом типе планирования большую часть времени занимают сбор информации и ее первичная обработка. Наиболее ценными работниками считаются только те, кто умеет схватить суть проис­ходящего, имеет многочисленные связи, а не те, кто обладает наи­большим опытом.

Преактивное планирование (учреждение) ориентировано в ос­новном на будущие изменения, на стремление ускорить измене­ния, побыстрее приблизить будущее. Особенно важными явля­ются способность угадать вероятные направления рыночных изменений и возможность оседлать их «первую волну» для обеспечения достижения своих целей. Как правило, эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением при­быльности предприятия (фирмы), сколько с его выживанием и ростом.

Интерактивное планирование базируется на двух принципах:

а) участие и максимальная мобилизация творческих способно­стей сотрудников фирмы;

б) будущее подвластно контролю и в значительной мере являет­ся продуктом созидательных действий сотрудников фирмы.

Цель интерактивного планирования — проектирование бу­дущего.

III. По горизонту планирования различают:

1. долгосрочное планирование (от 10 до 25 лет);
2. среднесрочное планирование (от 3 до 5 лет);
3. краткосрочное планирование (годовые).

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

С точки зрения микроэкономики в целом планирование — это способ осуществления действий, основанный на сознательных, волевых решениях субъектов микроэкономики.

В соответствии с рыночным механизмом главным координатором действий участников рынка являются цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производ­ства и потребления товаров. В соответствии с принципами рыноч­ной экономики ее участники: хозяйствующие субъекты—предприя­тия (фирмы) и т.н. домохозяйства, с одной стороны, подчиняются ценовому механизму и закону спроса и предложения, а с другой субъекты микроэкономики стремятся к самостоятельному, осозна­нному принятию решений. Исходя из сказанного можно отметить, что планирование применяется в следующих сферах:

1. внутренняя среда хозяйствующих субъектов, где механизмы планирования, действующие с наибольшей силой, являются преобладающими;
2. в сфере хозяйственных отношений и сотрудничества субъек­тов рыночной деятельности.

Таким образом, целесообразно выделить две формы планирова­ния: планирование деятельности отдельной хозяйственной едини­цы и планирование хозяйственных отношений.

Планирование деятельности фирмы основано на том, что во внутренней среде каждой фирмы механизм цен почти полностью вытеснен сознательными действиями и авторитетными решения­ми предпринимателей и менеджеров. Предприниматель осознан­но определяет основные направления внутрифирменной деятель­ности. То есть внутренняя природа фирмы в целом основывается на системе плановых решений. Работники как участники внут­рифирменной деятельности теряют свободу действий, харак­терную для самостоятельных и независимых друг от друга субъек­тов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

Гарвардская модель

Основной базовой моделью разработки стратегического плана принято считать модель Гарвардской школы бизнеса, лидером которой считается К. Эндрюс. Г. Минцберг называет эту модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит уве­ренность в том, что формулирование стратегии как процесс опирается на несколько базовых постулатов, которые в своей совокупности обеспечивают проектирование стратегии.

Рис. 1 Схема разработки стратегии Гарвардской школой бизнеса.

Согласно этой модели процесс стратегического планирова­ния представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, которые выражаются в форме ключевых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала фирмы, выраженных в отличительных способностях к развитию.

Вполне понятно, что возможности внешней деловой окружающей среды могут быть востребованы за счет реализации сильных сторон ресурсного потенциала предприятия. В свою очередь, необходимо выявить угрозы внешней окружающей деловой среды, а слабые стороны ресурсного потенциала свести к минимуму.

В основу построения данной модели стратегического пла­нирования положены следующие основные методологические принципы:

1. Процесс формирования стратегии развития фирмы должен быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что разрабатываемая стратегия должна возникать не интуитивно и не в результате внезапного появ­ления из «потока проблем», а быть продуктом тщательно контролируемого и осознанного процесса обдумывания и принятия решений.
2. Руководство процессом формирования стратегии развития фирмы должен осуществлять топ-менеджер. Исполнительный директор должен быть своеобразным «архитектором» стратегии, а также определять, кто конкретно еще будет привлекаться к процессу стратегического планирования.
3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной.
4. Любая стратегия развития фирмы уникальна и рассматривается в качестве результата созидательного проектирования. Последнее означает, что стратегия должна содержать в себе концептуальные, отличительные цели данной фирмы, особенности ее развития, а не формироваться по некоему шаблону.
5. Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окончательный выбор лучшей из них.
6. Любая стратегия развития фирмы должна сочетать простоту восприятия и полноту выражения, а также описываться ясным и доступным языком.
7. Стратегия развития любой фирмы должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации.

Одной из составляющих разработки стратегического плана является оценка внутренней и внешней среды предприятия. Существует стандартизованная процедура, которая получила название SWOT – анализ.

Опишем основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Таб. 1 Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

|  |  |
| --- | --- |
| Потенциальные внутренние сильные стороны (S): | Потенциальные внутренние слабости(W): |
| Четко проявляемая компетентность | Потеря некоторых аспектов компетентности |
| Адекватные финансовые источники | Недоступность финансов, необходимых для изменения стратеги |
| Высокое искусство конкурентной борьбы | Рыночное искусство ниже среднего  |
| Хорошее понимание потребителей  | Отсутствие анализа информации о потребителях |
| Признанный рыночный лидер | Слабый участник рынка |
| Четко сформулированная стратегия | Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами  |
| Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности  | Устарелые технология и оборудование  |
| Проверенное надежное управление | Потеря глубины и гибкости управления |
| Надежная сеть распределения | Слабая сеть распределения |
| Высокое искусство НИОКР | Слабые позиции в НИОКР |
| Наиболее эффективная в отрасли реклама | Слабая политика продвижения  |
|  Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):  | Потенциальные внешние угрозы (Т): |
| Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,  | Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов |
| Расширение диапазона возможных товаров  | Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей  |
| Благодушие конкурентов  | Ожесточение конкуренции |
| Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки  | Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости  |
| Благоприятный сдвиг в курсах валют | Неблагоприятный сдвиг в курсах валют |
| Большая доступность ресурсов | Усиление требований поставщиков |
| Ослабление ограничивающего законодательства  | Законодательное регулирование цены  |
| Ослабление нестабильности бизнеса | Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса  |

Модель И. Ансоффа

Модель формирования стратеги­ческого плана, предложенная И. Ансоффом, имеет два прин­ципиальных отличия от модели Гарвардской группы.

Во-пер­вых, в процесс стратегического планирования вводится понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства в модели Гар­вардской группы.

Во-вторых, он предпринял попытку опи­сания процесса стратегического планирования в виде опре­деленной формализованной блок-схемы, которая предпола­гает подробную разработку списков факторов, учитываемых в процессе принятия решений и расставляемых в приоритетном порядке с приданием им весовых коэффициентов, а также различных диаграмм и правил выбора той или иной альтернативы.

Рис. 2 Этапы стратегического плана И. Ансоффа

Согласно этой модели процесс стратегического планирова­ния начинается с определения первоначальных целей разви­тия предприятия, которые являются реакцией на внешние сегменты. В соответствии с этими целями проводится анализ и оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней деловой окружающей среды. Целью такого рода анализа яв­ляется выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на рынки сбыта и диверсификации производства.

По мнению И. Ансоффа, процессу разработки стратегии диверсификации на предприятии должно предшествовать принятие стратегического решения, связанного с обеспече­нием системного эффекта от всех элементов, образующих его организационную структуру. На основе тако­го стратегического решения формируются конкретные стра­тегии диверсификации и расширения рынка сбыта для уже производимых предприятием товаров. В своей сумме или по отдельности эти стратегии формируют общую стратегию продукт/рынок для предприятия.

Вместе с тем, как считает И. Ансофф, в целях обеспечения целостности стратегический план развития предприятия дол­жен содержать также финансовую и административную стра­тегии. Причем финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, направленных на обеспечение прироста финансового потенциала предприятия. В свою оче­редь, административная стратегия предполагает набор правил по организационному развитию предприятия.

Каждый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия. Стратегия является чертежом, содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности. Хотя она и находится в сфере внимания генерального директора, непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

МодельГ. Стейнера

Модель Г. Стейнера в определен­ной мере можно считать симбиозом моделей Гарвардской группы и И. Ансоффа.

В качестве основных положений данной школы стра­тегического управления следует назвать:

* Рассмотрение стратегии развития предприятия как результата контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, которые схематически изображаются в виде контрольных таблиц с помощью соответствующих методов.
* Высшее руководство предприятия несет ответственность за содержательную сторону стратегического процесса, а за его практическую сторону отвечают кадровые плановики.
* Стратегия развития предприятия считается завершенной (готовой) в том случае, когда четко видно ее практическое приложение.

В последние годы работы представителей данной школы стратегического управления стали в большей степени ориен­тироваться на практическое приложение, при этом достаточ­но четко обозначились два новых подхода - использование сценарного планирования и применение стратегического контроля.

Сценарий рассматривается в качестве важнейшего инструмента плановой деятельности, который стимулирует творче­скую активность плановиков.

Значительно возрастает интерес представителей школы планирования к вопросам стратегического контроля, смысл которого заключается в поддержании постоянной нацеленности предприятия на выполнение стратегических задач. Более того, стратегический контроль рассматривается в зна­чении пересмотра и принятия предложенных стратегий.

При таком подходе содержание и масштабы стратегиче­ского контроля значительно расширяются и выходят за пределы стратегического планирования.

Модель разработки стратегии М. Потера

В модели Портера моделирование и планирование уступили место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому. Хотя разработка стратегии остается сознательным, контролируемым процессом, конкретная для данной компании, уникальная стратегия Школы Модели уступает место общим стратегиям, таким как лидерство по издержкам, фокусирование или дифференциация, которые компаниям следует использовать. Задачей разработчика стратегии становится, используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его компания работает), чтобы менеджеры могли ее внедрить.

В этой модели автор предпринял попытку представить внешние для организации силы, опреде­ляющие уровень отраслевой конкуренции.

Рис.4 PIMS-модель

Минтцберг указывает на ряд проблем. Потребность в больших объемах информации, необходимой для эффективного использования этой модели, делает ее подходящей только для традиционных, зрелых отраслей, потому что только эти отрасли достаточно стабильны, чтобы предоставить необходимый объем исторической информации.

По мнению Минтцберга, ошибка в том, что анализ подменяет стратегию, вместо того, чтобы выполнять свою главную функцию – поддерживать процесс разработки стратегии.

1.2.Субъекты стратегического планирования.

Помня, что для стратегического планирования приоритетными являются внешние факторы, к процессу необходимо привлекать заинтересованные стороны, внешние для организации. Тем не менее, привлечение внешних заинтересованных сторон к процессу планирования не происходит однозначно.

Зачастую стратегическое планирование изучают в отрыве от выяснения того, кто, собственно, является субъектом стратегического управления, что вызывает иногда недоуменные вопросы. Поэтому прежде, чем рассматривать управленческую деятельность, составляющую систему стратегического планирования (отвечая тем самым на вопрос “что делается”), следует выработать представление о том, “кто это делает”, кто является субъектом стратегического планирования.

Конкретная экономическая жизнь протекает на поле, где действует множество субъектов. Это так называемые хозяйственные единицы (хозяйствующие субъекты). Именно они, вступая в отношения друг с другом, одновременно являются, с одной стороны, универсальными имущественными комплексами, с другой — социальными образованиями, в которых осуществляются все формы человеческой жизнедеятельности; это клеточки экономической и в большой мере — социальной жизни. Поэтому именно предприятия выступают основным объектом нашего внимания как субъекты стратегического планирования.

Современным гражданским правом предусматривается строго определенный ряд хозяйственных организаций, т.е. организационно-правовых форм, в рамках которых (и только в рамках которых) можно осуществлять хозяйственную деятельность в России (см. табл. 2.1).

Табл.2.1Виды хозяйственных организаций в РФ

|  |  |
| --- | --- |
| КОММЕРЧЕСКИЕ | НЕКОММЕРЧЕСКИЕ |
| хозяйственные товарище ста а | потребительские кооперативы |
| хозяйственные общества | общественные и религиозные организации |
|  | (объединения) |
| производственные кооперативы. |  |
| государственные и муниципальные унитарные | благотворительные (иные) фонды |
| предприятия |  |

В нашем неустоявшемся государстве приведенное разделение на коммерческие и некоммерческие организации оказывается подчас весьма условным, и пример, скажем, Национального фонда спорта — крупнейшего привилегированного торговца водкой в середине 90-х годов — хорошо это показывает.

Из числа коммерческих организаций имеет смысл оставить в стороне такие редкие теперь субъекты, как производственные кооперативы, а также государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Таб.2.2. Виды хозяйственных организаций в РФ

|  |
| --- |
| ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ТОВАРИЩЕСТВА И ОБЩЕСТВА |
|  |
| товарищества | общества |
| \* полные | \* с ограниченной ответственностью |
| \* на вере (коммандитные) | \* с дополнительной ответственностью |
| 1-1 | \* акционерные: ЗАО и ОАО |

Общества с ограниченной (ООО или еще сохраняющиеся и не подлежащие перерегистрации ТОО) и дополнительной ответственностью – это, как правило, мелкие предприятия, поэтому мы также оставим их без внимания. И тогда главным объектом нашего интереса остаются лишь открытые акционерные общества (ОАО), поскольку,

во-первых, специфика ЗАО практически охватывается таким универсальным, богатым по содержанию объектом, как ОАО;

во-вторых, на практике именно ОАО с государственным участием составляют абсолютное большинство крупных хозяйственных организаций и поскольку

в-третьих, такие штучные продукты, как сверхмонополии класса РАО, выделяются из ряда обыкновенных ОАО, а природа этих продуктов такова, что заниматься ею нужно с позиции председателя правительства и исключительно индивидуально.

Основные (в том числе качественные) характеристики открытых акционерных обществ в сравнении с обществами других типов приведены в табл. 2.3.

Таб.2.3. Хозяйственные общества

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ХАРАКТЕРИСТИКИ | ООО/ОДО | ЗАО | ОАО |
| Число учредителей | 1—... | 1—50 | >50 |
| 1Величина уставного фонда (УФ) | 100 м.з. | 100 м.з. | 1000 м.з. |
| Ответственность участников | доля УФ/доля УФ | доля УФ | доля УФ |
| Социальная близость участников | очень высокая | высокая | множественно-групповая |
| Защищенность контроля | max | достаточная | постоянная забота |
| 1Скорость принятия и реализация решений | max | - 1ниже среднего | на пороге выживаемости |
| Доверие рынка (партнеров и инвесторов) | min — высокое | среднее | высокое и высшее |
| Масштабы деятельности | - 1мелкий бизнес | 1средний бизнес | крупный бизнес |

Открытые акционерные общества

Уже из обязательных юридических характеристик ОАО следует, что это, как правило, крупные хозяйственные организации с большим числом работников, серьезной финансовой и производственной базой. Они производят львиную долю ВНП и обеспечивают рабочие места для большей части работающих. Словом, они оказывают огромное влияние на экономику страны и, во-первых, тем самым, а во-вторых, будучи средоточием больших групп взаимодействующих людей, и непосредственно — на все общественные процессы. Поэтому ОАО это уже не просто хозяйственные единицы, не только агенты экономической жизни, но и в большой степени общественные организации, элементы социума. Если добавить к этому, что и по материальным источникам своего формирования — акции покупают и разнообразные организации, и так называемые физические лица, т.е. просто люди, живущие при этом на всем пространстве от Балтики до Владивостока (а уже и за рубежом) и работающие где угодно, — другими словами, что оперируют они изначально общественными, т.е. сложенными сообща разными собственниками, капиталами, отношение к ОАО как к универсальным экономико-социальным образованиям будет полностью оправданно.

1.3.Система стратегического планирования на предприятии

Переход к рыночным отношениям определил необходимость разработки нового подхода при обосновании развития предприя­тия (фирмы), вызванного необходимостью учета конкуренции, влияющей на стабильность его работы, а также возросшей ответ­ственностью администрации предприятия (фирмы) за результаты принимаемых решений в таких областях, как определение ассор­тиментной и номенклатурной специализации; выбор целей, на­правлений и средств обновления продукции и технического пере­вооружения производства; распределение ресурсов предприятия, включающих сырьевые, финансовые, инвестиционные, научно-технологические и прочие.

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 взаимосвязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработка общих целей;

- определение конкретных, детализированных целей на за­данный, сравнительно короткий период времени (2,5,10 лет);

- определение путей и средств их достижения;

- контроль за достижением поставленных целей путем сопос­тавления плановых показателей с фактическими.

В основе нового подхода лежит отказ от принципа, определя­ющего, что успех фирмы лежит только в рациональной организа­ции производства продукции, в снижении издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, в повышении про­изводительности труда и в эффективном использовании всех ви­дов ресурсов, т.е. отказ от принципа рассмотрения предприятия как закрытой системы, цели и задачи которой считаются задан­ными и остаются достаточно стабильными в течение длитель­ного периода времени.

Особенность нового подхода заключается в том, что фирма (предприятие) рассматривается как «открытая» система, главные предпосылки деятельности которой находятся не внутри, а вне этой системы, т.е. эффективность функционирования фирмы (предпри­ятия) связывается с тем, насколько удачно она может приспосабли­ваться к своему внешнему окружению — сумеет ли фирма (предприятие) вовремя распознать «угрозы» для своего существования, будет ли устойчива к «ударам судьбы», не упустит ли своих воз­можностей, сможет ли извлечь максимум выгоды из этих возмож­ностей.

Эффективность решения этих проблем уже не может обеспечи­ваться только личными качествами и профессиональной подготов­кой одного лишь руководителя, она требует формирования соот­ветствующего механизма, ориентированного на функционирование и внедрение в практику «стратегического подхода» и одного из его элементов — стратегического планирования, базирующегося на методах ситуационного планирования, согласно которым все внутрифирменное построение системы есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия со стороны как внеш­ней среды, так и некоторых ее внутренних организационных ха­рактеристик, таких как технология производства, качество чело­веческих и материальных ресурсов.

Как известно, функционирование фирмы (предприятия) в условиях рынка во многом определяется рыночной ситуацией. Именно от рыночной ситуации в первую очередь зависит выжи­ваемость и развитие предприятия (фирмы). Именно рынок, с его нестабильностью, усложнением конкурентной борьбы, непре­дсказуемостью поведения не только конкурентов, но и партне­ров, сокращением жизненного цикла спроса на услуги (товары) и др., определяет необходимость проведения анализа и оценки окружающей среды с определением прогноза ее изменения во времени и планирования на этой базе, обеспечивающего соот­ветствие между деятельностью предприятия и требованиями рынка.

Предприятие (фирма), действующее на определенном рынке (либо отдельном сегменте этого рынка) и выпускающее опреде­ленную продукцию (оказывающее услуги), зависящую от его по­тенциала, с определенными издержками, будет соответствовать требованиям рынка тогда и только тогда, когда оно будет не толь­ко выпускать, но и осуществлять реализацию своей продукции на этом рынке, обеспечивая получение в результате своей деятельно­сти прибыль, величина которой соответствует ожиданиям руководства предприятия (фирмы). При несоответствии требованиям рынка ожидаемый результат не будет достигаться и, следователь­но, предприятие (фирма) будет нести потери (убытки).

Причины, обуславливающие такое несоответствие, как правило выделяют в две группы: текущие и стратегические.

К текущим причинам относятся те причины, которые влияют на снижение экономической эффективности производства и продви­жение выпускаемой продукции (услуги) на рынок. Это прежде все­го плохая реклама, неполное использование производственных мощ­ностей, снижение качества продукции и т.п.

К стратегическим причинам относятся причины, которые вли­яют на обеспечение достижения целей предприятия (фирмы). К ним относятся ошибки в определении величины спроса, ошибки в выборе характеристик товара (услуги), неверно выбранная реак­ция на возможное поведение партнеров и конкурентов и др.

Если текущие причины устраняются оперативными воздей­ствиями, то стратегические причины могут быть устранены с по­мощью таких действий как корректировка или изменение целей предприятия (фирмы), осуществление диверсификации и т.п.

Если процесс выживаемости фирмы может определяться своевременностью устранения текущих причин, то процесс ее развития определяется правильной ориентацией на перспекти­ву, учитывающей требования и тенденции изменения рыночной ситуации, которые требуют детального анализа существующе­го положения предприятия (фирмы) и его возможностей, спо­собностей и умения его руководства правильно определить на­правление развития, обосновать перспективные цели (ориенти­ры) развития предприятия (фирмы), способы и методы их достижения, что и составляет сущность стратегического плани­рования, обеспечивающего поступательное развитие предприя­тия (фирмы).

В общем виде стратегическое планирование заключается в вы­боре основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижения долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Система методологии стратегического планирования, являясь науч­ной основой разработки системы прогнозов, проектов, программ и пла­нов, позволяет получить ответ на следующие пять важных вопросов:

1) каковы цели развития соответствующего объекта стратегиче­ского планирования;

2) какой должна быть последовательность процесса разработки управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов;

3) какими должны быть стратегические прогнозы, программы и планы и каким требованиям они должны удовлетворять;

4) какие методологические подходы и решение каких проблем стратегического планирования следует использовать;

5) с помощью какой системы показателей и методов можно обеспе­чить оптимизацию стратегических прогнозов, программ и пла­нов.

Решение любых проблем управления, а следовательно и страте­гического планирования как составной части механизма управле­ния, имеет определенную логику.

Глава 2. «ОАО Акконд»

2.1.Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации.

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли предприятие внутренними силами. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ предприятия.

Маркетинг.

При обследовании функции маркетинга заслуживает внимания семь общих областей для анализа и исследования:

Доля рынка и конкурентоспособность.

Разнообразие и качество ассортимента изделий.

Рыночная демографическая статистика.

Рыночные исследования и разработки.

Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.

Прибыли.

Финансы / Бухгалтерский учет

Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

Операции

Весьма важным для длительного выживания предприятия является непрерывный анализ управления операциями. Приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?

Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Человеческие ресурсы

Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

Культура и образ предприятия

Культура и образ предприятия подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Каково это предприятие по сравнению с другими в этой отрасли?

2.2.Выбор стратегии развития на основе использования матрицы Маккити

Разработка маркетинговой стратегии – сложный процесс, одним из методов формализации которого является моделирование, позволяющее выбрать оптимальный вариант стратегического решения, избежать распыления сил и средств.

Маркетинговая стратегическая матрица - это модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов.

Матрица образуется по двум признакам (факторам) с помощью системы горизонтальных и вертикальных координат экономического пространства, которые выражают количественные или качественные характеристики соответствующих рыночных параметров. Их пересечение образует поля (квадранты, стратегические секторы), отражающие позицию фирмы на рынке. Матрицы, как правило, имеют двойное название: по содержанию и по фамилии разработчика (имени фирмы).

Заключение

Список используемой литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика - М., 2006.

2. Ансофф Н. Стратегическое управление. - М., 1989.

3. Боцмен Н. Основы стратегического менеджмента. - М., 2007.

4. Веснин В.Р. Основы менеджмента.-М., 2006.

5. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. -М., 2005..

6. Ковалев А.Н., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - М., 2006.

7. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М., 2005.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2002.

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

2. Афанасьев В. Малый бизнес: проблемы становления. Российский экономи-ческий журнал, 1996, № 9.

3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа М.: Финансы и статистика, 1993.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Издательство Москов-ского Университета, 1997.

5. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий - СПб.: Изд-во СПбУЭФ,1999.

6. Оноприенко В.И. Малые предприятия: Опыт, проблемы. - М.: Профиздат, 1998.

7. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для ВУЗов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1994.

8. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. - Л.: Лен-издат, 1992.

9. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие - СПб.: Изд-во СПбУЭФ,1993

10. Серегин А.С. Эффективность малого бизнеса. - М.: Экономика, 1997.

11. Финансовый менеджмент: теория и практика /под ред. Стояновой. - М.: Перспектива, 1996 - 405 с.

12. Шулятьева Н.А. Малый бизнес в условиях рынка. // Деньги и кредит, 1997, N 1