Российская Академия Государственной Службы

при Президенте Российской Федерации

# филиал Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования

«Северо-Заподная Академия Государственной Службы»

в г. Выборге (Ленинградская область)

## Реферат

на тему: Стратегическое планирование

предмет: Прогнозирование и планирование

### Протасова Анастасия Владимировна

преподаватель: проф. Ходачек В.М.

г. Выборг

2007

**Введение**

Стратегическое планирование в качестве процесса практической деятельности общества

В системе управления социально-экономическими процессами, происходящими в обществе, регулирования их направления и динамики, в обеспечении нормального функционирования коммерческих организаций особое место занимает планирование. Разрабатываемые в стране на всех уровнях национальной экономики прогнозы, программы и планы, являются важнейшими инструментами реализации политики соответствующих субъектов управления. Именно они позволяют организовать четкую, продуманную, всесторонне обоснованную работу по достижению поставленных (перед обществом и хозяйствующими субъектами задач.

Роль планирования в жизни общества, его отдельных подсистем и элементов, определяется положением, которое планирование занимает в системе управления.

Как известно, сущность любого явления или процесса проявляется в его функциях. Анализ содержания основных функций управления позволяет сделать вывод о том, что двойственная функция управления «подготовка и принятие управленческого решения» означает, прежде всего, практическую работу по постановке целей, задач, которые преследует субъект управления и разработку мер, обеспечивающих их достижение. По своему содержанию такая деятельность и есть не что иное, как планирование.

Двойственная функция управления подготовки и принятия решений занимает центральное место в системе всех его функций. Аргументами в пользу такого утверждения являются: во-первых, тот факт, что с нее начинается процесс управления и появляется управленческое решение по поводу реализации которого в последующем и становится возможной сама управленческая деятельность; во-вторых, от качества работы по подготовке управленческих решений, т.е. планирования, зависит и качество самих этих решений, а следовательно, предопределяется успех или неуспех всей управленческой деятельности; в-третьих, управленческое решение, являясь конечным результатом процесса планирования, связывает прошлое с будущим через настоящее и обеспечивает непрерывное протекание всех управляемых, регулируемых процессов. Поскольку планирование есть органически неразрывный структурный элемент управления, часть его важнейшей функции, то вполне обоснованно говорить о том, что планирование — центральное звено в системе управления.

Стратегическое планирование, рассматриваемое как процесс практической деятельности соответствующих субъектов управления, имеет свое содержание, охватывающее его сущность, проявление сущности и процедуры разработки стратегических прогнозов, проектов стратегических программ и планов.

**1. Планирование и прогнозирование**

**1.1 План и планирование**

Термин "план" образован от аналогичного слова латинского языка "planum" и дословно означает "плоскость". Для эффективных действий менеджеру необходимо иметь опору (базу), которая определяет совокупность всех заданий для всех участников экономических и социально-психологических процессов, выполнение которых приводит организацию к цели. План действий становится организационной базой для направленных действий людей. План появляется только тогда, когда менеджер точно знает, что он должен и обязан делать, к чему менеджер должен стремиться в своей работе, к чему он призывает членов коллектива организации.

Стадии стратегического планирования

Выделяют пять основных стадий стратегического планирования, которые включают в себя:

• формирование предпосылок изменений путем периодического пересмотра миссии и целей корпорации;

• постановку проблемы за счет пересмотра целей, их значимости и сроков достижения;

• формирование долгосрочной стратегии (новые производства, вертикальная интеграция, зарубежные партнеры, совместные фирмы, уточнение комплекса "продукт — рынок");

• составление среднесрочных планов;

• разработку скользящих краткосрочных планов.

Необходимо отличать "долгосрочное" планирование от "стратегического": первый термин не определен, а второй точно отражает переход от одной модели продукции к другой, от одного поколения товаров к другому.

Основой стратегического планирования являются модели построения "деревьев" целей и сценариев планирования, разработки планов на основе ситуационных моделей, экспертных и матричных вариантов хозяйственного поведения организаций. Исходный отличительный принцип стратегических планов организаций — построение плана "от прогнозируемого будущего - к настоящему" (а не от прошлого к будущему на основе экстраполяции и иных упрощенных подходов).

Концепция стратегического управления организацией (корпорацией, фирмой) и стратегическое планирование рассматриваются как органичное сочетание прогнозируемых целей и организации ресурсов для их достижения. Прогноз выступает как самая трудная и наименее надежная часть планирования. Роль статистических методов в процессах планирования велика, но ее значимость всецело определена надежностью и полнотой статистики.

**2. Стратегическое планирование предприятия**

# 2.1 Сущность стратегического планирования

Каждая фирма, работающая в условиях рыночной экономики, стремиться обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого она разрабатывает долгосрочную программу действий, адекватную: а) конъюнктуре рынка; б) конкуренции; в) собственным ресурсным возможностям. Такая программа отражает стратегию фирмы. Стратегия — это обобщающая модель длительных действий, необходимых фирме для достижения поставленных целей при имеющихся возможностях. Применительно к экономической организации стратегия — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Разрабатывая стратегию действий, фирма определяет общие направления деятельности.

Термин "стратегия" в переводе с греческого означает "stratos" — войско и "ago" — веду. Применение в управлении военной терминологии, видимо, лишний раз подтверждает боевой характер предпринимательства.

Стратегия — понятие многогранное. В качестве его важнейших характеристик можно привести следующие определения, которые вполне отвечают сущности понятия:

* средство достижения конечного результата;
* объединение всех частей организации в единое целое;
* охват всех основных аспектов деятельности фирмы;
* обеспечение совместимости всех планов фирмы;
* план действий;
* прикрытие, т. е. рассматривается как действия, нацеленные на победу в конкурентной борьбе;
* порядок действий, т. е. план, может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
* позиция в окружающей среде, что означает связь со своим окружением;
* перспектива, т. е. видение того состояния, к которому надо стремиться;
* результат анализа сильных и слабых сторон организации работы в фирме и определение возможностей и препятствий ее развития;
* заранее подготовленная реакция фирмы на изменения внешней среды.

Разрабатывая стратегию развития фирмы, необходимо добиваться, чтобы она отвечала ряду требований:

* содержала ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
* было обозначено скоординированное руководство;
* поддерживала прогрессивную инициативу;
* главные усилия должны быть сконцентрированы в нужное время и в нужном месте;
* обеспечивала гарантированные ресурсы;
* предусматривала гибкость поведения в тактических действиях для использования минимума ресурсов при достижении максимума результата.

Стратегия не может быть простым определением желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное — еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить не из мечтаний, а из реальных возможностей фирмы. Поэтому стратегия — это, прежде всего реакция фирмы на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности.[[1]](#footnote-1)

Стратегия не может быть простым определением желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное — еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить не из мечтаний, а из реальных возможностей фирмы. Поэтому стратегия — это, прежде всего реакция фирмы на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности. Процесс обоснования стратегии развития обусловлен результатами изучения внешней и внутренней среды хозяйствования, прежде всего выявления потребностей рынка и определения возможностей фирмы в их удовлетворении.

Стратегия развития фирмы предусматривает разработку комплекса подходов, которые обеспечили бы ей жизнеспособность на рынке в будущем. Только после принятия стратегии развития и ее документального подтверждения в виде стратегического плана фирма перейдет к обоснованию своих планов в области маркетинга и производства, построит свою организационную структуру управления, определит размер необходимых инвестиций, установит заработки персоналу и т.д.

Стратегия фирмы может развиваться, и после ее утверждения. Не всегда сразу удается в ней продумать все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Процесс разработки стратегии чувствителен к изменениям среды. А так как на рынке проявляется непредсказуемый характер конкуренции, бывают взлеты и падения цен, появляются новые подходы в государственном регулировании и другие события, то они могут потребовать изменения стратегии субъекта предпринимательства. Всегда находится нечто новое, на что фирме надо реагировать, и в результате этого у нее могут открыться новые стратегические ниши. Поэтому задача совершенствования стратегии бесконечна. Стратегия развития фирмы должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию ее поведения, а также возможность реагирования на ключевые новшества.

Но любое предприятие независимо от среды обитания имеет свою стратегию действий, потому что бизнес не может постоянно менять свой курс, не может быть стопроцентно гибким и реагировать на каждое изменение в среде хозяйствования изменениями своей организации. Месторасположение предприятия, его помещения, оборудование, технология, персонал и другое имеют определенные пространственные и временные рамки. Однажды принятые решения и выполненные для их реализации действия влияют на инертность хозяйствования. Если бы предприятие существовало в статическом окружении, без изменений, то тогда не было бы необходимости в стратегическом планировании. Однако среда хозяйствования динамично меняется экономически, технологически, политически и т.д. Поэтому стратегическое планирование предприятия является и реакцией, и средством адаптации к таким изменениям для создания его будущего в контексте этих изменений.

Современное понимание стратегии исходит из необходимости сохранения максимальной эластичности фирмы. Стратегия касается лишь формирования общей идеи будущего, не затрагивая его деталей и компонентов. Она не увязывается жестко со структурой и состоянием имеющихся ресурсов, так как неизбежны изменения. Организационным воплощением стратегии является стратегическое планирование. Стратегическое планирование — это документальное подтверждение выбранной стратегии развития фирмы.

Стратегическое планирование представляет собой, во-первых, процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долговременного развития. Во-вторых, это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами на перспективу. Наконец, в-третьих, стратегическое планирование — это адаптивный процесс, в результате которого происходят: а) регулярные (ежегодные) корректировки решений, оформленных в виде планов; б) пересмотр системы мерпо выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности фирмы.

Стратегическое планирование характеризуется следующими особенностями. Оно:

* включает многообразие видов плановой деятельности фирмы: в стратегическом плане подразумеваются планы разной периодичности — долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный, текущий, а также разных функций — маркетинговый, производства, персонала и др.;
* является многоэтапным, последовательным и параллельным процессом, охватывающим множество решений, прежде всего таких, как: а) организационное долгосрочное предвидение, б) адаптация к внешней среде посредством внутренней координации, в) распределение и перераспределение ресурсов;
* является функцией направлений, а не времени;
* отражает инновационный характер плана;
* содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;
* предусматривает перспективное направление развития;
* диагностирует "узкие места" бизнеса;
* определяет основные виды деятельности и политики фирмы;
* для каждого подразделения фирмы устанавливает цели, согласованные с общей стратегией развития фирмы;
* служит основой для любого другого вида планирования, так как является основополагающим плановым документом в фирме;
* предусматривает единую систему маркетинговой, производственной, финансовой и иной деятельности;
* координирует усилия, предпринимаемые фирмой, и предполагает внутрифирменное согласование действий создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов фирмы;
* предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
* содержит системный подход к оценке сильных и слабых сторон деятельности фирмы;
* предусматривает разработку процедур и операций, необходимых для достижения будущего;
* устанавливает контрольные параметры этапов деятельности для последующего мониторинга.

В таком масштабном и системном документе, каким является стратегический план невозможно в деталях и конкретно описать все будущие действия, необходимые для каждого исполнителя. Поэтому в нем всегда остается место для элемента неопределенности, обусловливающего вероятность различной интерпретации будущих событий. Для нивелирования недостатков такого подхода в методологии стратегического планирования необходимо наличие обратной связи, которая должна позволить в будущем контролировать и, в случае необходимости, адаптировать изменения в цепи отношений "идея — действия".

Не существует единой унифицированной формы составления стратегического плана. Она целиком зависит от мнения руководства и специалистов конкретной фирмы, от того, насколько хорошо они понимают стоящие перед ними задачи бизнеса, от их представлений о необходимом поведении организации во внешней среде, от знания ими методологии разработки этого документа.

В чем состоят принципиальные отличия стратегического плана от других? Так, различия между стратегическим и бизнес-планом, прежде всего, касаются: времени, категории информированности, детальной проработки схем действий; масштабности подходов. Временные различия указанных планов сводятся к тому, что стратегический план обычно бывает более длительным по срокам осуществления. Информированность при составлении бизнес-плана является более высокой; в нем же отмечается более детальная проработка предполагаемых действий, но здесь скромнее масштабность подходов. Эти планы содержат разную методологию, обоснования своих опорных точек: в бизнес-плане — по указанным выше основным разделам, а в стратегическом плане они представлены более глобально и системно, причем на разных уровнях управления.

Существуют принципиальные различия между стратегическим и тактическим планированием. Так, основным вопросом стратегического планирования является — чего хочет добиться фирма. А тактическое планирование, имеющее дело с конкретными решениями, определяет, как должны быть распределены ресурсы фирмы для достижения стратегических целей. Тактическое планирование основывается на конкретной информации, и его решения легче оцениваются в конкретных цифрах, они менее подвержены риску, поскольку касаются в основном внутренних проблем. Соответственно, выполнение показателей тактического плана лучше отслеживается.

Несмотря на различия, наблюдается тесная взаимосвязь между стратегическим и тактическим планированием. Она связана, прежде всего, с тем, что второе представляет собой составную часть, последующий этап первого.

Разработка стратегического плана в фирме осуществляется с акцентом на синергию, так как тесное взаимодействие служб и подразделений, а также делегирование им полномочий в выполнении плановых заданий здесь является более значимым, чем в иных планах. Менеджеры фирмы должны хорошо знать установленные планом цели деятельности, а также прогнозируемые условия хозяйствования, в которых они будут работать.

Конечно, стратегический план — не панацея от бед рынка, и нельзя уповать только на его преимущества. Как любой реальный документ он имеет свои недостатки, представляющие определенную опасность. Так, при исполнении стратегического плана всегда есть вероятность превращения его в формальный документ бюрократического процесса деятельности фирмы. А это не позволит проявиться потенциальным возможностям данного вида планирования. Есть и другая опасность, связанная с усилением роли центра и, соответственно, нивелированием демократического начала в осуществлении стратегического плана, когда участие персонала фирмы будет механическим, без творческого осмысления возможностей его претворения на местах конкретными исполнителями.

Таким образом, применение фирмой стратегического плана, как документа ее стратегического развития, позволяет системно и масштабно обосновать необходимые направления будущих действий для достижения целей предпринимательства. Однако процесс стратегического планирования, как и процесс реализации этого плана, требует диалектического осмысления и творческого использования складывающихся обстоятельств бизнеса.

**2.2 Классификация (типизация) стратегических планов**

В условиях рыночной экономики развитие фирмы может осуществляться в рамках таких стратегий, которые обеспечат ей получение прибыли, устойчивое финансовое положение, а также конкурентоспособность в относительно длительном периоде. Это во многом зависит от выбора типа стратегии и отражения ее в планах фирмы.

На выбор типа (класса) стратегии влияет множество факторов внешней и внутренней среды. Их взаимодействие носит специфический характер для каждой отрасли и фирмы и всегда изменяется во времени. Факторы, определяющие стратегию, отличаются один от другого и никогда выбор одинаковых стратегий не происходит в сходных ситуациях.(См. Рис. 2)[[2]](#footnote-2)

При выборе стратегии фирме приходится считаться с общественными ценностями и приоритетами, учитывать законодательство и регулирующие нормы, а также выводы, которые дает анализ поля деятельности фирмы. Это становится особенно необходимым в условиях нарастающего внимания и давления со стороны общественности и средств массовой информации. Давление на фирму оказывается со всех сторон. Это и различные социальные институты, статьи-расследования, последствия негативного мнения фирмы о себе перед неблагоприятными политическими мероприятиями, общество, проявляющее заботу о здоровье своих граждан и его питании, остро влияют проблемы переработки отходов и угрозы закрытия заводов и др. Основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на выбор стратегии фирмы, показаны на (рис. 2.)

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции — существенные факторы, определяющие выбор типа стратегии фирмы. Оценка этих факторов влияет на выбор фирмой своей позиции на рынке, тип конкурентной борьбы. Если же фирма решает, что ее присутствие в отрасли становится менее привлекательным, то она может избрать стратегию замораживания и изъять свои инвестиции, чтобы направить их в другую сферу. При усилении конкуренции фирма может предпринять меры по защите своих позиций: начать активное наступление на конкурентов, внести изменения в политику "цена—стоимость—прибыль", внедрить новые технологии и т. д.

Понятно, что, сколько ситуаций на рынке, столько может быть и типов стратегий фирм, работающих на этом рынке. Формально, для удобства исследований и подходов, можно различить ряд типовых стратегии, на практике более или менее массово применяемых различными организациями. Типы стратегических планов будут различаться по основным признакам, что позволяет их классифицировать. Рассмотрим их подробнее.

1. По уровню управления стратегия фирмы может быть: 1) корпоративной; 2) деловой; 3) функциональной; 4) операционной.

Корпоративная стратегия является общим планом управления фирмой. Она применяется в основном в диверсифицированной компании, и ее разработка предусматривает обычно четыре вида действий:

* действия по достижению диверсификации. Этот аспект стратегии определяет, будет ли диверсификация ограничиваться несколькими отраслями промышленности или распространится на многие, что и определит позицию компании в каждой из отдельных отраслей;
* действия по улучшению общих показателей деятельности в тех отраслях, где уже работает фирма. Решения должны быть приняты по усилению конкурентоспособности и доходности в долгосрочной перспективе;
* действия, направленные на поиск путей получения синергического эффекта среди родственных фирм и превращение эффекта в конкурентное преимущество. Фирма, расширяя свое поле деятельности за счет похожих технологий, аналогичного характера работы и каналов сбыта, того же сегмента рынка, достигает преимущества перед другими компаниями, переключающимися на абсолютно новые для них виды деятельности;
* создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов в наиболее перспективные области. Ограничение свободы на инвестирование в непродуктивное производство позволяет передислоцировать средства в наиболее обещающие подразделения или выделить их на финансирование новых привлекательных приобретений.

Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции фирмы на рынке. Для нее характерны следующие направления деятельности:

* своевременная реакция на изменения, происходящие в отрасли, в экономике в целом, в политике и других значимых сферах;
* разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут обеспечить прочное преимущество перед конкурентами;
* объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
* решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Деловая стратегия включает любые шаги и меры, учитывающие конкуренцию, иные рыночные факторы, особенности демографии и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие внешние условия работы.

Разработка деловой стратегии ведется по трем направлениям: а) решение вопроса о сфере с наибольшими шансами выигрыша в конкурентной борьбе; б) разработка характеристик продукции, способных привлечь покупателей и выделить фирму из среды других конкурентов; в) нейтрализация конкурентных мер противников.

Функциональная стратегия осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления внутри сферы фирмы: маркетинга, сбыта, производства, обслуживания, снабжения, финансов, персонала и др. Она конкретизирует детали деловой стратегии фирмы за счет определения подходов, адресных действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. В общем виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план показателя, содержащий описание необходимых действий для достижения целей деловой и функциональной стратегий.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами фирмы (отделы продажи, центры распределения и др.) при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка продукции и др.) Эти стратегии дополняют и завершают общий план работы фирмы.

2. По направленности развития стратегия фирмы может быть: технологической и продуктовой.

Технологическая стратегия характеризуется переориентацией фирмы на такие цели, при которых технологический компонент ставится в один ряд с финансовыми. Эта стратегия приходит обычно на смену ранее преобладавшим программам производства новых продуктов. Технологическая стратегия включает: а) анализ и оценку сложившегося технологического уровня производства, определение специальных мер для отбора технологий, способных обеспечивать конкурентоспособность продукции на внутреннем и мировом рынках; б) формирование механизма трансформации стратегических решений в области технологий в конкретный перечень действий.

Разработка технологической стратегии предусматривает обоснование:

* основных принципов построения стратегии технологического развития;
* целей, задач, проблем, возможных вариантов решений;
* механизма формирования и осуществления технологической стратегии;
* роли планирования в НИОКР и др.

Содержательно технологическая стратегия определяется разработкой новых продуктов, технологий их производства, поиском новых возможностей достижения высокой доходности.

Продуктовая стратегия касается непосредственно освоения нового продукта. Она включает: а) изучение природы нового продукта (меру его новизны, качества, степень дифференциации производимой продукции); б) выявление типов рынков и состава потребителей, необходимых для реализации нового продукта (возможности расширения рыночных связей, уровней конкуренции и т.п.); в) разработку технологии производства данного продукта; г) оценку эффективности программы освоения нового продукта.

3. В зависимости от возраста рынка и товара стратегия фирмы может быть: 1) глубокого проникновения; 2) расширения рынка; 3) разработки товара; 4) диверсификации.

Эти типы стратегий наиболее характерны для деловой стратегии (рис. 3).[[3]](#footnote-3)

Стратегия глубокого проникновения эффективна, когда рынок еще не насыщен. Предлагая старые товары на старом рынке, можно добиться преимущества, лишь продавая товары по ценам ниже конкурентных. Стратегия расширения рынка помогает фирме увеличить сбыт существующих товаров на новых рынках. Стратегия разработки товара бывает, эффективна при наличии у фирмы ряда успешных торговых марок, т. е. в случае хорошего имиджа фирмы, что влияет на высокий спрос на новые товары. Стратегия диверсификации применяется для устранения зависимости фирмы от какого-либо одного товара на рынке.

4. По характеру воздействия стратегия фирмы может быть: 1) наступления (атакующая); 2) обороны; 3) отступления.

Стратегия наступления — это стратегия завоевания и расширения рыночной доли. Стратегия обороны — это стратегия удержания существующей рыночной доли. Стратегия отступления — это стратегия ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

5. По характеру развития стратегия фирмы может быть: 1) ограниченного роста; 2) роста; 3) сокращения; 4) сочетания указанных выше трех стратегий.

Данная типизация похожа на предыдущую, но имеет свои отличия, связанные не столько с долей рынка, сколько с объемами деятельности и капитала.

6. По выбору направления деятельности стратегия фирмы может быть: 1) дифференциации; 2) стоимостного лидерства; 3) концентрации.

Стратегия дифференциации характеризуется модификациями потребительских свойств продукта-товара. Для ее осуществления необходимы: а) сильный маркетинг; б) продуктовый инжиниринг; в) хорошая репутация фирмы по качеству продукции и технологиям; г) сильная кооперация.

Организационные требования этой стратегии включают:

* значительную координацию функций НИОКР, в том числе научных исследований; организацию конструкторских разработок, маркетинга и производства;
* применение субъективных измерителей и стимулов вместо объективных количественных;
* привлечение профессионалов, способных к творчеству.

Стратегия ценового лидерства требует опыта и ресурсов. Она характеризуется: а) значительными инвестициями капитала; б) интенсивным трудом; в) хорошим дизайном; г) дешевой распределительной системой.

Организационные требования этой стратегии предусматривают:

* жесткий стоимостной контроль;
* частые и подробные доклады об издержках;
* структурированную ответственность;
* стимулы, основанные на количественных целях.

Стратегия концентрации характеризуется выработкой действий для узкоспециализированного и узконаправленного сегмента рынка. Стратегия учитывает опыт и ресурсы. К основным организационным требованиям этого типа стратегии относится комбинация предыдущих вышеуказанных стратегий для реализации единой частной цели.

7. Типовые международные стратегии включают такие действия: 1) продажу иностранным фирмам лицензий на использование технологий или продажу ее продукции; 2) создание производственной базы на национальном уровне в одной стране и экспорт товаров на зарубежные рынки; 3) использование стратегии конкуренции на внутренних рынках многих стран; 4) использование глобальной стратегии низких издержек; 5) использование стратегии глобальной ниши.

8. По отношению к маркетингу стратегия фирмы может быть: 1) массовой; 2) товарно-дифференцированной; 3) целевой; 4) оперативной; 5) тотальной и др.

9. По уровню конкуренции стратегия фирмы может быть: 1) своевременного освоения нового продукта; 2) ориентации на производство однородной продукции; 3) ориентации на дифференциацию товаров и рынков, выявление нужд потребителей; 4) искусственного устаревания продукции, обновления продукции, сегментации рынка.

10. В зависимости от сферы деятельности может быть стратегия фирмы: 1) реализуемая во внешней сфере; 2) товарная; 3) ценообразования; 4) взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов; 5) поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг; 6) снижения трансакционных издержек; 7) внешнеэкономической деятельности; 8) снижения производственных издержек; 9) инвестиционной деятельности; 10) стимулирования персонала; 11) предотвращения банкротства фирмы; 12) улучшения благосостояния работников и развития хороших отношений, публичной ответственности и имиджа фирмы; 13) высокого уровня производительности труда на базе технической эффективности и научных исследований и разработок.

Все указанные стратегии сферы деятельности ориентированы на внешнюю и внутреннюю среду хозяйствования.

Внешняя сфера включает следующие стратегии: товарную, ценообразования, взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов, поведения формы на рынке денег и ценных бумаг, снижения издержек, внешнеэкономической деятельности и др. Рассмотрим их подробнее.

Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования. Главными задачами этой стратегии являются: увязка перспективных задач фирмы с потенциальными возможностями рынка и ресурсами самой фирмы; спрос и технология производства товаров; формирование товарного ассортимента.

Стратегия ценообразования основана: на выработке правил выбора ценовой политики и приемов ценовой конкуренции, учета процессов спроса и предложения, методах оценки ценовой эластичности спроса. Стратегия ценообразования должна ответить на вопрос: как должна вести себя фирма в тех или иных ситуациях на рынке, чтобы с помощью эффективной ценовой политики привлечь покупателей к своей продукции, сформировать потребительские предпочтения и приверженность покупателей к марке фирмы.

Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов позволяет эффективно распределять ресурсы и на этой основе выбирать наиболее предпочтительных поставщиков ресурсов. Эта стратегия тесно связана со стратегией снижения производственных издержек, а отсюда и с себестоимостью выпускаемой продукции.

Стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг заключается в мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. На этом этапе выбираются наиболее удобные и выгодные формы и условия получения кредитов, моменты приобретения или продажи ценных бумаг, выбора разновидностей ценных бумаг.

Стратегия снижения издержек заключается в том, чтобы выработать такой регламент осуществления процесса подготовки и заключения различных соглашений, контрактов и договоров, который позволял бы избегать неоправданных командировок, сбора и обработки недостоверной информации, предотвращать юридические казусы.

Стратегия внешнеэкономической деятельности обусловливает поведение фирмы на внешнем рынке в роли как экспортера, так и импортера товаров и услуг. Стратегия определяет принципы осуществления экспортно-импортных операций с учетом действующего в стране и за ее пределами законодательства. Основу импортной стратегии составляют исследование цен и качества поставляемых товаров, сроки и качество обслуживания, определение технологического уровня импортируемых товаров.

Внутренняя сфера экономической стратегии может быть представлена следующими ее видами.

Стратегия снижения производственных издержек направлена на обеспечение конкурентного преимущества за счет снижения затрат. Она должна учитывать возможность снижения затрат как за счет факторов производства, так и за счет анализа издержек — от процесса производства до потребления.

Стратегия инвестиционной деятельности фирмы позволяет формировать инвестиционный портфель, т. е. совокупность ценных бумаг, принадлежащих юридическому или физическому лицу. Портфель представляет собой определенный набор акций, облигаций с различной степенью обеспечения и риска и бумаг с фиксированными гарантированными доходами. Инвестиционная стратегия подразумевает поддержание материально-технической базы и товарно-материальных запасов в разумных пределах.

Стратегия стимулирования персонала предусматривает разработку систем стимулирования работников фирмы. Основу этих систем должны составлять стимулы, побуждающие работников при выработке стратегических решений руководствоваться не сиюминутными, а долговременными интересами фирмы. Стимулы должны быть увязаны с конечными результатами деятельности.

Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) является по существу обобщением всех составляющих экономических стратегий фирмы. Ее главной задачей является раннее обнаружение кризисных тенденций, "слабых сигналов", предвещающих кризисные явления, и выработка мер, которые оказали бы противодействие этим явлениям.

12. С учетом внешнего окружения и внутренних возможностей можно выделить стратегии: 1) американских фирм; 2) японских фирм.

В общем виде стратегия американских фирм основывается на:

* дифференцированном подходе к оценке характеристик выпускаемой продукции;
* удовлетворении конкретных потребностей определенной категории пользователей;
* обеспечении низкой себестоимости производства.

Стратегия японских фирм строится на:

* получении прибыли от вложенного капитала;
* создании сообщества сотрудников фирмы.

Считается, что обычно японцам трудно довести стратегические планы до отметки "принято", но в то же время американцы подчас с удивлением узнают, что уже до момента принятия плана японские партнеры успели предпринять ряд конкретных шагов по их реализации. Еще больше их удивляет то, что у японцев после принятия решения внедрение происходит значительно быстрее и с меньшим сопротивлением, чем на американских фирмах. Японцы больше времени затрачивают на принятие решения, готовя им поддержку, но быстро начинают этап реализации.

Таким образом, существует множество типов стратегий, применяемых фирмой в планировании. Выбор типа определяется всей системой сложившихся факторов предпринимательства. Причем не существует четко определенной, единой схемы обоснования стратегии. Ее конкретная структура строится фирмой самой, как правило, на основе традиционно сложившегося подхода, отражающего опыт других фирм, но с учетом реалий среды хозяйствования конкретного объекта.

**2.3 Особенности методологии стратегического планирования**

стратегический планирование моделирование долговременный

Обоснование стратегии основано на использовании общих подходов методологии планирования. Однако стратегическому плану присущи некоторые свои особенности.

Методологически в сложившейся практике стратегического планирования можно различить два основных подхода: а) жесткий формализованный и б) гибкий недетерминированный. По мнению известного исследователя темы Б. Карлофа, в обществе прослеживается переход стратегического мышления, еще недавно находившегося под прямым контролем и властью формализованных правил и инструкций, к гибкой системе стратегического планирования, для которой характерно рациональное с позиции фирмы поведение исполнителя в рамках заданной функции, что скрывает "неподнятую целину" новых возможностей управления. При гибком недетерминированном подходе значительно возрастают возможности менеджера фирмы адаптировать элементы плана к быстро меняющимся условиям рынка. Однако применение жесткой схемы стратегического плана может быть оправдано в определенных рыночных обстоятельствах, например в том случае, если фирма только начинает своей бизнес, у нее нет стабильности в сбыте, отсутствует надежный коллектив специалистов, нет опыта стратегического планирования и др.

При разработке стратегического плана рекомендуется пользоваться следующими правилами:

1. Правила целей и задач. При оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем необходимо пользоваться понятиями "цели" и "задачи". Цель в стратегическом планировании — это результат, который должен осуществиться к намеченному сроку. Задача в стратегическом планировании — это управленческое решение, направленное на достижение целей фирмы. Основная роль стратегического плана состоит в обосновании целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции работы фирмы.

2. Правила стратегии бизнеса. Они должны закрепить отношения фирмы с внешней средой и определить, какие виды продукции она будет разрабатывать, какую технологию использовать, куда и кому сбывать продукцию, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

3. Правила организационной концепции. Они устанавливают отношения и процедуры внутри фирмы.

4. Правила основных оперативных приемов. Используя их, фирма будет вести свою повседневную деятельность.

Процесс стратегического планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных целей до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию планов) связями. Разработка стратегического плана проходит несколько этапов, осуществляется в такой последовательности:

1. Анализ среды хозяйствования.

2. Формулировка целей бизнеса.

3. Стратегический анализ.

4. Процесс экономических расчетов.

5. Разработка программы действий и составление графика работ.

6. Формирование бюджета.

7. Мониторинг и корректировка плана. Рассмотрим указанные этапы подробнее.

На первом этапе, в ходе анализа среды хозяйствования фирма проводит исследование внешней и внутренней среды деятельности. Этот этап еще называется диагностическим. Фирма: 1) определяет условия среды, выделяя из них те, которые являются действительно значимыми для бизнеса; 2) проводит сбор и отслеживание информации об этих условиях; 3) составляет прогнозы параметров внешней среды; 4) производит оценку реального положения фирмы на рынке. Экономический анализ среды может включать пять аналитических блоков:

* анализ потребностей, потребителей, сегментации рынка;
* изучение конкурентов и их стратегий;
* исследование тенденций изменений внешней среды;
* оценку рыночных характеристик спроса и предложения;
* характеристику фирмы (оценку ее сильных и слабых сторон).

Анализ среды характеризуется изучением сильных и слабых сторон деятельности фирмы, т. е. SWOT-анализом, о котором упоминалось выше и методика которого в настоящее время является достаточно распространенной. Такой анализ незаменим для представления о существующих внешних проблемах и внутренних возможностях и недостатках фирмы. Наличие внутренних сил для использования внешних возможностей и выявление слабых внутренних сторон бизнеса, усложняющих внешние проблемы, позволяет фирме в дальнейшем реально обосновывать свои будущие действия.

Пример. Провести SWOT-анализ пивоваренной фирмы для выявления сильных и слабых сторон ее бизнеса, а также определения возможных направлений стратегического развития.[[4]](#footnote-4)

Расчет. В прил. 4 представлены четыре поля возможностей и угроз фирмы, выявленные ее специалистами в ходе SWOT-анализа.[[5]](#footnote-5)

Поле сильных возможностей

1. Продукция традиционна и любима в регионе

2. Имеется большой опыт ее производства

3. Создана хорошая инфраструктура

4. Есть квалифицированные кадры

Поле сильных угроз

1. Недостаточный опыт рекламы

2. Нехватка оборотного капитала

3. Ненадежные поставщики сырья

4. Широкий ассортимент выпускаемой продукции

Поле слабых возможностей

1. Постоянная работа по модернизации оборудования

2. Увеличение объемов сбыта

3. Выход на новые рынки сбыта

4. Ожидающийся подъем экономики

Поле слабых угроз

1. Экономическая нестабильность

2. Слабая законодательная база

3. Большое число конкурентов

4. Проблемы в налогообложении

* Следовательно, при разработке стратегического плана специалисты фирмы будут предусматривать:
* для поля сильных возможностей — направления стратегии для получения отдачи сильных преимуществ фирмы;
* для поля слабых возможностей — направления по преодолению слабых сторон бизнеса;
* для поля сильных угроз — направления использования силы фирмы для устранения выявленных угроз;
* для поля слабых угроз — направления, позволяющие избавиться от слабостей и предотвратить угрозы.

На втором этапе фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: миссию, в том числе общие цели. В ходе всех этапов планирования фирма обосновывает свои будущие цели разных уровней. Однако не все они будут обоснованы сразу. Возможно, разработчикам плана придется не раз возвращаться к их уточнению в ходе расчетов последующих этапов. В целом же все цели взаимосвязаны и подчинены целям самого высокого уровня — видению и миссии бизнеса. Кроме того, на втором этапе планирования также производится определение сроков достижения целей.

Цели фирмы можно классифицировать следующим образом:

а) идеал — это результат, который в принципе недостижим, но к которому надо стремиться, т. е. можно и нужно приблизиться;

б) собственно сама цель — результат, которого можно достичь в обозримом будущем;

в) подцель — результат, который достигается за определенное более близкое время; подцели тесно связаны с задачами стратегического плана.

К "идеалу" стратегического планирования относят видение, то есть руководящую философию бизнеса, и миссию. Видение представляет собой обоснование существования фирмы и обычно объединяет идеалы всех участников плана в единый эталон ценностей. Этим понятие видения пересекается с понятием культуры фирмы. А миссия, в отличие от видения, рассматривается как более конкретный ориентир, для исполнения которого есть ограничение во времени. Миссия также дает общее направление деятельности, но с учетом предпринимательских действий в рисковой внешней среде. Она может включать внутренние и внешние ориентиры деятельности фирмы и сама, в свою очередь, служит точкой опоры для определения других целей.

Цели фирмы должны отвечать следующим требованиям. Они:

* должны быть достижимыми;
* в зависимости от горизонта планирования могут быть: а) долгосрочными, б) среднесрочными, в) краткосрочными;
* множество целей должно быть взаимоподдерживающим, т.е. действия и решения по достижению одной цели не должны мешать достижению другой цели.

Планы не должны представлять собой только то, что было бы неплохо сделать по мнению руководителей. Категория желательности не должна иметь места при постановке целей фирмы. Чтобы намеченные цели служили исходным пунктом для составления плана стратегии, они должны соответствовать критерию "трудно, но выполнимо", а для этого планы развития должны быть привязаны к конкретным измеримым задачам. Поэтому цели фирмы рассматриваются с учетом:

1) уровня показателей, реально возможных при данных отраслевых и конкурентных условиях;

2) результатов, которых должна достичь фирма, чтобы ее деятельность была успешной;

3) производительности труда фирмы, которую она может достичь при должном стимулировании ее персонала.

В современной теории планирования выделяют несколько сфер деятельности, где фирма определяет свои цели: а) положение фирмы на рынке; б) инновационная деятельность; в) уровень производительности; г) наличие производственных ресурсов; д) степень стабильности; е) система управления; ж) профессионализм персонала; з) социальная ответственность.

Типовыми целями стратегического плана являются:

* максимизация ожидаемой прибыли;
* максимизация объема деятельности;
* увеличение доли рынка;
* выживание;
* производительность;
* диверсификация;
* качество продукции (услуг); 4 финансовая стабильность;
* выход на новые рынки;
* научные исследования и разработки;
* личные амбиции руководства фирмы.

Цели фирмы могут быть экономическими и неэкономическими. В предпринимательстве приоритетными являются экономические цели, среди которых лидируют цели получение прибыли, создание и поддержание конкурентного преимущества фирмы. Их можно рассматривать и как основные задачи стратегии. Весьма важной является роль финансовых целей, определяющих платежеспособность и экономическую устойчивость фирмы.

Экономические задачи стратегии предполагают эффективное достижение целей экономическими методами и средствами. Любая фирма определяет цель своей деятельности и направления ее достижения, основой которой является совокупность ресурсов, которыми она располагает. Поскольку эти ресурсы всегда ограничены, то фирма должна определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую продуктивность использования ресурсов. Выбор стратегической цели всегда связан с определением ее альтернативной стоимости, т.е. с оценкой того, чем нужно пожертвовать, чтобы достичь этой цели. Таким образом, экономические задачи стратегического плана фирмы предполагают такое направление использования ресурса на осуществление цели, которое не окажет отрицательного влияния на достижение других целей. Однако цели, на достижение которых направляются ресурсы, должны быть равнозначными с точки зрения масштабов влияния на живучесть фирмы в долгосрочной перспективе.

Цели стратегического плана будут значимы, если высшее руководство фирмы: во-первых, правильно выбрало и четко их сформулировало; во-вторых, эффективно институционировало и информировало о них персонал; в-третьих, отразило цели в системе мотивации труда.

* Цели фирмы должны быть понятны не только работникам фирмы, но и потенциальным ее клиентам. Пример 51. Целями корпорации IBM являются: развиваться такими же темпами, какими развивается производство компьютеров в стране;
* Производить самую дешевую продукцию в отрасли; \* предоставлять потребителю самую совершенную технологию;
* Обеспечивать получение высоких прибылей. Для достижения указанных целей руководство корпорации опирается на следующие принципы:

а) уважение к человеку (клиенту, сотруднику, поставщику и др-);

б) стремление к совершенству;

в) превосходство в обслуживании клиентов.

Понятно, что достижение таких диаметрально противоположных целей, как производство дешевой продукции и получение высоких прибылей, требует сложного и четко организованного управления, высокой культуры бизнеса.

Выбор целей стратегического планирования обычно осуществляется после завершения анализа среды. Иногда это может происходить и раньше. Цели стратегии дифференцируются в зависимости от уровня стратегического плана. Различают цели следующих стратегических уровней:

1) миссии бизнеса (корпоративной стратегии);

2) деловой стратегии;

3) функциональных стратегий;

4) операционных стратегий.

Миссия (роль) бизнеса — это совокупность целей, во имя которых товары фирмы производится, и продаются в масштабах, адекватных потребностям рынка. Иногда формулировка миссии фирмы, как это было видно на примере IBM, может быть достаточно общей. Однако она всегда отражает особенности работы фирмы и включает ее индивидуальное понимание своей перспективы. В стратегическом планировании может быть двоякий подход к использованию цифр при определении целей. Так, в ситуации неопределенности цифры обычно играют подчиненную роль, а главное место занимают формулировки качественных аспектов. В ситуации определенности — наоборот; здесь доминируют цифры над качественной аргументацией цели.

Содержание миссии определяется исследованием факторов среды хозяйствования, которое отражает философию бизнеса, описание продуктов или услуг, характеристику рынков, подцели деятельности, выраженные в терминах выживания, роста и доходности, технологию производства, желаемый имидж фирмы. Наличие миссии характеризует высокоразвитый уровень предпринимательства и обычно встречается в фирмах, уже добившихся определенного успеха в деятельности.

Конкретизация миссии осуществляется в деловой стратегии, которая аккумулирует цели как узловые задачи развития. Таким образом видно, что подчиненные цели выступают по отношению к главенствующей над ними цели как задачи стратегического плана, как обоснованное управленческое решение на уровне целей и подцелей, в том числе в функциональных стратегиях.

Цели деловой стратегии, в отличие от миссии, характеризуют более конкретные направления деятельности. На их основе будет строиться политика менеджмента, цен, персонала и др. Цели деловой стратегии детализируются в функциональных стратегиях, которые определяются в области маркетинга, сбыта, производства, НИ-ОКР, инвестиций, финансов и персонала в соответствии с главенствующими целями фирмы. Разработка функциональных стратегий осуществляется не только специалистами по планированию, но и руководством среднего и низшего звена.

На третьем этапе в ходе стратегического анализа фирма сравнивает желаемые цели (результат 2-го этапа) с оценками анализа среды хозяйствования (результат 1-го этапа) и выявляет разницу между ними. Таким образом, цели бизнеса увязываются с оценкой среды хозяйствования. Эта работа может происходить по трем направлениям:

1) оценка изменений, воздействующих на аспекты текущей стратегии;

2) определение факторов угроз текущей стратегии, в том числе со стороны конкурентов;

3) определение факторов возможностей для достижения общих целей бизнеса.

Посредством стратегического анализа выявляются: место фирмы в настоящее время на рынке; предполагаемое, по мнению руководства, будущее место фирмы на рынке; необходимые действия для достижения предполагаемого в будущем места фирмы.

Затем выбирается вид стратегии, который во многом определит круг типовых задач, программ и проектов, необходимых для достижения целей бизнеса.

На четвертом этапе планирования проводятся экономические расчеты и обоснования стратегического плана. Для этого разрабатывается несколько вариантов действий: а) количественная оценка альтернатив; б) сравнение вариантов с позиции "выходной" доходности и требуемых ресурсов; в) выбор оптимального варианта.

После выбора окончательного варианта стратегического плана происходит его доработка и формализованное описание.

На пятом этапе стратегического планирования разрабатывается программа действий и составляется график работ. Программа действий — это намечаемая и упорядоченная серия предстоящих действий, которые необходимы для достижения поставленных общих целей бизнеса. На этапе: во-первых, анализируются задачи для достижения целей. Эта часть планирования обычно не содержит чрезмерной детализации, так как последняя является делом руководителей низшего звена, линейных менеджеров и ответственных исполнителей на местах; во-вторых, устанавливается очередность выполнения задач. Она важна с точки зрения финансирования, так как некоторые из задач требуют предварительного обеспечения ресурсами; в-третьих, определяется время для выполнения задач в графике очередности работ.

На шестом этапе планирования составляется бюджет (бюджетирование). Это считается очень важным, хотя традиционно и недооценивается в российской экономической практике. Этап включает: 1) стоимостную оценку плана; 2) распределение ресурсов, в первую очередь финансовых.

Бюджет стратегического плана в дальнейшем будет использоваться и как средство контроля за исполнением плановых показателей.

На седьмом, последнем этапе разработки стратегии, который не является стадией непосредственного планирования, определяются предпосылки для создания новых планов с учетом а) достижений фирмы по реализации планов; б) разрыва между плановыми показателями и фактическим их исполнением.

Планы должны отвечать поставленным целям и иметь управленческую ценность. Поэтому предполагаемые результаты этапов должны быть определены в количественно измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться. Это означает недопустимость в них формулировок типа "получение максимальной прибыли", "повышение эффективности", "снижение издержек", "увеличение объема продаж", которые не определяют количественные и временные границы.

Элементы стратегического планирования могут представлять собой различную степень агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов расчетов. На первый взгляд последовательность процесса стратегического планирования выглядит достаточно просто. Но эта простота кажущаяся, поскольку из-за наличия обратных связей между различными этапами работа над каждым из них может повторяться несколько раз, а их очередность только показывает последовательность начала каждого этапа. Сложность планирования определяется и содержанием каждого этапа, предполагающего проведение большой исследовательской работы.

Процесс планирования требует большой гибкости и управленческого искусства. Участвующий в процессе планирования персонал не механически выполняет предписанные ему функции, он действует творчески и способен к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Таким образом, методологически различают жесткую и гибкую схему построения стратегического плана, причем вторая схема является предпочтительней, но она требует подготовленных специалистов. Процесс стратегического планирования осуществляется поэтапно в определенной последовательности, которая зависит от внутренней логики расчетов. Значительная роль в методологии отводится обоснованию целей, реализация которых происходит посредством адресных управленческих решений, называемых задачами.

**2.4 Практика использования стратегических планов**

Начало практики стратегического планирования предпринимательскими структурами России было связано с переходом от командно-административной модели к рыночной модели экономики. Полная самостоятельность в принятии жизненно важных и дорогостоящих управленческих решений долго ставила в тупик многих руководителей российских предприятий. Их неподготовленность к умению обосновать глобальные подходы своей деятельности вела к возникновению таких проблем как разрыв хозяйственных связей, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов научно-технического прогресса и спад промышленного производства.

Впервые организованный бизнес в мире столкнулся с необходимостью стратегического планирования в условиях экономического кризиса, когда стали отчетливо видны слабые стороны одних организаций и сильные стороны других. Именно в такие кризисные периоды приходит понимание того, что руководство фирмы впустую истратило огромные ресурсы, которые уже никогда не дадут ожидаемого эффекта. В периоды кризиса в экономике до предела обостряется конкурентная борьба, победителем из которой выходит тот, кто сумел добиться больших конкурентных преимуществ.

Десятилетия российские предприятия работали, решая оперативные и текущие вопросы, не обращаясь к стратегическим подходам. Однако при отсутствии централизованного руководства качественно меняется цена управленческого решения. В условиях хозяйственной самостоятельности и нестабильности внешней среды, далеко идущие последствия управленческих решений без опоры на стратегические цели лишают тактические действия обоснованности и последовательности. Это и привело многих руководителей отечественных предприятий, как в свое время и руководителей западных компаний, к необходимости использования стратегического планирования.

Стратегическое планирование еще относительно молодо в экономике нашей страны. Можно считать, что предпосылкой для его развития в России стало долгосрочное планирование, активно применявшееся ранее и давшее возможность предприятиям расширять горизонты своего взгляда на будущее, связывая текущую деятельность с более масштабными задачами.

В наиболее ранних зарубежных работах (60-е гг.) по теории стратегического планирования его сущность раскрывается как определение долгосрочных целей и задач предприятия, адаптация курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. В более поздних работах (70—80-е гг.) понятие стратегического планирования уже теснее увязывается с проблемами конкурентной борьбы. Но это не означает, что сущность стратегического планирования заключается только в развитии конкурентного преимущества. Было бы ошибкой считать, что вне конкуренции нет проблемы стратегического планирования.[[6]](#footnote-6)

Разные авторы по-разному подходят к раскрытию роли стратегического планирования в деятельности фирмы.

Классический подход, имеющий почти вековую историю в стратегическом планировании, предполагает оценку сильных и слабых сторон фирмы на основе экспертных знаний и эмпирических зависимостей. Однако такой подход не вскрывает как слабости, так и силы предпринимательской единицы, что решается только в рамках системного подхода, когда фирма рассматривается как открытая система. В такой системе можно исследовать соответствующим образом состав, структуру, внутренние отношения, процессы организации и обмена между ней и окружающей средой. Но главная проблема современной методологии стратегического планирования заключается в поиске рационального использования возможностей системного подхода, имеющего стратегическое значение для фирмы.

Другие авторы считают, что стратегическое планирование — это процесс, порожденный результатами изучения внешней и внутренней среды хозяйствования. Его цель — помочь фирме капитализировать свои сильные стороны и минимизировать слабые. Опыт подсказывает, что в процессе выработки стратегии критерием выбора альтернатив должно быть то, что фирмой делается особенно хорошо. Поэтому не нужно строить стратегический план на основе тех видов деятельности, которыми фирма занималась мало или вообще не занималась, так как стратегия должна отвечать сильным и слабым сторонам ее деятельности и конкурентным возможностям. Сильные стороны фирмы делают некоторые возможности в стратегии более приемлемыми, увеличивая вероятность их реализации. А слабые стороны и слабое конкурентное положение фирмы усиливают риск, увеличивают вероятность невыполнения принятой стратегии. Поэтому учет сильных сторон деятельности важен, поскольку он: а) дает возможность максимально использовать имеющийся опыт; б) позволяет получить преимущества в конкурентной борьбе; в) является фундаментом стратегии в целом. Даже если фирма не обладает никакими преимуществами, что встречается довольно часто, она должна составлять свой план развития на основе имеющихся преимуществ.

Выбор типа стратегии имеет кардинальное значение для фирмы и влечет долговременные необратимые последствия. И хотя неверное стратегическое решение можно предотвратить принятием другого решения, но это потребует значительных ресурсов, возрастающих во времени. На практике к таким принципиальным решениям относятся планы реконструкции, расширения или ликвидации производств, коренного изменения профиля или специализации деятельности фирмы.

Данные обследования ряда российских предприятий (см. подробнее: Кляйнер Г. Механизмы принятия стратегических решения на предприятии. // Вопросы экономики. 1998. № 9)[[7]](#footnote-7) показывают, что к середине 1997 г. примерно 68% предприятий имели определенный опыт разработки стратегических планов, причем почти у 67% он был положительным. Те предприятия, где стратегические планы не разрабатывались, в качестве основной причины указывали, что "надо было выживать, а не строить планы". Обследованные предприятия отметили следующие трудности, с которыми им приходилось сталкиваться при разработке стратегических планов: отсутствие методических пособий и рекомендаций, неподготовленность персонала, сомнения в целесообразности использования, невозможность освободиться от текучки. У работников не всегда существуют четкие представления о том, какие решения следует относить к стратегическим. Есть разные мнения и о том, кто должен заниматься вопросами разработок стратегических планов. Так, 45% опрошенных считают, что этим должны заниматься руководители высшего и среднего звена; 28% — приглашенные консультанты (причем, 27% их приглашали, но остались недовольны результатами их работы), 50% ратуют за использование книг по вопросам стратегического планирования, считая, что это самые "покладистые" и недорогие источники знаний. Выводы указанного обследования показали, что среди руководителей российских предприятий идея использования стратегического развития находит все больший отклик. Но в то же время ясно, что для того, чтобы стратегический план стал неотъемлемым элементом управления, еще нужна большая и целенаправленная работа.

На практике некоторые руководители предприятий не видят принципиальных различий между стратегическим и долгосрочным планированием. Но они существуют и сводятся в основном к следующему. Процесс стратегического планирования представляет собой разработку процедур и операций, необходимых для достижения будущего. Он может быть рассчитан на длительный период времени. Но может основываться и на среднесрочном планировании, что более приемлемо для российских предприятий, действующих в условиях предельно высокой неопределенности. Кроме того, в отличие от долгосрочного плана стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном периоде времени, оно включает в себя совокупность глобальных идей развития предприятия.

Одним из важных вопросов стратегического планирования является вопрос наличия у предприятия сил и опыта для проведения в жизнь выбранной стратегии. Компании и их управляющие по-разному осуществляют разработку стратегии. В небольших фирмах, управляемых самим владельцем, выработка стратегии проходит неформально. Часто такая стратегия существует только в уме предпринимателя и в устных договоренностях с главными специалистами. А крупные компании склонны вырабатывать более обстоятельный стратегический план, детально излагая необходимые процедуры, формы и временные факторы, а также ежегодно его корректируя.

В процессе формирования стратегии ведущая роль принадлежит управляющему. Как правило, применяются следующие способы выработки стратегии:

1. Главный стратегический подход. В этом случае управляющий лично выступает как главный стратег и предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии и их детали. Такая крайне централизованная работа по выработке стратегии оправдана в том случае, если управляющий обладает сильным интуитивным чувством видения того, что необходимо сделать и как. Основной недостаток этого способа выработки стратегии заключается в том, что его масштаб в большой мере зависит от соответствующих достоинств одного человека.

2. Подход "делегирования полномочий". В этом случае ответственный управляющий передает выработку, стратегии другим. Однако в ходе переговоров и отчетов он постоянно находится в курсе дела. Этот стиль имеет преимущество в том, что позволяет управляющему осуществлять широкий выбор стратегических идей. Недостатком этого способа является то, что управляющий может быть отделен от процесса выработки стратегии в детализированном понимании.

3. Совместный подход. Самой сильной стороной этого способа является то, что разработчики стратегии должны также выполнять ее. Когда подчиненные вносят свою лепту в разработку генеральной стратегии, они также являются ответственными за ее работу. В совместном подходе к выработке стратегии имеется свой риск. Иногда возникающая стратегия является компромиссом и ей не хватает смелой творческой инициативы. В других случаях стратегия представляет собой консенсус с вариантом, разработанным влиятельными подчиненными, у которых есть свой общий интерес в продвижении их собственных проектов. Совместный подход особенно благоприятен для формирования политической стратегии.

4. Инициативный подход характеризуется тем, что управляющий лично заинтересован в выработке деталей стратегии и не возглавляет группу разработчиков. Он побуждает исполнителей выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию. В этом случае стратегия движется снизу вверх. Ценность лидерства состоит в том, что оно побуждает людей на нижних организационных уровнях предлагать стратегические инициативы. Но инициативные действия, исходящие из различных частей организации, вряд ли могут сформулировать логическую модель или поддержать ясное стратегическое направление.

Анализ мировой практики стратегического планирования позволяет выделить ряд особенностей ее разработки. К ним можно отнести то, что стратегические планы:

1) обычно содержат только одну стратегию предстоящих действий. Программы, предусматривающие возможные варианты решений на случай изменения первоначальной стратегии, в план обычно не включаются;

2) оценивают все сильные и слабые стороны фирмы при анализе благоприятных возможностей или опасных событий в окружающей среде;

3) включают данные прогнозов и предположений, которые в деталях обычно не разрабатываются;

4) не проводят оценку риска, но при рассмотрении различных возможных вариантов действий риск учитывается;

5) строятся на основе ожидаемых целей, которые отражают важнейшие показатели финансовой деятельности фирмы;

6) отражают данные о требуемых инвестициях, ожидаемых доходах и расходах, выплачиваемых дивидендах в долгосрочном периоде;

7) дают оценку диверсификации, происходящей в результате возможных слияний и поглощений фирм на рынке.

Для обоснования единой стратегии развития фирмы используется так называемая модель — 7С, характеризующая механизм взаимодействия таких важнейших социально-экономических факторов, как структура, система, сотрудники, стиль, совместные ценности и совокупность способностей (рис. 10). Совокупность способностей См. Рис. 5.

Установление плана — это руководство к действию, показывающее, каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает. Билл Хьюлетт, основатель компании Hewlett-Packard, определил это так: "Вы не можете управлять тем, что невозможно измерить... Все, что измеримо, может быть достигнуто".

Процесс планирования встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в фирме. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся тип взаимоотношений в фирме и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это — борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий.

Стратегические планы в значительной степени зависят от финансовых целей, намечаемых фирмой, которые должны: 1) обеспечить выполнение выбранной стратегии;

2) позволить осуществить другие необходимые проекты;

3) понравиться инвесторам и финансовым кругам. Финансовым и стратегическим планам принадлежит приоритет, так как они определяют достижение ключевых результатов деятельности. Однако возможны ситуации, когда приходится делать выбор между действиями, связанными с повышением краткосрочных финансовых показателей и усилиями по упрочению положения фирмы в долгосрочной перспективе. Руководители с хорошо развитым финансовым предвидением часто сосредотачивают свое внимание на краткосрочных финансовых показателях, пренебрегая мерами, рассчитанными на долгосрочную перспективу. Это особенно характерно для тех случаев, когда фирма имеет низкие финансовые показатели. Делая выбор в пользу финансовых показателей, она рискует подорвать свою конкурентоспособность. Риск особенно велик, когда конкуренты нацелены на рост и поэтому уделяют больше внимания достижению лидерства в долгосрочной перспективе, чем текущим прибылям.

Но встречается и другая крайность, когда фирма в своих подходах к стратегическому планированию делает необоснованно сильный акцент на бюджетных вопросах, которые тоже нужны, но в разумных пределах. Такой подход нивелирует целеустановки общественной роли бизнеса - - вопросы маркетинга и коммерции, и он также не может быть признан рациональным.

Еще одна существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В фирме на первых стадиях внедрения стратегического планирования может не быть ни соответствующих мотиваций персонала, ни склонности исполнителей мыслить стратегически.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи подразделений фирмы, видов ее деятельности и систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать. Как известно, руководители среднего звена весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. Все свое рабочее время они затрачивают на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности. Однако формализация планирования и включение в функциональные обязанности руководителей подготовки информации стратегического характера гарантирует успех деятельности. Но с другой стороны немаловажной трудностью в использовании стратегического планирования является излишняя формализация постановки целей. При такой ситуации их реализация, осуществляемая бюрократическими методами, также не дает должного эффекта.

Существенной проблемой внедрения стратегического планирования является то, что фирма не располагает необходимой для эффективного его использования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же у нее, как правило, отсутствуют компетентные специалисты, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии в сложившихся условиях. Нередки случаи, когда у фирмы отсутствует необходимая связь между стратегическим и тактическим планированием. А если долговременные цели стратегии не охвачены текущими планами, то невозможно добиться их осуществления. Бывает, что цели тактического планирования основываются на статистических данных прошлых периодов, достигнутых фирмой. И здесь также отсутствует необходимая связь с целями стратегического планирования.

Таким образом, практика применения стратегического планирования российскими предприятиями связана с переходом к рыночной экономике, с потребностью самостоятельного принятия ими судьбоносных решений. В условиях возрастания цены принятия управленческого решения, когда требуется опора для тактических действий на главные цели деятельности, неминуемо возникает необходимость использования возможностей системного подхода, отражаемого в стратегическом плане. Опыт разработки стратегического плана имеют уже около 68% российских предприятий.[[8]](#footnote-8) Некоторые из них предпочитают разрабатывать стратегию самостоятельно, другие для этого приглашают консультантов. Проблемами разработки стратегических планов являются такие, как поиск оптимума для соотношения маркетинговых и финансовых планов, успехов в настоящем и будущем, излишняя формализация целей развития, отсутствие связи между стратегическим и тактическим планами, отсутствие необходимой информации и др. Тем не менее среди руководителей российский предприятий идея использования стратегического планирования находит все больший отклик.

**Заключение**

Представленный реферат посвящен актуальной теме связанной с изучением Стратегического планирования.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

**Список литературы**

1. Владимирова Л.П., Прогнозирование и планирование в условиях рынка, М., Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006, с. 345-376
2. Уткин Э.А., Стратегическое планирование. М., ЭКМОС, 2000, с. 1-41,33-45
3. Дафт Р.Л., Менеджмент,СПб., Питер, 2002, с.210-269
4. Забелин П.В., Нестерова П. В., М., ПРИОР, 1999, с. 3-8, 32-58
5. Ефремов В.С., Стратегия бизнеса, М., Финпресс, 1998, с. 15-23
6. Морозова Т.Г., Пикулькина А.В., Прогнозирование и планирование в условиях рынка, М., ЮНИТИ-ДАНА, 2000, с. 88-105

1. Владимирова Л.П., Прогнозирование и планирование в условиях рынка, М., 2006, с. 350 [↑](#footnote-ref-1)
2. См. приложение 2, с. 41 [↑](#footnote-ref-2)
3. См. приложение 3. с. 42 [↑](#footnote-ref-3)
4. Владимирова Л.П., Прогнозирование и планирование в условиях рынка, М., 2006, с. 356 [↑](#footnote-ref-4)
5. См. прил. 4, с. 43 [↑](#footnote-ref-5)
6. Владимирова Л.П., Прогнозирование и планирование в условиях рынка, М., 2006, с. 360 [↑](#footnote-ref-6)
7. Владимирова Л.П., Прогнозирование и планирование в условиях рынка, М., 2006, с. 361 [↑](#footnote-ref-7)
8. Владимирова Л.П., Прогнозирование и планирование в условиях рынка, М., 2006, с. 363 [↑](#footnote-ref-8)