РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕ им. А.И. ГЕРЦЕНА

ФАКУЛЬТЕТ ФИЛОСОФИИ ЧЕЛОВЕКА

КАФЕДРА СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И РЕКЛАМЫ

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
В МЕНЕДЖМЕНТЕ

студентки 2 курса

специальности Реклама

Морозовой Ирины

Руководитель:

Панфилова И. Ф.

Санкт-Петербург

2009

СОДЕРЖАНИЕ

Введение………………………………………………………………………………………….3

Глава 1. Стратегическое планирование как основой инструмент менеджмента, его функции. Понятие стратегии……………………………………………………………………5

Глава 2. Типы стратегий и методика стратегического планирования……………………11

Глава 3. Процесс стратегического планирования………………………………………….19

* цели организации……………………………………………………………………….19
* оценка и анализ внешней среды……………………………………………………….21
* анализ внутренней среды деятельности предприятия……………………………….26
* изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии…………………………..29

Заключение……………………………………………………………………………………...34

Библиографический аппарат…………………………………………………………………...35

Приложение……………………………………………………………………………………..36

ВВЕДЕНИЕ

Моя курсовая работа посвящена стратегическому планированию. Стратегическое планирование – это набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Оно обеспечивает основу всех управленческих решений. Поэтому большинство предприятий и организаций ориентированы на выработку стратегических планов развития, и эта наметившаяся тенденция с каждым годом все больше принимает вид скорее правила, чем исключения.

Процесс стратегического планирования представляет собой формализованную процедуру, расписанную по этапам, методикам, технике исполнения и направленную на построение модели будущего, а также программы перехода к этой модели.

На сегодняшний день стратегическое планирование – это последнее достижение в области стратегического управления и самый высокоинтеллектуальный и дорогостоящий элемент в менеджмента вообще. Достаточно сказать, что в крупных компаниях в нем задействованы специалисты подразделения численностью от 20-30 до 50-100 человек. А стратегический план – это документ объемом примерно в 100 страниц, в котором будущее для руководителя расписано по заранее определенному трафарету с соответствующей степенью детализации.

Данная тема, по-моему мнению, требует непременного изучения, вследствие чего именно она легла в основу мой курсовой работы.

Отсюда следует **цель** моей работы: описать в общих чертах сущность стратегического планирования, его функции, а также сам процесс определения стратегии компании.

Передо мной стояли следующие **задачи:**

* определить понятие стратегического планирования;
* перечислить выполняемые им функций;
* дать характеристику основным видам стратегий;
* описать процесс стратегического планирования.

При подготовке материала я пользовалась различными источниками, посвященными данной проблематике. Особый интерес у меня вызвали книги Деккера Я. «Стратегический маркетинг: теория и практика» и «Основы менеджмента» Майкла Мескона.

В первой главе курсовой работы рассматривается сущность стратегического планирования, его функции и выгоды, а также само понятие стратегии.

Вторая глава целиком посвящена видам базовых стратегий.

В третьей части работы даны теоретические аспекты этапов разработки стратегического плана.

Таким образом, настоящая работа в целом охватывает все основные области стратегического планирования и дает общие рекомендации по его реализации на практике.

Глава 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ОСНОВНОГО ИНСТРУМЕНТА МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО ФУНКЦИИ. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ.

Одной из функций менеджмента является планирование.

**Стратегическое планирование** представляет собой масштабные, неограниченные рамками времени прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей.

Стратегическое планирование выполняет ряд важных *функций*. Ниже я приведу некоторые из них.

1. Стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен.
2. Стратегический план обеспечивает каждому подразделению в организации четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании.
3. Стратегический план стимулирует координацию усилий различный функциональных направлений.
4. Стратегический план заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде.
5. Стратегический план обеспечивает альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация.
6. Стратегический план создает основу для распределения ресурсов.
7. Стратегический план демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности.

Исходя из функций стратегического планирования можно определить преимущества компании, которые его применяют.

1. Дает финансовую выгоду.
2. Повышает престиж и имидж компании.
3. Способствует предупреждению конфликтов в коллективе. Применяя особый способ поощрения подчиненных – вовлекая их в процесс формулирования стратегии – менеджер имеет возможность предусмотреть разного рода трудности в будущем и отыскать пути их ликвидации.
4. Взаимодействие группы помогает разработать наибольшее число возможных путей принятия решения обсуждаемой проблемы. Поиск приемлемых вариантов и конечный выбор стратегии является самым оптимальным, поскольку учитывает экспертные оценки специалистов, принимавших участие в выработке данной стратегии.
5. Мотивация служащих возрастает в связи с их привлечением к разработке стратегического плана. Подчиненные с большим понимаем будут относиться к распоряжением руководителя, если будут знать их подоплеку и причины, а принимая непосредственное участие в формировании производственных заданий, они получают доступ к информации о том, откуда истекает то или иное распоряжение.
6. В результате применения системы участия сокращаются проблемы и несоответствия в координации действий между отдельными индивидуумами и группой. Стратегический план четко определяет ответственность каждого.
7. Сокращается противодействие вносимым изменениям. Одной из главных причин противодействия служащих вводимым нововведениям является их неуверенность относительно влияния вводимых нововведений непосредственно на них самых, а стратегическое планирование как раз и уменьшает неуверенность в последствиях принятия тех или иных решений.

Мы видим, что существование четкой стратегии и процесс ее формулировки (стратегическое планирование) приносит выгоды как с финансовой стороны, так и с чисто психологической. Поэтому руководитель, применяя основополагающие элементы стратегического планирования, с меньшими затратами может достигнуть эффективности в работе.

А сейчас я хочу перейти к рассмотрению понятия «стратегии».

Слово «стратегия» произошло от греческого «strategos», «искусство генерала». **Стратегия** представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Любая фирма, которая вступает в конкурентную борьбу, должна иметь свою стратегию, которая может быть прямой (то есть общей и единовременной) или косвенной (последовательной). Прямая стратегия для фирмы, которая ее применяет, является планом или программой, которая устанавливает цели и пути их достижения как способ воплощения мысли. А косвенная стратегия, напротив, является «способом реагирования на внешние воздействия».

Многие фирмы сочетают оба типа стратегии. Сперва они разрабатывают прямую стратегию, которая базируется на имеющейся на данный момент информации, а затем они создают стратегию последовательного внедрения, которая допускает внесение поэтапных изменений в первоначальные установки, в зависимости от динамики внешних воздействий. Удачное совмещение прямой и косвенной стратегии является, как правило, залогом полного успеха.

Любая из этих двух типов стратегии формулируется на трех уровнях в иерархии процесса принятия решений. На каждом из уровней разрабатывается своя стратегия, которая четко определяет план действий на данном уровне для достижения общей цели.

Первый уровень – стратегия корпорации в целом. Она составляется исключительно членами совета директоров корпорации, исполнительными директорами и другими избранными членами администрации.

На втором уровне разработкой стратегии занимаются руководители отдельных предприятий корпорации или ее подразделений. Третий уровень предполагает участие в разработки стратегии функциональных руководителей.

*Корпоративная стратегия*

Корпоративная стратегия разрабатывается главными менеджерами компаний, объединившихся в корпорацию. Такая стратегия предусматривает интересы всей корпорации и распределяет сферы деятельности между ее частями. Необходимость формирования такой стратегии возникает, когда промышленные организации разрастаются и образуют дочерние производства, подчиненные единому руководящему центру.

Стратегия корпорации содержит два ключевых момента:

* какой вид деятельности должна осуществлять каждая из входящих в корпорацию фирм;
* как должны распределяться ресурсы между ними.

Вильям Ф. Глюк, исследователь, работавший на ранних стадиях развития стратегического управления, разделял стратегию корпорации по четырем типам:

1. Стратегия роста. Применяется, когда корпорация преследует цель расширения объемов продаж, видов выпускаемой продукции, производственных мощностей, причем этот рост в процентном отношении должен превышать уровень роста ВНП и инфляцию.

Для реализации этого процесса руководство корпорацией решается на задействование всех текущих активов.

2. Стратегия стабильности. Применяется в случае, когда предприятия довольствуются существующим объемом производства (в том числе размером рынка, объемом выпуска товаров и т.д.) и управление которыми направлено на поиск стабильного, прибыльного роста, эквивалентного росту ВНП или инфляции. Компании с ориентацией на стабильность как правило имеют устойчивые позиции на рынке и прикладывают максимум усилий к увеличению отдачи в пользу своих акционеров.

3. Стратегия обороны. Применяется компаниями, которые нельзя назвать преуспевающими. В середине 80-х годов компания «Trans Amerika», включавшая в себя огромное число производств, оказалась перед серьезной проблемой: ни одна из фирм, входящих в корпорацию, не приносила желаемой прибыли, а процесс развития производства фактически остановился. В таких условиях руководство компании приняло ряд решительных мер: часть фирм была продана, другая часть – расформирована, оставшаяся часть – переориентирована. Данная тактика носит названия «обороны». Специфика данной стратегии состоит в том, что на осуществление подобных действий должно уходить не более трех лет, так как оперативность является одним из слагаемых успеха.

4. Комбинированная стратегия. Многие мультипроизводственные компании применяют сочетание различных стратегий по отношению к своим фирмам или подразделениям в целом. В зависимости от ситуации, сложившейся в каждом из них, применяется наиболее подходящая стратегия. Подобный подход весьма прогрессивен, однако существенным недостатком данной стратегии является то, что она не позволяет выработать единый план действий, что впоследствии затрудняет координацию и управление компанией в целом.

*Корпоративно-портфельный подход*

Портфельный подход к стратегии корпорации предполагает рассмотрение компании как совокупности нескольких производств, руководители которых поддерживают баланс между ними путем увеличения инвестиций в одних и сокращения в других, в соответствии со сложившейся ситуацией. В настоящее время данный подход используется во многих мультипроизводственных компаниях как способ воплощения общей стратегии корпорации. Одно из первых исследований на эту тему было разработано Бостонской консалтинговой группой и называется «матрицей долевого рост». Менеджеры, использующие эту матрицу, наносят каждый тип производства на диаграмму, подобную той, что приведена на рис. 1, учитывая при этом относительную долю рынка и уровень роста на рынке.

Относительная доля рынка определяется путем деления доли рынка данного производственного подразделения на долю рынка ближайшего крупного конкурента. А уровень роста – это прогнозируемый уровень роста продаж на рынке сбыта товара. После определения этих показателей для каждого подразделения корпорации, их распределяют по квадратам матрицы.

По картине, складывающейся в результате заполнения матрицы, руководитель выбирает наиболее приемлемый тип стратегии. Для этого руководитель обращает внимание на соотношение подразделений внутри матрицы. Идеальным является следующее: несколько производств типа «звезда», «вопросительный знак», и «собака» и разумное количество фирм типа «мешок с деньгами» (их число должно превышать все оставшиеся). Если менеджер видит, что его матрица не отвечает данным требованиям, стоит задуматься над тем, какие подразделения внутри корпорации стоит сохранить, от каких надо избавиться, а какие, возможно, необходимо приобрести для восстановления нарушенного баланса.

Матрица долевого роста позволяет увидеть оптимальные пути распределения ресурсов между производствами, что помогает принять решение о том, какую фирму продать, а какую приобрести взамен. Нижний уровень матрицы является источником денежных средств для поддержания производств внутри корпорации, которые расположены в верхней части матрицы и обладают высокими темпами роста доли рынка.

И наконец, данная матрица позволяет разработать индивидуальные стратегии фирмам на производственном уровне и соотнести их с общей стратегией корпорации. Фирмы типа «звезда» укладываются в рамки стратегии стремительного роста доли рынка, что обычно означает значительные капиталовложения в маркетинговые исследования. Квадрат типа «мешок с деньгами» предполагает стратегию максимизации прибыли. Это значит, что капиталовложения и расходы на маркетинг минимальны, но достаточны для поддержания высокого уровня прибыли. Если фирма попала в разряд «собака», то это означает, что необходимо предпринять действия по завершению капиталовложений, свертыванию продаж и, в конечном итоге, полной ликвидации. Руководители фирм «вопросительный знак» обязаны немедленно выполнить необходимые расчеты и принять решение о том, обладает ли их производство достаточным потенциалом (способностью увеличивать относительную долю рынка) или же необходимо ликвидировать фирму.

*Производственная стратегия*

Производственная стратегия применяется руководителями фирм для того, чтобы предусмотреть все последующие шаги и интересы производства на пути к достижению долгосрочных целей. Стратегия призвана ответить на такие основные вопросы, как:

* каковы шансы данной фирмы на успех среди конкурентов?
* какой продукт или услуга были выставлены на рынок?
* какой тип потребителя будет преобладать на рынке?
* каким образом будут распределяться ресурсы внутри производства?
* какая технология наиболее приемлема?
* каковы возможности для проведения коммерческих сделок и перспективы получения высокого уровня прибыли?
* насколько крепки связи с филиалами и представительствами?

Необходимо помнить, что у фирм, действующих самостоятельно, корпоративная стратегия совпадает с производственной.

В следующей главе я схематично представлю рамки, позволяющие в доступной форме разработать производственную стратегию.

Схема 1. Касается эволюции производимого товара и основывается на идее о том, что любое производство проходит полный цикл жизни товара, независимо от его вида.

Схема 2. Заключается в определении трех типов производственной стратегии по методике Майкла Портера.

Схема 3. Представляет собой матрицу, разделяющую предприятия по типам производимых товаров и рынков, на которых эти товары реализуются. Каждому из них соответствует своя стратегия.

В заключение первой главы остается сказать, что стратегическое планирование является единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Также оно дает основу для принятия решений. Знание того, чего организация желает достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Планирование способствует снижению риска при принятии решений. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Но само по себе стратегическое планирование не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином плохого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле.

Глава 2. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ И

МЕТОДИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Первая схема разработки производственной стратегии, которая представлена в первой главе, основана на учете жизненного цикла товара. Стратегия поведения складывается в зависимости от того, какая стадия эволюции товара характерна для производства на данный момент.

На рис. 2 приведено графическое изображение процесса роста и падения продаж на рынке. Этот временной промежуток схематично делится на четыре стадии, каждая из которых предполагает различные типы стратегий. Данные стадии можно соотнести с матрицей долевого роста. «Вопросительный знак» - временная стадия, «звезда» - стадия роста, «мешок с деньгами» - стадия стабилизации, «собака» - стадия снижения.

«Вопросительный знак» означает низкий уровень продаж и первичное освоение продукта и рынка. «Звезда» - постоянно растущие объемы продаж и производства, твердые позиции на рынке. «Денежный мешок» - устойчиво высокий объем продаж, обладание значительно долей рынка, стабильные прибыли. «Собака» - стагнации или сокращения объема производства, снижение уровня прибыли.

Используя схему жизненного цикла товара при формулировке производственной стратегии необходимо помнить две существенные особенности:

1. Стадии жизненного цикла товара занимают совершенно разные временные промежутки, причем данное утверждение верно как для производства одного вида товара, так и для большого их количества. Здесь можно привести такой пример. 360 серий компьютеров «IBM» очень долго находилось на стадии роста после короткого периода внедрения. В то же время эта фирма намеренно не разрабатывала продукцию для рынка персональных компьютеров до тех пор, пока он находился на стадии своего формирования, что могло стать причиной значительного увеличения продолжительности стадии внедрения (более 10 лет) для компьютеров этого типа. Другой пример непостоянства жизненного цикла товара заключается в простом сравнении товаров, для продажи которых необходимы абсолютно разные условия (бытовая техника и хлебная продукция).

2. Руководитель должен знать наверняка, когда производство переходит от одного жизненного этапа к другому, чтобы суметь быстро перейти от одного вида стратегии к другому.

Теперь я хочу перейти к конкретному рассмотрению каждой стадии.

Стратегия на стадии *внедрения* в первую очередь должна обосновывать выбор товара и доказывать наличие реальной потребности в нем. Затем менеджер должен определить масштаб производства и рассмотреть все возможные варианты упрощения этого процесса, а также снижения трудоемкости. Далее он должен уделить внимание распределению ресурсов (как материальных, так и трудовых) и поискать возможные гибкие решения для сокращения их потребления. В случае возникновения неожиданных препятствий экономия ресурсов является дополнительной гарантией, поэтому менеджер должен быть абсолютно уверен, что финансовых ресурсов с запасом хватит на период, в который затраты будут превышать получаемый доход.

На стадии *роста* в первую очередь необходимо заострить внимание на существующем и потенциальном размере рынка одновременно с поиском возможностей расширения круга покупателей. Конкурентная позиция может быть оценена путем анализа дистрибьютерской сети, цен, качества, способности мгновенно реагировать на расширения рыночного потенциала, наличия или отсутствия торгового знака. Менеджер должен точно знать, что при возможном стремительном росте у фирмы хватит ресурсов и наличности для поддержания этого процесса. К примеру, стратегия компании «IBM» на стадии роста только потому имела успех, что тщательным образом были разработаны все возможные варианты развития, в том числе и стремительный рост при повышенном спросе на продукцию.

Так как стадия *зрелости* характеризуется постоянным объемом производства, поэтому при составлении стратегии основной аспект смешается от расширения доли рынка к усовершенствованию конкурентной позиции, маркетинговым исследованиям, работе по снижению издержек и установлению особых взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Для данной стадии являются возможными наличие внешнего финансирования и перераспределение ресурсов в соответствии с открывающимися новыми возможностями. Ярким примером фирм, у которых стадия зрелости сильно растянута во времени, являются авиалинии.

Эффективность производства на стадии *сокращения продаж* оптимальна в силу накопленного опыта, поэтому стратегия поведения на этой стадии должна предусматривать максимальное удовлетворение нужд потребителей. Конкурентная позиция на рынке поддерживается через особые отношения с покупателями, высокий уровень маркетинга или преимущества в ценах.

Майкл Портер, профессор экономики и бизнес - стратегии Гарвардского университета, предложил свою схему разработки стратегии, которая была признана многими руководителями еще в 80-е годы. Портер говорил, что производственная стратегия может быть трех видов. Менеджер, прежде чем определить тип стратегии своей фирмы, должен разработать динамику конкурентного развития производственного процесса. Три типа генетической стратегии показаны на рис. 3. [3, С.68].

Менеджеры, применяющие стратегию руководства общими издержками, стараются максимизировать прибыль, сокращая при этом издержки производства в расчете на единицу продукции и удерживая цены на низком уровне. Идея состоит в том, чтобы превзойти конкурентов в количестве продаж, поддерживая низкий уровень инвестиций в производство и обслуживание с применением сберегающих технологий и поддерживанием высокого уровня эффективности.

Принцип низких издержек должен пронизывать всю сферу производства – торговлю, управление, рекламу, исследовательские работы, покупку сырья, а не только процесс производства. Обычно для успеха таким фирмам требуется рынок с широкими возможностями сбыта.

Следуя **дифференциальной стратегии**, руководители фирм особое внимание уделяют уникальным качествам своей продукции, стараясь выиграть на этом в соревновании с конкурентами. Основой для дифференциации может быть качество, дизайн, особое обслуживание или другие атрибуты. Успехи фирмы позволяют устанавливать довольно высокие цены, при этом увеличивается прибыль в расчете на единицу продукции. Такая позиция удовлетворяет тех покупателей, которые хотят приобрести продукцию, не являющуюся массовой.

Руководители используют целевую стратегию, когда стремятся достичь успеха в производстве довольно специфической продукции. Этот тип стратегии сочетает в себе элементы дифференциальной стратегии и стратегии руководства общими издержками. Узкий профиль производства может рассматриваться в географическом аспекте, количестве реализуемых товаров, особых характеристик потребителя и т.д. одной из причин, по которой теория Портера подверглась нападкам, является его утверждение о том, что каждая фирма следует строго определенной стратегии. В действительности успех является результатом сочетания дифференциальной стратегии и стратегии управления общими издержками.

**Стратегия, основанная на делении производств по квадратам матрицы «товар – рынок» (рис. 4)**

Этот подход основан на делении предприятий по типам товаров и видам рынков. Используя этот подход при разработке стратегии, можно выбрать один из восьми путей развития.

Этот подход к разработке стратегии используется на производственном уровне и помогает принять решение о том, какую продукцию производить в будущем (ту, что производится сейчас или новую) и какой выбрать рынок. Наиболее известный из восьми путей развития – *концентрация текущего производства* состоит в сохранении постоянного круга потребителей и реализации им одного и того же ассортимента товаров. Руководители, придерживающиеся этого пути, основывают свою стратегию на трех основных моментах:

1. увеличивать число покупателей.
2. привлекать на свою сторону клиентов конкурентов.
3. привлекать посредников к покупке товаров.

Ярким примером этого типа фирм являются авиакомпании. Их цель состоит в постоянном увеличении числа клиентов, в привлечении внимания клиентов, пользующихся услугами конкурентов. Концентрация – очень популярный способ ведения дел, так как уменьшает риск в коротком периоде, дает преимущество перед конкурентами в наличии производственного быта, репутации и т.д. эти преимущества – результат концентрации на одном продукте, едином рынке, единой технологии на протяжении всего процесса производства.

При осуществлении географического расширения часто используют **стратегию развития рынка.** Начинают с местного рынка, затем выходят на региональный уровень, а начинают работать в масштабах нации. Данная стратегия также фокусирует внимание на привлечении новых рынков к уже существующему продукту, используя новые каналы распределения, рекламу в различных средствах массовой информации и различные версии основного продукта, адаптированные к другим сегментам рынка. В этом движении от рассылки товаров по почте до национальной сети розничной торговли используется особая система цен для каждой производственной линии.

**Стратегия развития товара** включает в себя модификации существующих или создание новых, но похожих, товаров, которые могут быть проданы покупателям по уже существующим каналам. Данная стратегия используется чаще всего для того, чтобы увеличить жизненный цикл товара, или для того, чтобы извлечь большие преимущества из репутации и марки товара. Главная идея состоит в том, чтобы привлечь к новому товару клиентов, которые были удовлетворены товарами, выпускаемыми компанией раньше. Эта стратегия является основной у компании «Mc'Donald's» и других систем быстрого питания, следуя которой они постоянно вводят в меню новые блюда, рассчитывая на то, что постоянным клиентам захочется попробовать чего-нибудь новенького.

Другая стратегия, которая используется многими компаниями и как средство для роста, и как средство для обеспечения безопасности дефицитных ресурсов или контроля за каналами распределения, - это **стратегия вертикальной интеграции**. Существуют два вида данной стратегии.

*Регрессионная вертикальная интеграция* применяется, когда компания, продолжая заниматься своей основной деятельностью, постепенно охватывает более ранние стадии производственного процесса. Эта стратегия применялась компанией «Anheuser Busch», когда она пыталась обеспечить себе гарантированные и качественные источники дрожжей и ячменя для пивоварения, которым она в то время занималась. В результате компания стала крупнейшим производителем дрожжей в Соединенных Штатах.

*Поступательная вертикальная* *интеграция* имеет место, когда компания двигается вверх по цепочке распределения (через инвестиционные и другие виды деятельности) для того, чтобы быть ближе к потребителю своих товаров и услуг. К примеру, компания «Xerox Instruments» экспериментировала с открытием своих собственных магазинов розничной торговли для продажи своих товаров.

**Стратегии горизонтальной интеграции** следуют фирмы, которые растут за счет приобретения подобных производств, имеющих похожие связи в цепочке производства и маркетинга, то есть, фирм – конкурентов. Такое приобретение обеспечивает доступ к новым рынкам, устраняет некоторых конкурентов или дает фирме возможность достичь большей экономии в масштабных продажах.

Довольно широко распространена эта стратегия среди банков.

Из возможных восьми путей развития остались **две стратегии диверсификации**. Они наиболее трудны для успешного осуществления, так как требуют от управленческой команды уходить в область, далекую от сферы ее специфических знаний и навыков.

Когда диверсификация означает добавление такого производства, которое связано с основной деятельностью компании технологически, имеет схожий рынок и т.д., она называется концентрической или связанной диверсификацией.

Когда фирмы растут путем добавления такого вида деятельности, который не связан с основным их бизнесом, они проводят конгломеративную или несвязанную диверсификацию. Основной концепцией для компаний, следующих этой стратегии, является общая прибыль всей организации. Такие фирмы стараются уравновесить циклические продажи одних товаров с другими; производства, дающие быстрый приток наличности, но мало возможностей для реализации, с производствами, имеющими множество возможностей, но приносящими небольшие прибыли.

Восемь основных путей развития, представленные в матрице «товар-рынок», подразделяют расширение производства. Однако по любой из множества причин (экономический склад, неэффективность производства, давление конкуренции) фирма может обнаружить, что ее прибыль постепенно уменьшается. Менеджеры, сталкивающиеся с подобной проблемой, выбирают одну из трех специальных стратегий: сокращение расходов, отказ и ликвидация.

Фирмы, пытающиеся укрепить свои позиции путем сокращения затрат (увольнение рабочих, уменьшение счетов расходов, сокращение расходов на рекламу) или уменьшения своих активов (продажа земли, зданий, машин и других вещей, не являющихся жизненно важными для фирмы), следуют **стратегии** **сокращения расходов**. В 80-х годах производители автомобилей в Соединенных Штатах следовали данной стратегии, применяли сокращение персонала, уменьшали представительские расходы для того, чтобы сделать свои машины более конкурентоспособными в мировой автомобильной промышленности.

**Стратегия отказа**, по которой менеджеры продают весь свой бизнес или основную его часть, чаще всего используется, когда сокращение расходов не привело к ожидаемым результатам. Корпорация «Chryster» продала свой бизнес по производству кондиционеров, чтобы увеличить приток наличности, необходимой для поддержания основной стратегии, принятой в отношении ее автомобильного бизнеса.

При выполнении **стратегии** **ликвидации** бизнес обычно продается по частям, а не как целое предприятие. Из-за пошатнувшейся репутации «Jogns Manville Corporation» выбрала стратегию ликвидации вместо медленного истощения своих активов. Это дало акционерам небольшой возврат их инвестиций.

Если корпоративная и производственная стратегии дают ответ на вопрос «что делать?», то должна существовать стратегия, объясняющая «как делать?». Этим занимается функциональная стратегия.

**Функциональные стратегии** – это руководства для каждодневного управления основными производственными функциями, которые включают в себя маркетинг, финансы, производство, бухгалтерский учет, работу с кадрами, исследования и разработки. Основным условием ее действия является ее соответствие и поддержка производственной стратегии. Решение «IBM» выйти на рынок персональных компьютеров через уже установленных розничных распространителей и их решение собирать персональные компьютеры из уже готовых узлов, вместо того, чтобы самим начать производство необходимых частей – это пример функциональных стратегий.

По ходу того, как происходит движение от корпоративной к производственной, а затем к функциональной стратегии, временные рамки сужаются, а специфичность возрастает. На каждом из стратегических уровней дается руководство и устанавливаются параметры для следующего, более низкого уровня.

Три стратегических уровня близки трем типам целей: общие цели связаны с корпоративной стратегией, долгосрочные цели – с производственной стратегией, краткосрочные – с функциональной.

Исходя из всего вышесказанного, постараюсь представить несколько правил, использование которых поможет менеджерам сформулировать стратегию. Корпоративная стратегия необходима, чтобы принимать решения в компании, которая занимается несколькими видами деятельности или производит продукцию разных видов. Такие методы, как матрица долевого роста и матричная сетка стратегического планирования, на «General Electric» представляют все направления деятельности компании как портфель инвестиций и тем самым помогают менеджеру концептуализировать общую стратегию для компании и решить, как распределить ресурсы среди членов портфеля. Когда же подобные решения приняты, каждое подразделение должно подобным образом сформулировать общую стратегию и распределить ресурсы на ее осуществление.

Схема эволюции товара на рынке (жизненный цикл) помогает менеджеру нацелить стратегию, а такие конструкции, как общие стратегии Портера и матрица «товар – рынок», предоставляют ряд альтернативных стратегий, из которых выбирается наиболее подходящая.

Функциональные стратегии завершают стратегический цикл и представляют собой развернутое руководство для кратковременных действий в каждом подразделении, помогающие внедрить производственную стратегию.

В заключении главы я хочу предоставить *советы менеджеру*, как наиболее эффективно использовать стратегию.

1. Старайтесь свести к минимуму доминирование высшего руководства во время создания стратегии каждого уровня. Способствуйте тому, чтобы разработка корпоративных стратегий осуществлялась высшим управлением с введением в этот процесс производственных менеджеров; разработка производственных стратегий велась высшими и производственными менеджерами, с подключением менеджеров функционального уровня, а разработка функциональных стратегий проводилась менеджерами функционального уровня.
2. Высшее руководство должно предвидеть, что большинство менеджеров в подразделениях будут выступать за расширение их подразделений. Попытайтесь выразить благодарность тем подразделениям, которые внесли наиболее ощутимый вклад в общую прибыль компании.
3. Настаивайте, чтобы производственная стратегия отражала все, что происходит в подразделении. Если такой стратегией является дифференциации, убедитесь, что каждый понимает, как этого достигнуть и что конкретно его или ее подразделение вкладывает в дифференциацию. Всегда подвергайте деятельность в каждом подразделении тестам на соответствие стратегическому направлению.
4. Тщательно и регулярно наблюдайте за функциональными стратегиями, где в первую очередь появляются изменения в сторону несоответствия общей стратегии бизнеса. [1, С. 141]

Глава 3. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В принципе, эффективная стратегия деятельности предприятия не возникает на пустом месте. Она является результатом ряда последовательных процедур процесса стратегического планирования, осуществляемого высшим руководством компании. Вполне очевидно, что разные организации используют разные процессы для формулировки стратегии. Сложные и крупные организации, такие как «IBM», «Exxon», разрабатывают стратегии более детально. А предприятия малого бизнеса из-за ограниченности времени используют основные принципы планирования, в отличие от планирования на крупных фирмах. Фирмы, выполняющие разнообразные операции, также полагаются на сложное стратегическое планирование. Стратегическое планирование у многонациональных компаний должно быть не только сложным, но и гибким. Однако, несмотря на различия в деталях, основные компоненты любых подходов к стратегическому планированию очень похожи и включают в себя следующие этапы:

1. Определение текущей ситуации, формулировка миссии и определение направления деятельности предприятия.
2. Анализ условий внешней среды деятельности предприятия.
3. Анализ условий внутренней среды деятельности предприятия.
4. Анализ сильных и слабых сторон предприятия в сопоставлении с возможностями и условиями внешней среды (SWOT-анализ).
5. Определение целей деятельности предприятия, корректировка миссии и выбранных направлений деятельности; формулирование альтернатив и выбор окончательного варианта стратегии деятельности предприятия.
6. Реализация стратегии деятельности предприятия.

*Цели организации*

Отправной точкой для стратегического планирования является выбор целей организации. Причем масштабные организации с многоуровневой системой испытывают необходимость как в несколько широко сформулированных целях, так и в более частных, связанных с общими целями организации.

Основная общая цель организации, причина ее существования, - это миссия организации. Цели выражаются для осуществления этой миссии. Выработанные на основе миссии цели служат критериями для последующего процесса принятия управленческих решений. Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. И результатом тогда мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели. Неудивительно, что все преуспевающие организации, такие как «IBM», «Истмен Кодак» и Гарвардский университет, имеют формально выраженную, четкую формулировку своей цели.

Миссия задает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии должна раскрывать следующие положения:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Вид предпринимательской деятельности фирмы.
2. Внешняя среда по отношению к фирме, определяющая рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Каков тип людей, работающих в рабочем внутрифирменном климате.

В качестве удачного примера миссии можно привести формулировку миссии компании «Sun Banks». Миссия этой компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и при таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Руководство должно подыскивать общую цель организации в окружающей среде. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». Под понятием клиенты в данном контексте подразумевается любой, кто использует результаты деятельности организации.

Несомненно, большой отпечаток на фирму накладывают ценности и цели высшего руководства. Ведь ценности направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Гут и Тагири установили шесть ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих целей [4, С. 124.], а позднее исследователи связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений. Результаты представлены на рис. 5.

Высшее руководство соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления и в целях организации.

Общие цели фирмы формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и тех ценностей и целей, на которые ориентируется руководство. Цели должны обладать рядом характеристик.

Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Например, для фирмы «Сан Бэнкс» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников и имеет предполагаемые требования для достижения данной цели: 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10 %; 2) увеличить продвижение по службе на 15%; 3) снизить текучесть кадров на 10 % в год. Такое конкретное заявление точно говорит людям, что является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников по мнению руководства.

Руководство, выражая свои цели в конкретных измеримых формах, создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки работы организации.

Во-вторых, цели должны быть четко ориентированы во времени. Цели устанавливаются на длительные, краткие или средние временные промежутки. Стейнер говорит, что долгосрочные цели имеют горизонт планирования, равный приблизительно пяти годам, среднесрочные цели – от одного до пяти лет, краткосрочные цели обычно представляют собой цели, которые необходимо завершить в пределах одного года.

В-третьих, цель должна быть достижимой. Нельзя устанавливать цели, которые превышают возможности организации. Это может привести к катастрофическим последствиям, как это было с фирмой «Ар Си Эй». Данная фирма потерпела неудачу при попытке сделаться основным производителем ЭВМ главным образом потому, что у нее отсутствовал опыт, позволяющий конкурировать с «Ай Би Эм». Более того, по утверждению профессоров Джорджа Стейнера и Джона Майнера цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что люди обычно хотят достичь те цели, которые установлены для организации» [6, С. 158]. Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет.

И наконец, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими, то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Таким образом, цели являются значимой частью процесса стратегического управления только в том случае. Если высшее руководство правильно их сформулировало, затем институционализировало и информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

*Оценка и анализ внешней среды*

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом на этом этапе является оценка внешней среды, которая происходит по трем пунктам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, падение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний, поэтому последние должны постоянно оценивать динамику цен на ракетное топливо в рамках стратегического планирования.
2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.
3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. Например, когда гостиничная компания «Холидей Иннз» изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казано, ее руководство направило все усилия на то, что, по ее мнению, даст больше возможностей для организации.

Анализ окружающей (внешней) играет основную роль при формулировании стратегии, которая фактически является крупномасштабным планом взаимодействия компании с внешней средой. Анализ внешней среды – это процесс систематической оценки информации о внешнем окружении фирмы, посредством которого разработчики стратегического плана обнаруживают стратегические возможности, угрозы и препятствия для компании.

Сущность анализа внешней среды заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация.
2. Где, по мнению руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журна­лы, книги и газеты, информационные системы, интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные док­лады руководству (топ-менеджерам), отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возник­шие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что осо­бенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показате­лем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих по­казателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

К основным факторам внешней среды, воздействующим на поведение организации, относят такие области как: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

***Политические и правовые факторы.*** Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организа­ции. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источ­никами субсидий, работодателями и покупателями. Это может озна­чать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Та­кая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому я перечислю наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расста­новка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимоно­польное законодательство; денежно-кредитная политика; государ­ственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюд­жетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерчес­кие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие — только на небольшое количество фирм, действу­ющих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Тре­тьи — существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации. Например, на производителя игрушек будут влиять стандарты безопасности игрушек, изменения в правилах импорта и экспорта сырья, оборудования, технологий и готовой продукции, изменения в налоговой политике государства и т.п.

***Экономические факторы.*** Существует множество экономичес­ких факторов, которые могут воздействовать на организацию. На­пример, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить нало­гов, и многие другие. На способность организации оставаться при­быльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие.

***Социальные и культурные факторы*** формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздей­ствие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в дру­гих товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на кото­рую некоторые организации ответили применением перерабаты­ваемой упаковки и отказом от использования в производстве хло­ристых фторуглеводородов.

Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов, организа­циям необходимо учитывать новые тенденции в жизни общества (например, такие факты, как более образо­ванный потребитель, возросшее количество работающих женщин, стареющее население). Так, например, стареющее население с большим процентом людей старше 55—60 лет означает благопри­ятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей, — социальная защита пен­сионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здра­воохранение и т.д. Изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России тоже могут оказывать важное влияние на организации.

Я приведу основные социально-культурные факто­ры, с которыми организации сталкиваются чаще всего: рождае­мость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; рас­полагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; по­купательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние.

***Технологические факторы.*** Их влияние на организации очевидно. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие воз­можности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые. Хоро­ший пример — изобретение аудиодисков. Гигантские заводы, вы­пускавшие виниловые грампластинки, подобные подмосковному Апрелевскому, закрылись или перепрофилировались, а их рыноч­ную нишу поделили между собой множество небольших произ­водств аудиодисков.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжитель­ность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производитель­ных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

***Рыночные факторы.*** К этим факторам относят изменяющие демографические условия, жизненные циклы различный изделий и услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В общем, анализ рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам. Здесь можно привести такой пример. Увеличение благосостояния населения в США и Канаде увеличило спрос на более привлекательные товары для отдыха. И удовлетворяя этот спрос такие фирмы как «Клаб Мед» добились процветания.

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

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

Далее на основе данных анализа внешней среды организация создает перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде.

После анализа перечня руководство проводит оценку сильных и слабых сторон организации.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивает­ся в этой среде. Но для успешного планирования этого недостаточно. Руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможнос­тях и недостатках организации.

*Анализ внутренней среды деятельности предприятия*

Одной из основных задач предприятия является приспособление к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Способность предприятия к адаптации зависит от его характеристик. Анализ внутренней среды деятельности предприятия позволяет выявить его слабые и сильные стороны (стратегический потенциал) и оценить их с точки зрения возможной стратегии развития предприятия.

Задачей анализа внутренней среды деятельности предприятия является получение наиболее полной картины взаимосвязей между его отдельными составляющими. Анализ осуществляется путем сравнения различных навыков предприятия между собой с целью определения их относительного удельного веса с точки зрения обеспечения успешной деятельности.

Методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее слабых и сильных сторон, называется управленческим обследованием. В обследование включены пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации.

***Маркетинг***

К числу параметров оценки маркетингового потенциала относятся следующие:

* Доля рынка и конкурентоспособность. Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является общей целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством.
* Разнообразие и качество ассортимента изделий.
* Рыночная демографическая статистика. Важным является контроль изменений на рынках и в интересах потребителей. Например, «постарение» Америки создало проблемы для производителей безалкогольных напитков, которые преуспели среди молодежи, но означило также большие возможности для производителей лекарств.
* Рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг.
* Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Хорошее обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов.
* Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
* Прибыли.

***Финансы (бухгалтерский учет).***

Для оценки финансового потенциала предприятия используются следующие параметры:

* Финансовое положение предприятия в целом и его отдельных частей с точки зрения доходов, выручки, стоимостной оценки собственного капитала, величины оборотных средств, доходов на акцию, показателей ликвидности, величины товарно-материальных запасов, показателей движения денежных средств, структуры капитала;
* Стоимость привлечения капиталов предприятия;
* Оценка эффективности альтернативных способов использования денежных средств;
* Оценка репутации предприятия в финансово-кредитных кругах;
* Сравнительная оценка деятельности предприятия с аналогичными данными по основным конкурентам и сходным компаниям;
* Предполагаемые или реализуемые мероприятия по обеспечению новых источников финансирования, повышению отдачи от вложения средств путем более эффективного использования ресурсов, снижению объема сбыта, необходимого для достижения точки безубыточности;
* Эффективность налоговой политики предприятия;
* Предполагаемые меры по предотвращению возможных угроз поглощения предприятия или недостаточности капитала.

Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних и сильных слабых сторон в долгосрочной перспективе. Например, фирма «Тексас Инструментс» испытывала серьезные финансовые трудности в 1983 году. Однако анализ показал успешное функционирование предприятия. Трудной финансовой зоной была группа потребительских товаров, но она составляла только 6 % предпринимательской деятельности компании. Руководство перераспределило фонды для направления средств в это подразделение и улучшило его финансовую деятельность.

***Операции***.

Непрерывный анализ управления операциями является очень важным для длительного выживания фирмы. Я приведу некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования функции управления предприятиями:

* Может ли компания производить товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?
* Какой доступ компания имеет к новым материалам? Зависит ли она от ограниченного круга поставщиков?
* Является ли оборудование (мощности) компании современным?
* Подвержена ли продукция компании сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению рабочих? Если да, то как можно это исправить?
* Обладает ли компания эффективной системой контроля качества?
* Насколько эффективно спланирован процесс производства и можно ли его улучшить?

***Человеческие ресурсы.***

Часто источниками проблем в организациях являются люди. Путем тщательного анализа человеческих ресурсов руководство компании сможет выявить слабые зоны и предпринять корректирующие меры.

***Культура и образ (имидж) корпорации.***

Атмосфера (климат) в организации называется культурой корпорации. Она отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенного типа в фирму и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации – это то впечатление, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует покупателей к приобретению товаров у определенных фирм.

На основе полученных после проведения обследования данных менеджерами определяется профиль компании, который помогает определить, какие возможности и способности есть у фирмы на базе имеющихся в наличии и доступных ресурсов. Профиль компании должен непременно отражать ответ на три вопроса:

* каковы возможности предприятия?
* каковы возможности предприятия в сравнении с возможностями реальных и потенциальных конкурентов?
* как эти возможности позволят заниматься руководству предприятия тем, чем оно желает заниматься?

После проведения внутреннего обследования, разработки профиля компании, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности, руководство обязано определить те зоны, которые требуют немедленного внимания, те, которые могут подождать, и те, а которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде. После приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору стратегической альтернативы.

*Изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии*

Данная фаза является своего рода «сердцем» процесса стратегического планирования. Условно я разобью стратегический анализ на четыре шага, но в действительности менеджеры осуществляют каждый шаг по нескольку раз, пытаясь выбрать из множества альтернатив оптимальную стратегию.

Первым шагом на этом этапе является SWOT-анализ.

SWOT – это сочетание первых букв слов strengthness (сильные стороны), weahness (слабые стороны), oportunity (возможность), theat (угроза). Целью анализа является установление приоритетных стратегических областей деятельности предприятия, а также возможных «узких мест» на пути его развития. Вообще, SWOT-анализ позволяет более конкретно выявить и описать проблемы, решение которых впоследствии будет осуществляться посредством выбора и реализации одной из имеющихся у предприятия стратегических альтернатив.

SWOT-анализ охватывает три основных этапа:

* установление возможностей и угроз на основе результатов анализа внешней среды и деятельности предприятия;
* установление сильных и слабых сторон предприятия на основе результатов анализа внутренней среды его деятельности;
* построение сопоставительной матрицы.

Сопоставительная матрица позволяет установить соответствие сильных и слабых сторон предприятия, с одной стороны, и возможностей и угроз развития внешней среды – с другой стороны. Она обеспечивает сжатое и определенное описание основных стратегических проблем, стоящих перед предприятием, а также обеспечивает основу для разработки вариантов их разрешения.

В качестве примера построения SWOT-матрицы я приведу матрицу станкостроительного завода. (пример 1).

После завершения SWOT-анализа менеджер начинает поиск различных стратегий, которым может следовать фирма с целью извлечения максимальной прибыли из имеющихся возможностей. В начале он рассматривает ту стратегию, которой фирма придерживается на данный момент, и проводит «выборочный анализ». На этом этапе он определяет, насколько позволила нынешняя стратегия достичь поставленных перед фирмой целей. В тех случаях, когда действующая стратегия привела к достижению поставленных целей, можно продолжать использовать ее дальше, при этом модернизируя и усовершенствуя ее. Если же выявлено значительное несоответствие между полученными и желаемыми результатами, необходимо искать другие стратегические альтернативы, и, может быть, использовать другие стратегические подходы.

На следующем шаге процесса стратегического планирования менеджеры проводят оценку вариантов стратегий, руководствуясь четырьмя главными критериями:

1. Совместим ли каждый вариант с общими целями, ценностями и миссией организации? И не будет ли эта стратегия требовать значительных отклонений от этих фундаментальных целей (или более того, изменений в них)?
2. Использует ли стратегия ключевые возможности и главные факторы спеха компании?
3. Позволяет ли эта стратегия извлекать преимущества из сильных сторон фирмы и не возлагает ли она слишком больших надежд на те области, которые являются слабым местом?
4. Реальна ли данная стратегия? Если да, то каков риск, что она не будет эффективно работать?

Менеджеры, занимающиеся оценкой альтернативных стратегий, должны пристально изучить каждую стратегию и выяснить, какими конкурентными преимуществами должна обладать фирма, чтобы сделать эту стратегию успешной, а также какова вероятность, что фирма сумеет получить или создать эти конкретные преимущества.

Выбор стратегий обычно тесно связан с оценкой альтернативных стратегий.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтер­нативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Стратегической альтернативе **ограниченного роста** придерживаются большинство организа­ции. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Данная стратегия применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Следование этой стратегии – самый легкий, удобный и наименее рискованный способ действия.

Стратегия **роста** является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она заключается в ежегодном значительном повышении уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Ее применяют в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост может происходить путем расширения ассортимента товаров. А внешний рост может происходить в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму – поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее признанной формой роста является слияние корпораций. Недавнее слияние таких фирм, как «Рено» и «Америкэн Моторс», «Америкэн экспресс» и «Ширсон» являются примерами использования стратегии роста.

Реже всего руководители выбирают стратегию последнего средства или **сокращения**. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигну­того в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. Альтернатива сокращения предполагает 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 придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Эта стратегия объединяет в себе любые из трех перечисленных выше – ограниченного роста, роста и сокращения.

После тщательного рассмотрения и обсуждения имеющихся стратегических альтернатив, руко­водство выбирает стратегию фирмы. Главной целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повы­сит долгосрочную эффективность организации.

На стратеги­ческий выбор руководителей влияют разнообразные факторы: риск; знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момен­та.

Сам процесс принятия решений обычно происходит таким образом: сначала дается оценка каждой из альтернатив, затем следует период обсуждений и дебатов, заканчивающийся голосованием. Когда руководство фирмы достигнет согласия и примет решение, оно обязано четко и подробно изложить новую стратегию и соответствующие ей долгосрочные цели. Далее можно приступать к **внедрению стратегии в деятельность компании.**

Как мы видим, стратегическое планирование играет большую роль в процессе управления предприятием. На основе всего вышеизложенного в моей курсовой работе можно сформулировать некоторые *практические рекомендации менеджерам*.

1. Менеджеры должны убедиться, что процесс стратегического планирования в их организации включает в себя шесть основных видов деятельности: постановку общих целей, проведение анализа внешней среды, анализ ресурсов, выработку и оценку альтернативных стратегий и выбор одной из них, внедрение выработанной стратегии и экспертный стратегический контроль.

2. Важно обозначить ту функциональную единицу, для которой разрабатывается стратегия. Наиболее важная единица – это конкретное подразделение, хотя это и может быть и целая корпорация, отделение, основная производственная линия, сфера на рынке или любая другая организационная группа. Если не уделяется достаточно внимания определению единицы планирования, оно может стать жертвой непонимания, нехватки или отсутствия перспектив или недостатка авторитета.

3. Менеджеры должны ознакомить всех с терминологией стратегического планирования, чтобы каждый использовал такие слова, как «цели», «приемлемый», «стратегия», по назначению. Кроме того, необходимо поставить в известность о концептуальных методах, используемых для создания и оценки альтернативных стратегий.

4. Полная поддержка высшего руководства и его вовлечение в процесс стратегического планирования очень важны для его успеха. Команда менеджеров, занимающихся стратегическим планированием, должна включать специалистов не только в сфере планирования, но и в сфере производства, финансов, маркетинга и оперативного управления.

5. Важно помнить, что персонал планового отдела не разрабатывает стратегические планы. Они лишь помогают менеджерам в процессе планирования. В средних и мелких организациях высшее руководство часто направляет процесс стратегического планирования, соединяя свои усилия с усилиями других менеджеров. Уровень детализации и формализации может быть различен, но процесс планирования аналогичен во всех фирмах, независимо от их размера.

6. Специалисты по финансам, маркетингу и производству должны принимать активное участие в процессе планирования, чтобы план отражал их вклад и они имели ясное понимание роли, которую сыграют их функции во внедрении стратегических решений, которые были приняты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный период характеризуется условиями повышенной неопределенности среды деятельности предприятия. Стратегическое планирование позволяет гибко реагировать на данную тенденцию и, более того, извлекать выгоду из новых условий.

Стратегическое планирование заключается в изучении условий деятельности предприятия и определении на этой основе будущих целей и способов их достижения, исходя из принципа обеспечения долгосрочного соответствия между целями предприятия и условиями среды. Определяемый таким образом способ достижения целей называется стратегией. Выбранная стратегия предприятия должна быть согласована с ожидаемыми тенденциями развития среды деятельности, а также с выявленными сильными и слабыми сторонами предприятия. Основной целью при этом является создание долгосрочных преимуществ для компании. Кроме того, разрабатываемая стратегия деятельности имеет и внутреннюю направленность. Она определяет направление развития предприятия для его сотрудников, обеспечивая тем самым единство их действий в процессе достижения поставленных целей.

Любой процесс планирования осуществляется по стандартной схеме, включающей в себя следующие этапы:

1. Анализ (стадия диагностики). На данном этапе определяются факторы, влияющие на последующее принятие управленческого решения. Как правило, выделяют анализ внутренних и внешних влияющих факторов.
2. Принятие решения. На данном этапе формируется список альтернатив решения, из которых на основе определенных критериев выбирается окончательный вариант.
3. Реализация принятого решения и контроль за ее процессом. Данный этап включает в себя меры по подготовке процесса реализации принятого решения. Кроме того, оценивается эффективность процесса реализации решения с точки зрения достижения желаемого результата.

Моя курсовая работа содержит теоретические сведения по самому процессу стратегического планирования и этапам, входящим в него, а также в ней даны некоторые рекомендации по практическому применению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ АППАРАТ

1. Зайцева О.А, Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов. - М.: Центр, 2000, с. 124-150.
2. Деккер Я. Стратегический маркетинг: теория и практика. - Рима-А, с. 17-172.
3. Портер М. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions.- N.Y.: Free Press, 1980.
4. Гут В., Тагири Р. Персональные качества и корпоративная стратегия. – Harvard Business Review, 1969.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. - М.: Дело, 2000.
6. Стейнер Д., Майнер Д. Политика менеджмента и стратегии. – N.Y.: Macmillan,1977.
7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
9. Боумэн К.,Основы стратегического менеджмента. - М.: 1997.
10. Лорендж П. Стратегическое планирование: An Executive Viewpoint. - Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1980
11. Паркинсон, Нортког С., Рустомжи М.К., Искусство управ­ления. – Л.: Лениздат, 1992.
12. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления. – М.: Наука, 1990.

ПРИЛОЖЕНИЕ

**Рис. 1. Матрица долевого роста**

**Относительная доля роста**

высокая

низкая

Звезда (\*)

Вопросительный знак (?)

**Расход ресурсов**

Мешок с деньгами

Собака

**Создание ресурсов**

Небольшие отрицательные или положительные денежные потоки

Большие

отрицательные денежные потоки

Большие положительные денежные потоки

Небольшие отрицательные или положительные денежные потоки

**Уровень**

**роста на**

**рынке**

**Низкий**

**Высокий**

**Необхо-димость приня-тия мер**

**Падение**

**и ликви-дация**

**Стадии жизненного цикла**

**Основные производственные стратегии**

внедрение товара

единичные продажи

темп роста

доли рынка =

темпу роста ВНП

темп роста < 0

прибыль, долл.

внедрение

рост

зрелость

падение

Вопроситель-ный знак

Усовершенст-вование продукции

Укрепление и поддержка

Свертывание позиций

**Рис. 2 Связь стратегии бизнеса со стадиями жизненного цикла товара**

Теоретические Истина

Знание

Рациональное мышление

Долгосрочные исследования и разработки

Экономические

Практичность

Полезность

Накопление богатства

Рост

Прибыль

Результаты

Политические

Власть

Признание

Общий объем капитала,

продаж, количество

работников

Социальные

Хорошие человеческие отношения

Привязанность

Отсутствие конфликта

Социальная ответственность относительно прибыльности

Косвенная конкуренция

Благоприятная атмосфера в организации

Эстетические

Художественная гармония

Состав

Форма и симметрия

Дизайн изделия

Качество

Привлекательность, даже с ущербом для прибыли

Религиозные

Согласие во вселенной

Этика

Моральные проблемы

Категории ценности

Типы предпочитаемых организациями целей

**Рис. 5 Ценностные ориентации**

**Рис. 3 Генетическая стратегия Портера**

**Стратегия преимущества**

Объект

стратегии

Конкретный

сегмент

рынка

Любая

промыш-

ленность

Целевая дифференциальная стратегия

Стратегия целевого руководства издержками

Стратегия руководства общими издержками

Дифференциальная стратегия

Разработка особых усовершенствований в соответствии с требованиями потребителей

Позиция поддержания низкого уровня цен

**Товары/ услуги**

**Существующие и новые**

**Регрессиональная**

**вертикальная**

**интеграция**

**Поступатель-ная**

**вертикальная**

**интеграция**

**существующие**

**Рынки**

**новые**

Концентрация

или горизонтальная

интеграция

Развитие рынка

Диверсификация

Развитие

рынка

**Рис.4 «Матрица «товар-рынок»**

ПРИМЕР 1

Пример построения SWOT-матрицы станкостроительного завода.

SWOT-анализ проводился в рамках обсуждения стратегии топ-менеджерами этого завода. В итоге были утверждены следующие решения:

* использовать созданный имидж, базу клиентов для открытия представительств, дилерских организаций, чтобы избежать конкуренции как производитель и начать конкуренцию в качестве продавца;
* сдать в аренду имеющиеся и неиспользуемые площади, благодаря чему будут сокращены затраты и получены дополнительные средства;
* начать освоение новой продукции для избежания конкурентных рисков на текущих рынках;
* привлечь кредиты под концепцию реформирования завода (реформирование системы управления, освоение новой продукции).

**Преимущества:**

* Продолжительная история завода, известный бренд, большая база клиентов, надежное производство.
* Развитая инфраструктура (огромные площади, железнодорожные пути, собственная энергосистема, собственные обслуживающие производства).
* Новый собственник, имеющий значительные инвестиционные возможности.
* Надежная, выверенная годами технология, позволяющая производить надежную продукцию.

**Слабости:**

* Устаревшие технологии производства. Несмотря на надежность, имеются серьезные проблемы с материалоемкостью продукции, возможностями настройки.
* Неустойчивое финансовое положение, нехватка оборотных средств, что не позволяет производить продукцию в нужном объеме.
* Низкая квалификация персонала в целом.
* Слабая система управления.

**Возможности:**

* Хорошие перспективы для продвижения новой продукции, которую можно производить на имеющемся оборудовании, на рынках с невысокой конкуренцией.
* Готовность собственников и менеджмента реформировать структуру управления по образцу западных компаний.

**Угрозы:**

* Конкуренты строят новый завод на основе более современных технологий, что создаст значительное преимущество их продукции в будущем.
* Возможное появление новых конкурентов — западных производителей с более развитыми технологиями.

Данные вносятся в таблицу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Расширенная SWOT-матрица* | | | | |
| *Преимущества* | | *Слабости* | | *Субъекты* |
| *Текущий момент* | *Будущее время* | *Текущий момент* | *Будущее время* |
|  |  |  |  | Клиенты |
|  |  |  |  | Топ-менеджеры |
|  |  |  |  | Инвесторы, акционеры, собственники |
|  |  |  |  | Персонал |
|  |  |  |  | Поставщики |
| *Возможности* | | *Угрозы* | | *Субъекты* |
| *Текущий момент* | *Будущее время* | *Текущий момент* | *Будущее время* |
|  |  |  |  | Клиенты |
|  |  |  |  | Топ-менеджеры |
|  |  |  |  | Инвесторы, акционеры, собственники |
|  |  |  |  | Персонал |
|  |  |  |  | Поставщики |