**Содержание**

[Введение 3](#_Toc135506295)

[1. Понятие стратегического планирования 4](#_Toc135506296)

[1.1. История возникновения стратегического планирования, основные понятия 4](#_Toc135506297)

[1.2. Сущность и функция стратегического планирования 7](#_Toc135506298)

[1.3. Структура стратегического планирования 13](#_Toc135506299)

[1.3.1. Определение миссии организации 14](#_Toc135506300)

[1.3.2. Формулирование целей и задач 14](#_Toc135506301)

[1.3.3. Анализ и оценка внешней и внутренней среды 15](#_Toc135506302)

[1.3.4. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии 17](#_Toc135506303)

[1.3.5. Реализация стратегии 19](#_Toc135506304)

[1.3.6. Оценка и контроль стратегии 20](#_Toc135506305)

[1.4. Преимущества и недостатки стратегического планирования 21](#_Toc135506306)

[2. Анализ стратегического планирования ОАО «Крымпродмаш» 25](#_Toc135506307)

[2.1. История предприятия 25](#_Toc135506308)

[2.2. Краткая характеристика 26](#_Toc135506309)

[2.2.1. Общая информация 26](#_Toc135506310)

[2.2.2. Характеристика производства 27](#_Toc135506311)

[2.3. Мероприятия по стратегическому планированию и их эффективность. 28](#_Toc135506312)

[2.4. Рекомендации по развитию стратегического планирования. 29](#_Toc135506313)

[Заключение 31](#_Toc135506314)

[Список использованной литературы 33](#_Toc135506315)

# Введение

В данной курсовой работе мною рассмотрены теоретические аспекты развития стратегии предприятия.

Главная цель данной работы – показать, что стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора це­лей организации и путей их достижения. Стратегическое пла­нирование является основой для всех управленческих ре­шений. Функции организации, мотивации и контроля ориен­тированы на выработку стратегических планов. Процесс стратегического планирования обес­печивает основу для управления членами организации. Проецируя все вышенаписанное на реалии обстановки в на­шей стране, можно отметить, что стратегическое планирова­ние становится все более актуальным для российских пред­приятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.

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

# Понятие стратегического планирования

## История возникновения стратегического планирования, основные понятия

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

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

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

1. Правила, используемые при оценке результатов деятель­ности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сто­рону критериев оценки обычно называют ориентиром, а коли­чественное содержание — заданием.
2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организаци­онной концепцией.
4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными прие­мами.

Стратегии имеют несколько отличительных черт:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-ли­бо немедленным действием. Обычно он заканчивается установ­лением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.
2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.
3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития приведет организацию к желательным результаты.
4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта кон­кретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.
5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использо­вание стратегии невозможно без обратной связи.
6. Поскольку для отбора проектов применяются как стра­тегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень при­нятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ори­ентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изме­нятся.
7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в дру­гой — станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает ти­пичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления явля­ется элементами стратегии, на нижних превращается в ориен­тиры.

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

Термин «стратегическое планирование» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущ­ность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим об­разом и своевременно реагировать на происходящие в нем изме­нения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассмат­ривали его как «процесс определения и установления связи, организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое планирование — это процесс управления с целью осуществле­ния миссии организации посредством управления взаимодейст­вием организации с ее окружением». Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации».[[1]](#footnote-1)

## Сущность и функция стратегического планирования

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 1.2.1.).

Действия

(процедуры)

Решения

Стратегия

Цели

фирмы

**Рис. 1.2.1. Логика стратегического планирования**

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 1.2.2). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.[[2]](#footnote-2)

Функции стратегического планирования

Распределение

ресурсов

Адаптация

к внешней

среде

Координация

и регулирование

Организационные изменения

**Рис. 1.2.2 Функциональная структура стратегического планирования**

1. *Распределение ресурсов.* Данный процесс включает планирование распределение ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.
2. *Адаптация к внешней среде.* Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции — приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее (спланированы). В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.
3. *Координация и регулирование.* Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.
4. *Организационные изменения*. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете, данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т. п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

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

* + Первый элемент — умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратегического планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического планирования, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном направлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в фирме.
  + Второй элемент — способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис. Определение необходимости изменений требует двоякого рода способностей:
  + готовности работников аппарата управления реагировать на тенденции, возникающие из действия известных факторов и данной отрасли;
  + научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить компанию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.
  + Третий элемент — способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии — интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть различные ситуации, из отдельных разрозненных факторов воссоздать “мозаичное полотно” будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.
  + Четвертый — способность использовать в ходе изменений надежные методы. Арсенал средств и методы стратегического планирования достаточно велик. Он включает: стратегические модели, основанные на методах исследования операций; матрицу Бостонской консультативной группы.

Разработка стратегии с помощью матрицы БКГ основана на идентификации предприятия (или ее подразделения) с определенным вариантом матрицы и применении стандартной стратегии, рекомендуемой для данного варианта.

Матрица БКГ лежит в основе рассмотрения 4 типов стратегических хозяйственных подразделений и соответствующих им стратегий (два варианта по двум критериям). В качестве критериев рассматриваются: доля рынка относительно ближайших конкурентов и темпы роста отрасли, в которой работает предприятие (см. рис. 1.2.3).

Рис. 1.2.3 Матрица БКГ.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Относительная доля на рынке | | | | |
| Темпы роста отрасли | Высокая | | Низкая | |
|  | Тип предприятия  (подразделения): | Маркетинговая стратегия: | Тип предприятия (подразделения): | Маркетинговая стратегия: |
| Высокие | ***«Звезда»*** | Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания существующего положения или увеличения доли рынка | ***«Вопросительный знак» или «Трудные дети»*** | Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка |
|  | Тип предприятия (подразделения): | Маркетинговая стратегия: | Тип предприятия (подразделения): | Маркетинговая стратегия: |
| Низкие | ***«Дойная корова»*** | Использование прибыли для помощи растущим подразделениям, поддержание существующего положения | ***«Бедная собака»*** | Уменьшение маркетинговых усилий или продажа |

Логика матрицы БКГ базируется на предположении о том, что чем выше доля рынка предприятия, чем перспективнее сфера хозяйствования, тем выше прибыль и относительные издержки.

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

## Структура стратегического планирования

На рис. 1.3.1. представлена принципиальная схема процесса стратегического управления.

Миссия организации

Цели организации

Анализ и оценка внешней среды

Анализ и оценка внутренней структуры

Оценка стратегии

Реализация стратегии

Выбор стратегии

Разработка и анализ стратегических альтернатив

**Рис. 1.3.1. Структура стратегического управления**

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

Процесс стратегического планирования включает:

* определение миссии предприятия, организации;
* формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
* оценку и анализ внешней среды;
* оценку и анализ внутренней структуры;
* разработку и анализ стратегических альтернатив;
* выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

* реализацию стратегии;
* оценку и контроль выполнения стратегии.

Как видно из рис. 1.3.1, стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина «стратегическое планирование». Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений.[[3]](#footnote-3)

Основные компоненты стратегического планирования:

### 1.3.1. Определение миссии организации

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

### 1.3.2. Формулирование целей и задач

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

* количественные цели;
* качественные цели;
* стратегические цели;
* тактические цели.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

### 1.3.3. Анализ и оценка внешней и внутренней среды

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

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

* получение ресурсов из внешней среды (вход);
* превращение ресурсов в продукт (преобразование);
* передача продукта во внешнюю среду (выход).

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

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

* макроокружения;
* непосредственного окружения;
* внутренней среды организации.

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

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

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

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот по­тенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направ­ления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направ­лениям:

* кадровый потенциал;
* организация управления;
* финансы;
* маркетинг;
* организационная структура.

### 1.3.4. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии

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

* + ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);
  + отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);
  + сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

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

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель — выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы:

* + риск (фактор жизни фирмы);
  + знание прошлых стратегий;
  + реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии;
  + фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями).[[4]](#footnote-4)

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

### 1.3.5. Реализация стратегии

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

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

* цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;
* необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

### 1.3.6. Оценка и контроль стратегии

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

Основные задачи любого контроля следующие:

* определение того, что и по каким показателям проверять;
* оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
* выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
* осуществление корректировки, если она необходима и воз­можна.

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

**1.4. Типы стратегий**

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от кон­кретной ситуации, в которой она находится. В частности, это каса­ется того, как руководство фирмы воспринимает различные рыноч­ные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стра­тегических решений существуют на фирме,и т.д. Фактически можно утверждать, что сколько существует фирм, столько же сущест­вует конкретных стратегий. Однако это никак не означает, что не­возможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано ранее, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование кото­рому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставлен­ной цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рас­смотрении ее на верхнем уровне управления организацией. Для уровня, находящегося ниже в организационной иерархии, страте­гия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведе­ния на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинго­вой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

• какой бизнес прекратить;

• какой бизнес продолжить;

• в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

• что организация делает и чего не делает;

• что более важно и что менее важно в осуществляемой органи­зацией деятельности.

### Подходы к выработке стратегии

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке.

Первый подход связан с *лидерством в минимизации издержек производства.* Данный тип стратегий связан с тем, что компания Добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низ­ких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей Доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую

технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высоко развит.

Второй подход к выработке стратегии связан со *специализацией в производстве продукции.* В этом случае фирма должна осущест­влять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализую­щие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для про­ведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную сис­тему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к *фиксации определенного сегмента рынка* и *концентрации усилий* фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма досконально выясняет потреб­ности определенного сегмента рынка в определенного типа продукции. В этом случае фирма может стремиться к сниже­нию издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух под­ходов. Однако что является совершенно обязательным для про­ведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребнос­тей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверен­ные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются *базисными,* или *эталонными.* Они отража­ют четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изме­нением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт;

2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находить­ся в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к произ­водству нового продукта.

Функциональная стратегия:

Рисунок, приведенный ниже (рис. 1.4.1), иллюстрирует понимание функции управления (обычно она возлагается на соответствующий отдел компании). Понятие функцио­нальной стратегии часто употребимо. С его помощью обозначается направление деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) в рамках общей стратегии данного хозяйственного подразделения.

Представления

о роли

корпорации

Цели

Деловая стратегия

Стратегия функциональных

подразделений

Маркетинг Кадры Исследования Производство Электронная

и разработки обработка

данных

Рис. 1.4.1

Базовая, деловая стратегия формулируется на основе корпо­ративной миссии, а затем подразделяется на функциональные стра­тегии в соответствии с различными отделами или функциями ком­пании. Независимое формирование функциональных стратегий по данным направлениям — это «неподнятая целина» делового менеджмента, где, возможно, скрыты огромные резервы эффектив­ности. Уделяя должное внимание функциональной стратегии, можно более результативно воздействовать как на величину вклада того или иного функционального подразделения в общее дело, так и на величину затрат на финансирование этого подразделения. Ныне понятие функциональной стратегии приобре­ло особый смысл, поскольку оно отражает проникнове­ние стратегического мышления на тот уровень управле­ния, который еще недавно находился под прямым контролем и был во власти правил и инструкций, жест­ко обусловленных корпоративной миссией.

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни спо­собствует формированию в компании совершенно но­вого подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения на должности исполнителей, ко­торые теперь также требуют знаний в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает поиск правильного поведения в рамках заданной функции.

Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отноше­ние работник воспринимает как логическое продолже­ние своей деятельности. Разработка подобного рода функциональной стратегии во многих компаниях оказы­вается «неподнятой целиной». Согласование с общей де­ловой стратегией таких функций, как работа с кадрами и электронная обработка данных, традиционно связано с определенными трудностями, в то время как приме­нительно к другим функциям (информационное обеспе­чение, развитие и маркетинг) сделать это гораздо проще.

Важно учитывать, что значение той или иной функции может со временем изменяться. В 60-е годы огромное значение имела функция маркетинга. В 70-е годы на первый план выдвинулись другие функции: финансы, кадры и обработка данных, а в 80-е наиважнейшей функцией стало считаться информационное обеспече­ние.

**Портфельная стратегия:**

В самом общем виде портфельная стратегия связана со следующими моментами:

1) приобретения в новых отраслях;

2) укрепление имеющихся подразделений посредст­вом приобретений;

3) постепенный выход из нежелательных отраслей;

4) продажа подразделений, которые могут встраиваться в более подходящие для них структуры;

5) размещение ресурсов в форме капитала и затрат;

6) создание уверенности в том, что подразделения являются объектами стратегического управления;

7) использование преимуществ эффекта синергизма между имеющимися в портфеле предприятиями.

По мере того, как необходимость эффективной конку­ренции становиласьвсе более очевидной, центр внима­ния стратегического управления переместился с порт­феля на уровень предприятий. Проблемы управления предприятиями имеют совершенно иной характер, и стратегия, направленная на создание конкурентных пре­имуществ, позволяет им достичь поставленных целей.

**Деловая стратегия:**

Цель стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосроч­ных конкурентных преимуществ, которые обеспечат ком­пании высокую рентабельность. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании.

Процесс разработки стратегии включает:

1. определение корпоративной миссии;

2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей;

3)формулировку и реализацию стратегии, направлен­ной на их достижение.

Искусство стратегии состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные дейст­вия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности.

Функциональные стратегии необходимы для соответ­ствующего распределения ресурсов отделов и служб компании. Важно подразделять портфельную стратегию на ряд деловых стратегий и затем — на функциональные стратегии, поскольку фактически приток ресурсов про­исходит обычно на функциональном уровне. Основными функциями управления являются развитие, производство, маркетинг и администрирование. Выполнение каждой из функций поручается ряду специальных отделов, таких как отдел информации, отдел кадров или отдел электронной обработки данных.

Рассмотрение проблем стратегии часто осложняется, поскольку то, что на более высоком уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на от­носительно низких уровнях оказывается целью. Это явле­ние можно назвать иерархической структурой стратегии;

отсюда следует, например, что если в компании установ­лены цели и разработаны стратегии на уровне портфеля в целом, то для предприятий, входящих в портфель, эти стратегии представляются целями. Предприятия в свою очередь разрабатывают свои стратегии. Последние для каждой из служб того или иного предприятия выступают в качестве набора целей.

В соответствии с существующей в настоящее время практикой за разработкой стратегии обычно следует фа­за организационного развития, в рамках которой прини­маются меры, направленные на то, чтобы улучшить по­ложение дел в организации, повыситьее конкурентоспо­собность и готовность к дальнейшему развитию.

Сформировалась вполне отчетливая тенденция к отделению деятельности по разработке стратегии от соб­ственно предпринимательской деятельности. На мой взгляд, это пагубная тенденция, поскольку предпринимательство и деятельность стратега — по существу одно и то же, при той лишь разнице, что последняя требует более широкого кругозора и дальновидности, чем любой другой вид предпринимательской деятельности.

##### 1.4.1. Стратегии концентрированного роста

В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего по­ложения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются сле­дующие:

• *стратегия усиления позиции на рынке,* при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации боль­ших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществле­ния так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

• *стратегия развития рынка,* заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

• *стратегия развития продукта,* предполагающая решение за­дачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

**1.4.2. Стратегии интегрированного роста**

Обычно фирма может прибегать к осу­ществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизне­се, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долго­срочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положе­ния фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основныхтипа стратегий интегрированного роста:

• *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние струк­туры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от коле­бания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в слу­чае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

• *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выража­ется в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления кон­троля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Дан­ный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

**1.4.3. Стратегии диверсифицированного роста**

Эти стратегии реа­лизуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

• рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоя­нии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

• текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы

бизнеса;

• антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

• могут быть сокращены потери от налогов;

• может быть облегчен выход на мировые рынки;

• могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являют­ся следующие:

• *стратегия центрированной диверсификации* базируетсяна

поиске и использовании дополнительных возможностей производ­ства новых продуктов, которые заключены в существующем бизне­се. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможнос­тями, например, могут быть возможности используемой специали­зированной системы распределения;

• *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используе­мой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, кото­рые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, напри­мер в области поставок. Так как новый продукт должен быть ори­ентирован на потребителя основного продукта, то по своим качест­вам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предва­рительная оценка фирмой собственной компетентности в произ­водстве нового продукта;

• *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реали­зуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализа­ции стратегий развития, так как ее успешное осуществление зави­сит от многих факторов, в частности от компетентности имеющего­ся персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

***1.4.4. Стратегии сокращения***

Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного перио­да роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случа­ях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленно­го и спланированного сокращения производства. Реализация дан­ных стратегий зачастую проходит небезболезненно для фирмы. Од­нако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии раз­вития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления биз­неса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокра­щения бизнеса:

• *стратегия ликвидации* представляет собой предельный слу­чай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирманеможет вести дальнейший бизнес;

• *стратегия «сбора урожая»* предполагает отказ от долгосроч­ного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отно­шению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора уро­жая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закуп­ки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распрода­жи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производ­ства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при посте­пенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

• *стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрыва­ет или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для разви­тия более перспективных либо же начала новых, более соответствую­щих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие си­туации, требующие реализации стратегии сокращения;

• *стратегия сокращения расходов* достаточно близка к страте­гии сокращения, так как ее основной идеей является поиск воз­можностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия об­ладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение доста­точно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализа­ция носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, » повышением производительности, сокращением найма и даже с увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды. В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет *комбинированную стратегию.*

## 1.5. Преимущества и недостатки стратегического планирования

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

Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

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

Особенности стратегического планирования:

* должно дополняться текущим;
* стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства фирмы ежегодно;
* годовая детализация стратегического плана осуществляется одновременно с разработкой годового финансового плана (бюджета);
* большинство западных компаний считает, что механизмы стратегического планирования должен быть усовершенствован.

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

Недостатки и ограниченные возможности стратегического планирования:

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

1. Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма составления и реализации плана. Его описательная теория сводится к определенной философии или идеологии ведения бизнеса. Поэтому конкретный инструментарий во многом зависит от личных качеств конкретного менеджера, а в целом стратегическое планирование — симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента, способность менеджера вести фирму к стратегическим целям. Цели стратегического планирования обеспечиваются за счет следующих факторов: высокого профессионализма и творчества служащих; тесной связи организации с внешней средой; обновления продукции; совершенствования организации производства, труда и управления; реализации текущих планов; включения всех работников предприятия в реализацию целей и задач предприятия.
2. Процесс стратегического планирования для своего осуществления требует значительных затрат ресурсов и времени по сравнению с традиционным перспективным планированием. Это объясняется более жесткими требованиями к стратегическому плану. Он должен быть гибким, реагировать на любые изменения как внутри организации, так и во внешней среде. Численность работников, занятых стратегическим планированием, выше, чем в перспективном.
3. Негативные последствия ошибок стратегического планирования, как правило, гораздо серьезнее, чем в традиционном, перспективном. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для предприятий, осуществляющих безальтернативную хозяйственную деятельность. Высокая степень риска в перспективном планировании может быть объяснена теми областями производственно-хозяйственной деятельности, в которых принимаются решения о выпускаемой продукции; направления вложений средств; новые возможности осуществления бизнеса и т.п.
4. Стратегическое планирование должно быть дополнено механизмами реализации стратегического плана, т.е. эффект может дать не планирование, а стратегическое управление, ядром которого является стратегическое планирование. А это предполагает, в первую очередь, создание на предприятии организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, системы мотивации труда, гибкой организации управления и т.п. Поэтому создание подсистемы стратегического планирования на конкретном предприятии следует начинать с наведения порядка в системе управления, с повышения общей культуры управления, укрепления исполнительской дисциплины, совершенствования обработки данных и т.п. В этом отношении стратегическое планирование — не панацея от всех управленческих болезней, а всего лишь одно из средств.

# Особенности формирования и реализации стратегических планов в Российской Федерации.

Для российских предприятий можно отметить две особенно важные сферы для применения планирования. Это, прежде всего, частные фирмы. Вторая область внедрения планирования – государственные и приватизированные предприятия.

Современный рынок предъявляет особые требования к предприятию. Сложность и высокая подвижность происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования.

В рыночных условиях предприятие широко использует преимущества планирования в конкурентной борьбе. Наличие детально разработанного плана позволяет активнее развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы.

Роль стратегического планирования заключается в обеспечении эффективного экономического развития территории в современных условиях.

Одним из предметов ведения местного самоуправления является комплексное социально-экономическое развитие территории муниципального образования. Роль и значение стратегического подхода в управлении на уровне местных органов власти возросла повсеместно в 90-ые годы. Это связано с меняющимися экономическими реалиями, которые ставят перед местной экономической политикой новые задачи:

1. Поддержание экономической эффективности и конкурентных позиций данной юрисдикции. Сегодня необходимо привлекать на свою территорию в первую очередь те частные фирмы и те производства, которые способствовали бы повышению уровня квалификации и образования персонала, повышению качества жизни на территории данной юрисдикции.

2. Укрепление экономического фундамента местного развития на основе разработки и последовательного проведения в жизнь стратегии мотивации и поддержки предпринимательской деятельности на территории своей юрисдикции. Недостаток средств, поступающих из федерального бюджета для инвестиций в местное хозяйство, несовершенство и негибкость централизованной системы управления долгое время тормозят развитие местного хозяйства. Децентрализация может стать тем условием, которое позволит лучше и плодотворнее подойти к решению социально – экономических проблем на местном уровне.

3. Приспособление местной экономической политики к изменяющимся географическим реалиям. В условиях глобализации экономическая роль отдельных регионов может существенным образом меняться, что не может не сказываться на местном экономическом развитии. Стратегический менеджмент как специальный раздел менеджмента, в качестве одной из главных задач рассматривает задачу адаптации организации к меняющимся условиям окружающей среды. Поэтому имеет смысл активно использовать опыт современного менеджмента, чтобы успешно и эффективно управлять территорией.

4. Разработка новых организационных и институциональных подходов для обеспечения местного развития на основе стратегического видения проблемы и взаимодействия множества государственных и частных организаций — правительственных агентств, фирм, образовательных учреждений, неприбыльных организаций, отдельных граждан.

Стратегический план, как важнейший элемент стратегического менеджмента, является инструментом повышения качества подготовки и принятия долгосрочных решений, повышения эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с региональными органами государственной власти, предпринимательскими структурами, а также средством вовлечения общественности в управление развитием территории.

**2.1 Инструментарий стратегического планирования.**

Разработка и реализация стратегического плана развития территории возможна лишь на основе системного и междисциплинарного подхода к формированию системы целей, анализу внешней и внутренней среды, разработке и оценке альтернативных стратегий развития территориальных образований, созданию правовых и организационных предпосылок его разработки и реализации. Разработчикам стратегического плана необходимы общие и специальные знания в самых разнообразных сферах: экономика и право, экология и урбанистика, статистика и социология, стратегический менеджмент и финансы.

Инструментарий стратегического планирования включает в себя помимо традиционных приемов экономического анализа, широкий спектр экономико-математических и статистических моделей, модели программно-целевого планирования, методы инвестиционного проектирования и бизнес планирования. Разработчики стратегического плана должны владеть методами изучения общественного мнения и вовлечения общественности в процесс разработки стратегического плана, техникой работы в команде.

**2.2 Субъекты стратегического планирования.**

Учитывая сложность самой задачи разработки стратегического плана и разнообразие инструментария, необходимого для ее решения, можно сделать вывод о том, что разработкой стратегического плана должна заниматься команда специалистов. Однако эффективность стратегического планирования на всех его стадиях зависит от степени вовлеченности в этот процесс руководителей и служащих местных администраций, отвечающих за текущее планирование социально-экономического развития подведомственной территории, инвестиционную и инновационную политику, разработку и реализацию регионального или местного бюджета, и от степени понимания ими задач и процедур стратегического планирования. Кроме того, стратегическое планирование — непрерывный процесс, включающий в себя мониторинг стратегического плана, его реализации и корректировки. Этот процесс не может эффективно осуществляться без участия в большей или меньшей степени руководителей большинства подразделений местной администрации. Поэтому необходимым условием эффективного стратегического планирования является система повышения квалификации руководителей и служащих местных администраций в области стратегического планирования развития территории. Повышение качества разработки стратегических решений. Для повышения качества подготовки решений и принятия решений по стратегическим направлениям развития муниципальных образований кафедрой государственного и муниципального управления факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета совместно с Междисциплинарным центром дополнительного профессионального образования в 2000–2001 гг. был разработан курс “Стратегическое планирование развития муниципального образования”. Курс предназначен для расширения знаний и развития навыка аналитической работы в сфере регионального планирования и управления у служащих региональных и местных администраций, знакомит с методологией разработки стратегического плана развития территории в рамках территориально-административных образований различного уровня, а также с методами анализа и инструментами реализации стратегий развития. При этом акцент сделан на специфику стратегического управления на уровне местной власти.

Цели и задачи курса “Стратегическое планирование развития муниципального образования”.

1. Изучение: основ теории стратегического планирования; опыта стратегического планирования развития территориальных подсистем; элементов организационного проектирования и бизнес-планирования; информационно-аналитического обеспечения стратегического планирования; способов вовлечения общественности в процесс разработки и реализации стратегического плана.

2. Развитие навыков: диагностики социально-экономического развития региона

муниципального образования); обоснования главной цели и стратегических направлений развития региона (муниципального образования); разработки и анализа стратегических альтернатив с использованием современных аналитических методов (SWOT-анализ, сценарный анализ, сетевой анализ, анализ и экстраполяция динамических рядов показателей, регрессионный анализ) и критериев принятия решений в условиях неопределенности и риска; разработки и оценки бизнес-планов для реализации стратегии; формирования бюджетов на перспективу; использования ресурсов Интернет в учебном процессе и для стратегического планирования.

3. Вовлечение учащихся в процессы: коллективной работы в виртуальной учебной группе; взаимодействия через Интернет при разработке стратегического плана. Программа курса включает восемь модулей. Модули 4 и 5 включают в себя несколько тем.

Модуль 1. Экономические, правовые и организационные основы разработки стратегического плана развития муниципального образования.

Модуль 2. Основные понятия стратегического планирования

Модуль 3. Разработка стратегии развития территориальных подсистем.

Модуль 4. Инструменты реализации стратегического плана.

Модуль 5. Методы и модели количественного анализа для разработки стратегического плана.

Модуль 6. Информационное обеспечение разработки стратегического плана.

Модуль 7. Участие общественности в процессе разработки и реализации стратегического плана.

Модуль 8. Методические материалы и современная практика стратегического территориального планирования.

Поскольку курс носит прикладной характер, большое внимание уделяется знакомству студентов с конкретным опытом разработки и реализации стратегических планов как за рубежом, так и в современной России. Для этого на учебном сайте собраны материалы по стратегическим планам, разработанным в целом ряде Российских городов, а также даны ссылки на ресурсы Internet, содержащие информацию о стратегических планах Российских и зарубежных городов.

# Заключение

Итак, процесс планирования охватывает не только определение контрольных цифр социально-экономического развития предприятия в текущем плановом периоде, но и тесную их увязку со стратегически перспективной концепцией развития экономики народного хозяйства страны.

Стратегическое планирование является систематизированным и логическим процессом, основанным на эффективном мышлении, искусстве прогнозирования, исследования и выбора необходимых альтернатив.

Стратегический план позволяет определить реальные возможности развития с учетом ресурсных ограничений. Основными задачами стратегического планирования являются: определение необходимых политических решений, оценка будущего состояния экономики и потребности в данной продукции, оценка необходимых производственных мощностей в будущем, предварительная оценка размера возможных капитальных вложений. В зависимости от того, кто принимает решения, планирование может быть децентрализованное (снизу – вверх), централизованное (сверху – вниз), и интерактивное (во взаимодействии).

При составлении стратегического плана необходимо учитывать, что стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу, хозяйственная деятельность которого и его стратегия взаимосвязаны. При этом стратегии и тактика предприятия взаимосвязаны.

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

В то же время практика показывает, что на нестабильно работающих предприятиях организация планирования, как правило, находится на низком уровне. Следовательно, значительные резервы, связанные с эффективностью хозяйствования, следует искать на уровне предприятий и объединений. Чтобы их реализовать, каждое предприятие должно иметь четкую систему стратегического планирования.

# Список использованной литературы:

* + 1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика,  
       1989. – 306 с.
    2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского – М: Юнити, 2001. – 106 с.
    3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов. – М.: Гардарики, 2000. – 252 с.
    4. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.  
       Изд-е 2­-е / Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. – М.: Издательский дом "Филинъ", 1998. – 272 с.
    5. Аткина Н.А., Ханжина В.Л., Попов Е.В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №2 – С. 3 – 13.
    6. Воробьёв А.Д. Методология стратегического менеджмента. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. С. 127 – 130.
    7. Клеймор Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. // Вопросы экономики. – 1998. – №9. – С. 46 – 66.
    8. Коробейников О.П., Колосов В. Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3. – С. 88 – 129.
    9. Круглый стол «ЭКО» Стратегический менеджмент: повторение забытого и открытие нового. // ЭКО. – 2001. – №11. – С. 46 – 59.
    10. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 34 – 40.
    11. Курцевич А.И., Шлей Н.В. Железняков А.С. Стратегическое планирование и управление в ключевых областях. // ЭКО. – 1999. – №10. С. 66 – 71.
    12. Мамонов В.И., Мамонова Е.В. Стратегическое планирование деятельности компании и роль маркетинговых исследований. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №2 – С. 13 – 21.
    13. Мельничук Д.Б. Семь граней стратегического управления предприятием. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №5. – С. 3 – 10.
    14. Рудаков М.Н. Стратегический менеджмент. // ЭКО. – 2001.– №11. –   
        С. 20 – 25.
    15. Салун В. Стратегическое планирование – цель или средство. // Маркетинг. – 1999. - №1. – С. 42 – 47.
    16. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. С. 34 – 40.
    17. Шрайэг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента. // Проблемы теории и практики управления. – 2000. - №5. – С. 93 – 98.

1. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций.  
   Изд-е 2­-е / Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. – М.: Издательский дом "Филинъ", 1998. – С. 157 [↑](#footnote-ref-1)
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. – М: Юнити, 2001. –

   c. 221 [↑](#footnote-ref-2)
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. – М: Юнити, 2001. – С. 163 [↑](#footnote-ref-3)
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов. – М.: Гардарика,  
   2000. – С. 346. [↑](#footnote-ref-4)