Содержание:

1. Сущность и система стратегического планирования. Анализ внешней и внутренней среды. 3

2. Миссия и цели предприятия, процесс выработки целей. 6

3. Области выработки стратегии и эталонные стратегии развития. Выработка и выполнение стратегии фирмы. 11

4. Тактическое планирование как конкретизация методов и форм реализации стратегии. 13

Литература 14

# 1. Сущность и система стратегического планирования. Анализ внешней и внутренней среды.

В понятие "планирование" входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финан­сы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимосвязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит четыре этапа:

- разработка общих целей;

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

- определение путей и средств их достижения;

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

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точ­ности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого. Любое планирование предприятия базируется на неполных данных.

Качество планирования в большей степени зависит от интел­лектуального уровня компетентных сотрудников, менеджеров. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, а сами планы взаимосвязывались с имеющимися услови­ями. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы, однако слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана.

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.

Так, выделяют четыре основных вида управленческой дея­тельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;

- адаптация к внешней среде

- внутренняя координация

(координация стратегической де­ятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);

- осознание организационных стратегий (осуществление сис­тематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических ошибках, т.е. способность учиться на опыте).

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комп­лексный план. Он должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации. Стратегия предполагает разра­ботку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен обосновываться обширными исс­ледованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо посто­янно заниматься сбором и анализом огромного количества инфор­мации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определен­ность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать опре­деленные типы работников и помогают продавать изделия или ус­луги.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации дея­тельности предприятия. Знание того, что организация хочет дос­тичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях органи­зации или о внешней ситуации.

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

1. Выбор миссии.
2. Формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).
3. Разработка обеспечивающих планов.

# 2. Миссия и цели предприятия, процесс выработки целей.

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратеги­ческого планирования. На этом пути первым шагом является исс­ледование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;

- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;

- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай воз­можных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, мож­но выделить в семь областей:

1. Экономические факторы (темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д.).

2. Политические факторы. Активное участие предпринима­тельских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следова­тельно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. (распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демог­рафические условия, легкость проникновения на рынок).

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии произ­водства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении то­варов и услуг или успехи в технологии средств связи.

5. Факторы конкуренции. (анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компа­нии, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов).

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпри­нимательства, роль женщин и национальных меньшинств в общест­ве, движение в защиту интересов потребителей.

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

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

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможнос­тями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут ус­ложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот про­цесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназна­ченную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

В обследование входят такие функции, как маркетинг, бух­галтерский учет, операции (производство), человеческие ресур­сы, культура и образ корпорации.

При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность;

- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;

- рыночная демографическая статистика, контроль за изме­нениями на рынках и в интересах потребителей;

- рыночные исследования и разработки новых товаров и ус­луг;

- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;

- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара;

- прибыль.

Анализ финансового состояния может принести пользу фирме: выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости ор­ганизации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Может ли фирма продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На сколь­ких поставщиков она завязана?

3. Какое оборудование на фирме?

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

5. Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

6. Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?

7. Обладает ли фирма эффективной и результативной систе­мой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в чело­веческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудни­ков, компетентность и подготовка руководства, систему вознаг­раждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалис­тов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) ис­пользуется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мне­ния. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации.

Основная общая цель обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

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

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

- Конкретные и измеримые цели.

- Ориентация целей во времени.

- Достижение цели.

- Взаимно поддерживающие цели.

Цели будут значимой частью процесса стратегического уп­равления только в том случае, если высшее руководство правиль­но их сформулирует, проинфор­мирует о них и стимулирует их осуществление во всей организа­ции.

# 3. Области выработки стратегии и эталонные стратегии развития. Выработка и выполнение стратегии фирмы.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне уп­равления и основана на решении выше описанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтер­нативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные вариан­ты для достижения поставленных целей.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления пу­тем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппа­ратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратеги­ческих планов и их контроль.

Стратегический менеджмент предполагает, что фирма опреде­ляет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

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

Ограниченного роста придерживаются большинство организа­ции в развитых странах. Для него характерно установление целей от достигнутого, скорректированных объединений фирм в никак не связанных отраслях.

Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигну­того в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае воз­можны несколько вариантов:

- ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);

- отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);

- сокращение и переориентация (сокращение части своей де­ятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

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

1. риск (фактор жизни фирмы);
2. знание прошлых стратегий;
3. реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии;
4. фактор времени, зависящий от выбора нужного момен­та.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осу­ществляться по разным направлениям: "снизу вверх", "сверху вниз", во взаимодействии двух вышеназванных направлений.

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

# 4. Тактическое планирование как конкретизация методов и форм реализации стратегии.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.

Подобно тому как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно так же часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой.

Характеристика тактических планов:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто разрабатывается на уровне руководства среднего звена.
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течении нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

# Литература

* 1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000.
  2. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управ­ления. Лениздат, 1992.
  3. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Аг­ропромиздат, 1992.
  4. Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент.- Л.: Лениздат, 1990
  5. Кабушкин Н.И. “Основы менеджмента”; - “Финансы, учет, аудит” Экономпресс 1997г.