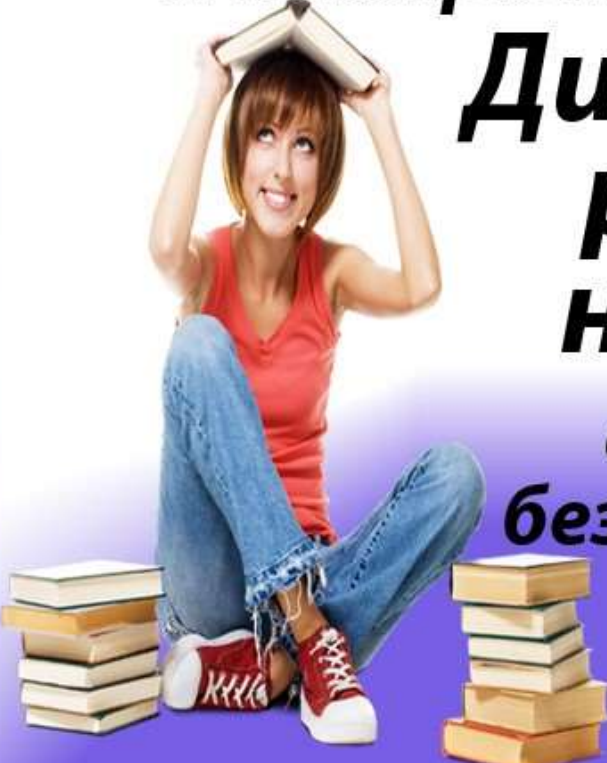


www.diplomstudent.net

**Дипломные
работы
на заказ**

**от автора
без предоплаты**



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ	6
1.1. Задачи, принципы и система планирования на предприятии	6
1.1.1. Этапы планирования	6
1.1.2. Информация необходимая для разработки планов.	7
1.1.3. Основные части сводного плана.....	9
1.1.4. Виды планов.	10
1.1.5. Бизнес план и его структура.	11
1.2. Прогнозирование: задачи и принципы	15
1.2.1. Задачи прогнозирования	15
1.2.2. Принципы прогнозирования	16
1.2.3. Источники информации для прогнозирования	16
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ , СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	18
2.1. Понятие стратегического планирования	18
2.2. Миссии и цели организации	20
2.3. Процесс стратегического планирования.....	22
2.3.1. Оценка и анализ внешней среды	22
2.3.2. Классификация стратегий	24
2.4. Выбор и процесс реализации стратегии.	25
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	28
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	31

ВВЕДЕНИЕ

Планирование — это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

План предприятия, учитывающий работу людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), имеет силу приказа для указанных в нем лиц и структурных единиц. В плане предельно четко и подробно указываются:

цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов выпуска продукции и характера работы;

средства достижения цели;

методы и сроки увязки средств и целей;

этапы и сроки выполнения работ;

исполнители плана по срокам и видам работ;

методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования производства основана на методах планирования. Поскольку, как упоминалось, завершение одного этапа работы служит началом следующего, связать все этапы без помощи планирования невозможно.

Планирование — это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций. Это необходимое условие своевременной подготовки сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для изготовления конечной продукции и создания запасов.

Чтобы не отстать от своих конкурентов, каждая независимая производственная организация должна тщательно планировать перспективу развития собственного производства и потребностей рынка минимум на 2—3 года. Любые просчеты при этом грозят убытками и даже полным разорением. Предприятию необходимо предусматривать перспективу до мелочей по каждому этапу, начиная с проекта изделия, разработки технологии, опытно-экспериментальных работ и заканчивая запуском, а затем и прекращением производства старых изделий и выходом на рынок с новой продукцией. Все должно быть увязано с экономикой внутри предприятия, налоговой системой и кредитной ситуацией, положением на рынке и намерениями конкурентов, ситуацией за пределами предприятия.

Планирование и управление деятельностью производственного предприятия неразрывно связаны. В зарубежной практике они нередко объединяются одним понятием — "менеджмент".

Переход производственных предприятий в России на условия рынка, полное самоуправление и самофинансирование означает:

самостоятельное обеспечение технического, производственного и социального развития за счет заработанных средств;

полную ответственность за результаты хозяйственной деятельности, за выполнение обязательств перед поставщиками и потребителями, бюджетом и банками;

осуществление внутренней перестройки планирования на основе расширения прав и усиление экономической ответственности филиалов, цехов и отделов предприятий за обеспечение и повышение стабильности их работы;

восприятие прибыли в качестве основы успешной деятельности предприятий, главного обобщающего экономического показателя, источника, обеспечивающего экономическое, научно-техническое и социальное развитие.

Устанавливается прямая зависимость между ресурсами, эффективностью работы и доходами, которыми самостоятельно распоряжаются предприятия.

Возрастает роль внутрипроизводственного планирования, с помощью которого связывается выпуск продукции на предприятии с потребностями рынка. Знать потребности рынка на перспективу и успеть вовремя доставить на рынок собственную продукцию — главная обязанность руководителей и специалистов предприятия.

Планирование производства на предприятии — это точное предвидение и программирование на перспективу хода производственного процесса и его результатов по этапам. В плане с учетом специализации и кооперации труда устанавливаются по датам четкое задание на выполнение конкретного вида и объема работы и расходования ресурсов каждому цеху, отделу, бригаде, рабочему и последовательность выполнения связанных между собой работ.

С помощью плана, который всегда устремлен в будущее, на перспективу распределяются имеющиеся ресурсы — материальные, трудовые, финансовые и природные.

Следовательно, планирование - это метод хозяйственного предвидения и программирования, основанный на детальных расчетах. В плане предприятия, с одной стороны, содержится задание на перспективу для каждого работника, а с другой — предписания для руководителей об управленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели .

Курсовая работа на тему: « Прогнозирование и планирование в условиях рынка» имеет своей целью рассмотреть сущность и задачи планирования и прогнозирования в условиях рыночной экономики; информация необходимая для разработки планов. В задачи курсовой работы входит рассмотреть особенности стратегического планирования; анализ факторов внешней и внутренней среды организации и их влияние на жизнедеятельность организации; целевые задачи и миссия организации- как необходимое условие выживания в рыночных условиях.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

1.1. Задачи, принципы и система планирования на предприятии.

1.1.1. Этапы планирования .

Технология планирования включает в себя:

- определение и обоснование основной задачи предприятия;
- установление конкретных показателей и заданий, необходимых для выполнения поставленной задачи;
- детализацию задания по видам и объемам работы, конкретным рабочим местам и срокам исполнения;
- детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Обычно после обязательного установления руководством фирмы общей задачи плана начинается его структурная конкретизация во всех подразделениях, т. е. установление более конкретных видов работ, сроков исполнения, требующихся механизмов, материалов и др. Таким образом, план становится связующим и направляющим звеном всей работы предприятия.

Чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выполнить, меньше требуется ресурсов, лучше качество работы. Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности плана, наличия в нем просчетов, а также недисциплинированности участников его выполнения. По этим же причинам снижается и качество продукции.

Каждое предприятие в условиях рыночных отношений стремится обеспечить непрерывный рост производства и сбыта продукции и на этой основе - собственное процветание. Жесткое планирование ситуации на перспективу при этом не оправдывает себя. Требуется долгосрочная программа "быстрого реагирования", связанная с конъюнктурой рынка и конкуренцией.

Учитывая меняющуюся конъюнктуру рынка, многие предприятия вынуждены вносить оперативные изменения в организацию и технику производства, добиваясь при этом:

- повышения возможности перестройки машин и оборудования;
- повышения качества изделий, расширения их ассортимента.

Стратегическая проблема включает в себя:

выбор стратегической цели предприятия, которая не создавала бы препятствий для решения текущих задач, связанных с ситуацией на рынках;

формирование материальных, кадровых и финансовых ресурсов предприятия, с помощью которых, ориентируясь на стратегические цели, можно было бы эффективно реагировать на самые сложные и непредвиденные явления и внешние тенденции.

Современное понимание стратегии обусловливается необходимостью сохранять максимальную эластичность фирмы и не укладывается в жесткие рамки долгосрочного планирования. Стратегия касается лишь процесса формирования общей идеи будущего, не затрагивая его деталей и компонентов, и не увязывается жестко со структурой и состоянием имеющихся ресурсов, учитывая неизбежные изменения. Например, не устанавливается полная зависимость от размера ресурсов и текущей специализации.

Предприятие может поставить перед собой не одну, а несколько стратегических целей, не полностью связанных с его текущей деятельностью:

- освоить производство принципиально новой, не имеющей прямых аналогов продукции;
- установить на определенных рынках монополию на продажу выпускаемой им продукции;
- диверсифицировать специализацию предприятия до такой степени, чтобы ему не угрожал кризис сбыта в какой-либо области производства, и др.

В любом случае для достижения таких целей вовсе не обязательно задействовать все структуры и звенья предприятия, расходовать все имеющиеся ресурсы. Количество участников,

как внутренних, так и внешних (по договорам кооперации), а также объем привлекаемых ресурсов по мере изменения ситуации могут постоянно изменяться. Конечная цель (возможно, подвергаясь модернизации) остается в принципе неизменной.

Изложенный метод стратегического регулирования называют стратегическим управлением. Главным ориентиром для всех компонентов стратегического управления является соотношение "предприятие - среда — ситуация", которое детерминировано самой сущностью стратегии как метода сохранения равновесия предприятия в его взаимодействии с окружающей средой, в непрерывно меняющейся ситуации.

Стратегическое управление включает в себя 2 взаимно дополняющих друг друга процесса:

- формулирование стратегии;
- реализацию стратегии.

Формулирование стратегии — это собственно процесс стратегического регулирования, включающий в себя:

- оценку потенциальных шансов достижения цели;
- возможные альтернативы целей;
- оценку действия внутренних и внешних факторов, связанных с достижением цели;
- выбор и окончательную формулировку цели, т.е. принятие стратегии.

Реализация стратегии в отличие от ее формулирования включает организационно-административные, интегрирующие, координирующие и контрольные действия, в результате которых фирма постепенно модифицирует свою структуру, ресурсы и конечную цель, ориентируясь на образцы будущего поведения, намеченные стратегией.

Из сказанного следует, что в понятие стратегического управления входят:

- два традиционных элемента — стратегическое планирование и стратегический контроль;
- задания, которые непосредственно связаны с реализацией стратегии и выступают в качестве управляющего и корректирующего элемента между планированием и контролем.

Следует подчеркнуть, что такой широкий объем содержания рассматриваемого понятия предопределяет, в свою очередь, высокую степень сложности стратегического управления. Независимо от области функционирования предприятия — внешние связи или внутренняя структура — в любом случае нужно учитывать согласно основным положениям стратегического управления тройную обусловленность:

- технико-экономическую;
- психолого-социологическую;
- политическую.

Преобладает мнение, что роль внутренних и внешних социологических факторов непрерывно возрастает и в настоящее время уже ни одна фирма не может позволить себе сосредоточить внимание исключительно на решении технико-экономических проблем.

Значительное возрастание роли общественных факторов в период реформ наблюдается в функционировании российских предприятий. Нормальным явлением становится факт, что руководители предприятий должны считаться с интересами рабочего коллектива, а также уметь действовать совместно с его представителями. Все чаще наблюдаются случаи отрицательного отношения общественности и местных властей к предприятиям, деятельность которых приносит явный вред естественной среде.

В более общем плане можно заметить, что в течение последних десятилетий, особенно с начала 70-х гг., происходит значительная переоценка целей, принципов и форм управления предприятием в виде эволюции: стратегическое регулирование — стратегический контроль — стратегическое управление — долгосрочное планирование.[1; 189]

1.1.2. Информация необходимая для разработки планов.

Для разработки плана специалистам по планированию требуется внешняя информация, включающая в себя прогнозные и маркетинговые данные, и внутренняя информация, т. е.:

- наличие и структура производственных мощностей;
- численность кадров, их профессиональный состав;

финансы;

наличие и потребности в оборотных средствах;

готовность и структура новых научно-технических разработок и др.

Сбор и обобщение поступающей информации, ее анализ являются предплановой работой специалистов, которая необходима для разработки самого плана.

Финансовый план предприятия состоит из трех частей:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) отчет об источниках и движении денежных средств;
- 3) прогнозные формы баланса.

План должен отразить размеры инвестиций с разбивкой по категориям:

- капитальные вложения для замены активов;
- для расширения деятельности;

для развития новых продуктов и др.

Должно быть дано краткое обоснование объемов этих инвестиций и описание стратегий, которые необходимо применить для достижения этих целей.

Рассмотрим подробно документы финансового плана.

Отчет о прибыли.

Назначение этой формы - иллюстрация соотношения доходов, получаемых в процессе производственной деятельности предприятия, в течение определенного периода времени, с расходами, за этот же период.

В качестве притоков денежных средств выступают:

- поступления от реализации продукции (услуг);
- внереализационные доходы;
- увеличение основного акционерного капитала за счет дополнительной эмиссии акций (в обществе с ограниченной ответственностью - за счет дополнительных взносов участников или новых членов общества);
- привлечение денежных средств на возвратной основе (кредиты).

Оттоками денежных средств являются:

- затраты на формирование оборотного капитала;
- текущие затраты;
- платежи в бюджет и внебюджетные фонды;
- обслуживание внешней задолженности (проценты и погашение займов);
- дивидендные выплаты.

Отчет о прибыли необходим для оценки текущей хозяйственной деятельности. Анализ соотношения доходов с расходами позволяет оценить резервы увеличения собственного капитала.

Другая функция - расчет величин различных налоговых выплат и дивидендов.

Ниже приводится расчетная таблица с комментариями.

Следует обратить внимание на то, что при определении объема реализации не учитываются налоги с оборота (НДС), таможенные и акцизные сборы.

Прямые затраты - это затраты непосредственно связанные с производством продукции. Этот термин в нашей экономике соответствует переменным затратам. Сумма прямых и накладных затрат составляет операционные затраты.

Маржинальная (предельная) прибыль представляет собой разность между выручкой от реализации и прямыми затратами. Маржа, рассчитанная на единицу продукции, определяется как разница между ценой и переменными затратами на одно изделие.

Экономический смысл маржинальной прибыли состоит в том, что это то увеличение общей массы прибыли, которое достигается при увеличении объема производства на одну единицу. Отсюда вытекает вывод: минимально допустимый объем производства (так называемая «точка безубыточности») должен соответствовать равенству между маржинальной прибылью и накладными расходами.

(•) *безубыточности = Постоянные затраты / маржа (на 1 изделие)*

Рассмотренная структура отчета о прибыли позволяет учесть все возможные ситуации, связанные с особенностями законодательства, юридического статуса предприятия, его сферы

деятельности. Более подробный анализ финансовой состоятельности предприятия выполняется при помощи различных финансовых коэффициентов.

Отчет об источниках и движении денежных средств.

Необходимость подготовки этого документа обусловлена тем, что понятия «доходы» и «расходы», используемые в отчете о прибыли не отражают действительного движения денежных средств: например, поступления за реализованную продукцию не всегда относятся к тому же периоду времени, в котором последняя была отгружена потребителю. Кроме того, в отчете о прибыли отсутствует информация о других направлениях деятельности предприятия, кроме производственной.

Отчет об источниках и движении денежных средств представляет информацию, характеризующую операции, связанные, во-первых, с образованием источников финансовых ресурсов, во-вторых, с использованием этих ресурсов.

Важным моментом является то, что в качестве оттока средств при подготовке данной формы выступают не все текущие затраты, а только операционные расходы и процентные платежи. Амортизационные отчисления, являясь одной из статей затрат, не означают действительного уменьшения денежных средств предприятия. Напротив, накопленный износ постоянных активов - это один из источников финансирования. Отсюда вытекает один из простейших способов оценки объема свободных денежных средств, которым располагает предприятие: он равен сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Балансовый отчет

Балансовый отчет - это традиционный бухгалтерский баланс. В целях удобства анализа, а так же в силу отсутствия необходимости и возможностей большей степени подробностей, используется баланс в агрегированной, т. е. и укрупненной форме.

Назначение данной формы заключается в динамике изменения структуры имущества предприятия (активов) и источников финансирования (пассивов), при этом появляется возможность расчета общепринятых показателей, характеризующие такие стороны финансового состояния предприятия, как оценки общей и мгновенной ликвидности, коэффициентов оборачиваемости, маневренности, общей платежеспособности и других.

Если объемы инвестиций относительно невелики, то в малом бизнесе данной формой можно пренебречь, чтобы упростить процедуру финансового планирования. При этом финансовые коэффициенты следует рассчитывать в конце каждого месяца и сравнивать с предыдущими.

Подводя итог вышесказанному, финансовый анализ и финансовое планирование является неперенным условием нормального развития предприятия. [14;234]

1.1.3. Основные части сводного плана.

Составление плана деятельности предприятия начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

- плана производства и реализации продукции;
- плана материально-технического обеспечения;
- плана по кадрам и заработной плате;
- перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
- финансового плана.

План производства и реализации продукции является основой, на которой разрабатываются все остальные части общего плана предприятия и его подразделений.

На практике количество частей (разделов) плана предприятия и их названия различаются в зависимости от размеров предприятий, их отраслевой принадлежности и сложившихся традиций, однако содержание плановой работы не изменяется.

После разработки частей плана производится их взаимная корректировка до полной увязки и сбалансированности как по материально-финансовым ресурсам, так и по времени исполнения. Например, поставки предприятию сырья, материалов, комплектующих изделий непосредственно связываются с финансовым планом, а также со сроками и объемами

изготовления и выпуска продукции; в свою очередь выпуск продукции связывается с наличием рабочей силы и производственными мощностями.

Таким образом достигается сбалансированность плана деятельности предприятия, т. е. создается динамичная система взаимосвязи производственных, технических, экономических, организационно-административных и социальных мероприятий, направленных на достижение конечной цели; предусматривается порядок и очередность выполнения работ; устанавливаются сроки и ответственные исполнители по всему спектру разнообразных операций, которые предусмотрены планом; определяются источники и размеры финансирования, а также предельно допустимые затраты по каждому мероприятию, этапам и видам работ.

В плане обязательно указываются точная характеристика и масштабы конечных результатов работы предприятия в целом по датам, а также результаты работы цехов и других подразделений по каждому мероприятию в отдельности.

С начала исполнения плана начинается расходование ресурсов, поэтому любые неточности в планировании неизбежно приводят к потере средств и времени на исправление выявившихся просчетов, а при недостатке у предприятия этих средств - к его банкротству.

Структура планов определяется функциями предприятия и его внутренней административно-хозяйственной структурой.

Вследствие того, что план - центральное звено хозяйственного управления, с целью упорядочения руководства каждый цех, отдел, лаборатория разрабатывают свой план, который увязывается с общим планом предприятия. Сбалансированность внутрипроизводственных планов — одна из наиболее сложных задач планирования.

Среднее, а тем более крупное предприятие имеет, на первый взгляд, несовместимый конгломерат различного рода структур: десятки цехов разнообразного профиля, отделов, лабораторий, сотни разноименных профессий, которые по горизонтали почти или совершенно не связаны между собой. Их усилия планомерно объединяются единой конечной целью. В плане поэтапно устанавливаются все необходимые вертикальные и горизонтальные связи между подразделениями на весь планируемый период.

Параллельно действующие структуры, как правило, не зависимы друг от друга и не осведомлены о положении дел в смежных цехах и отделах. Они выполняют задание, указанное в плане, который и служит системой связи.

Система планирования приносит наибольшую отдачу и выгоду предприятию при выполнении следующих правил:

- пунктуальная обоснованность каждого элемента и каждого этапа плана;
- точное исполнение плановых заданий всеми его участниками;
- наличие сплошного непрерывного учета, контроля и корректировки исполнения плана.

1.1.4. Виды планов.

Разнообразную по характеру и срокам исполнения деятельность структур и персонала можно измерить, учесть и проконтролировать с помощью не одинаковых, а разнообразных показателей, методов организации и выполнения плана.

Планы при этом группируются:

по срокам исполнения:

оперативно-календарные,

текущие,

среднесрочные,

долгосрочные,

стратегические. ;

По функциям назначения:

производственные (изготовление продукции);

коммерческие (сбыт готовой продукции и материально-техническое обеспечение предприятия);

инвестиционные и способствующие техническому развитию производства;

планы по труду, заработной плате, социальной поддержке персонала;

финансовые.

По уровням управления предприятия:

общефирменные;

цеховые;

планы работ функциональных отделов и лабораторий;

планы работ участков и бригад.

По видам изделий и работ, в том числе по продукции:

освоенной производством;

находящейся в процессе освоения;

проектируемой, с учетом освоения в будущем.

Приведенная группировка планов характерна главным образом для средних и крупных предприятий, выпускающих сложную продукцию. Малые предприятия, как правило, ограничиваются разработкой оперативно-календарных, текущих или среднесрочных планов. [14;214]

1.1.5.Бизнес план и его структура.

Предпринимательство характеризуется правилами поведения и образом действий человека или организации применительно к конкретным рыночным условиям. Из этого вроде бы следует, что предпринимательская деятельность имеет мало общего с планированием, а в соответствии с расхожей прямолинейной формулой экстремистов-рыночников «или план, или рынок» план якобы несовместим с бизнесом. Однако в реальности логика, объективный анализ и зарубежный опыт показывают несостоятельность подобной доктрины. Естественно, свободное предпринимательство не приемлет спускаемого сверху директивного плана, сковывающего любую инициативу субъектов хозяйства. Вместе с тем внутрифирменное планирование, не по указу сверху, а в силу необходимости — реальность и неотъемлемая часть предпринимательства, залог снижения хозяйственного риска, способ повышения эффективности ведения дела.

Для предпринимательства наиболее характерны планы и программы реализации отдельной сделки и проведения основных элементов, составляющих бизнес-операцию. Каждая бизнес-операция нуждается в построении плана, программы ее проведения с выделением отдельных этапов и процедур, согласовании задач и ресурсов для их осуществления, составлением баланса доходов и расходов. В том случае, если осуществляется несколько сделок, связанных друг с другом, планировать их следует во взаимодействии; планирование предпринимательской деятельности в таком случае рассматривается как непрерывный процесс.

В условиях проведения крупных продолжительных взаимосвязанных бизнес-операций, а тем более при осуществлении масштабных хозяйственных бизнес-проектов, предполагающих получение прибыли в значительных объемах, предварительная разработка плана, программы действий становится обязательным условием обоснования замысла и подтверждения уверенности в получении желаемого результата.

План осуществления предпринимательского проекта получил название бизнес-план. Пользуясь прежней терминологией можно говорить, что бизнес-план представляет собой соединение технико-экономического обоснования и программы проведения работ. Обычно такие планы составляются при создании или реструктуризации коммерческих организаций, обосновании крупных проектов, рассчитанных на перспективу. Но вполне правомочна разработка такого плана и для отдельной бизнес-операции.

Из самого понятия составляющей части этого слова «план» следует, что бизнес-план призван заранее наметить желаемую и практически осуществимую систему, схему предпринимательских действий, обеспечивающих достижение поставленной цели в виде получения прибыли в данной и последующих сделках. Итак, бизнес-план — это обоснование программы проведения бизнес-операции, сделки, система рационально, планомерно организованных мероприятий, действий, рассчитанных на получение в итоге прогнозируемого результата.

Бизнес-планы могут разрабатываться применительно к отдельным крупным операциям или распространяться на всю хозяйственную, предпринимательскую деятельность компании. В последнем случае составляется бизнес-план предприятия, фирмы на один-два года.

Следует также иметь в виду, что бизнес-план создается не только как описание плана действий, но и как визитная карточка фирмы, предъявляемая обычно в целях получения кредита, в других ответственных случаях,

Наличие четко сформулированной цели позволяет характеризовать бизнес-план как целевой, программный. А формулирование плана в терминах направленных действий, с одной конкретной целью — получение прибыли, существенно приближает его к целевой программе.

Перечисленные признаки позволяют рассматривать бизнес-план как систему расчетов и обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, направленных на успешное достижение цели: получение максимально возможной прибыли путем осуществления конкретной предпринимательской операции. Никто не заставляет предпринимателя составлять, согласовывать или утверждать план сделки или план действий фирмы. Другое дело, что при наличии бизнес-плана он скорее найдет компаньонов и убедит их принять участие в сделке, получит кредиты, завоеует определенную репутацию на рынке.

В зависимости от характера предлагаемого проекта бизнес-план может содержать разделы, отражающие его специфические особенности, но в целом содержание такого рода делового документа более или менее стандартно и должно включать следующее:

1. Резюме.

Этот первый и краткий раздел бизнес-плана содержит общие выводы из последующих разделов. В резюме предельно кратко излагаются:

- суть проекта: его цели и потенциальная эффективность;
- возможность реализации проекта в конкретных рыночных условиях;
- кто и как будет осуществлять проект;
- источник финансирования проекта;
- потенциальные выгоды от инвестирования в проект: объем продаж, издержки производства и сбыта, норма прибыли, сроки окупаемости и возврата инвестированных средств.

2. Товар (Продукция или виды услуг):

- какие потребности удовлетворяет, предлагаемая к производству продукция или услуги;
- что их выгодно отличает от подобной продукции или услуг, уже имеющих на рынке;
- какими авторскими правами защищены предлагаемые продукция или услуги;
- какой может быть их цена и насколько она конкурентоспособна;
- какую норму прибыли обеспечит реализация (продажа) продукции или услуг.

3. Рынок сбыта:

- кто основные потребители продукции или услуг;
- какой может быть объем сбыта в настоящее время и в перспективе;
- кто является основными конкурентами, объем их продаж, стратегия маркетинга, доходы от реализации;
- какова продукция конкурентов: основные характеристики, уровень качества;
- по какой цене реализуют (продают) продукцию или услуги конкуренты, их ценовая политика.

4. Стратегия маркетинга:

- предлагаемая система распределения и сбыта продукции или услуг на внутреннем и внешнем рынках;
- цена реализации и структура ценообразования;
- необходимые мероприятия по рекламе, предлагаемые рекламные средства и структура расходов на рекламу;
- мероприятия по содействию сбыту - формирование общественных связей, дополнительные льготы покупателям, послепродажное обслуживание и т.п.

5. Производственная программа:

- где будут производиться продукция или услуги;
- нужно ли создание новых производственных мощностей или можно использовать (переоснастить) действующее предприятие;

- каков оптимальный объем производства на планируемом предприятии;
- какие необходимы инвестиции для достижения оптимальной мощности;
- как будет обеспечено предприятие сырьем, комплектующими изделиями, другими факторами производства;

- какие будут использованы технологии и оборудование;
- будет ли предприятие работать в кооперации с другим предприятием.

6. Организация производства:

- какова будет организационная схема планируемого предприятия;
- насколько предприятие обеспечено кадрами - перечень имеющихся специалистов и их квалификация, опыт работы;
- каким будет уровень, формы оплаты труда разных категорий работников, включая социальные льготы;

- какова будет технологическая схема предприятия.

7. Организационно-правовая форма предприятия:

- каков правовой статус, форма собственности на планируемом предприятии (хозяйственное товарищество или общество, кооператив, смешанное государственно-частное предприятие, совместное и т.д.);

- какими правами будет располагать потенциальный инвестор на предприятии (участие в управлении, владение контрольным пакетом акций, рядовой акционер); кто возможные или уже определившиеся инвесторы планируемого предприятия (государственное ведомство или концерн, банк, частное предприятие и т.д.);

- какими правами (управления, финансового контроля) наделены (будут наделены) инвесторы;

- какими юридическими правами располагает предприятие данной формы собственности (краткое извлечение законодательных норм, регулирующих правовой статус предприятия), какие юридические акты целесообразно подготовить потенциальному инвестору для того, чтобы приобрести предлагаемые ему права (совладельца, акционера) и какую правовую ответственность это влечет по национальному и местному законодательствам.

8. Финансовый план:

- какой общий объем инвестиций необходим для создания предприятия;

- каковы источники финансирования (выпуск займов, продажа акций, получение банковского кредита, собственные средства инициаторов создания предприятия). Если источником финансирования, полностью или частично, являются собственные средства инициаторов создания предприятия, а сами инициаторы - юридические лица, то необходимо предоставление ими документов финансовой отчетности (бухгалтерский баланс с приложениями);

- каковы должны быть структуры финансирования по источникам и видам валют (если планируются инвестиции в иностранных валютах, то по какому обменному курсу их предполагается привлекать);

- на каких условиях будут привлечены финансовые средства для обеспечения потребностей в долгосрочных инвестициях и оборотном капитале;

- календарный план финансирования: возможность поэтапного финансирования, определение проблемных ситуаций финансового плана (периоды с максимальными убытками, наличием незадействованных средств), возможные варианты изменения финансового плана при изменении условий финансирования.

9. Рентабельность проекта:

- каковы инвестиционные издержки на создание предприятия по их разным видам (инвестиции в основной и оборотный капитал, в инфраструктуру и т.д.) в целом и на единицу продукции;

- во сколько обойдется эксплуатация планируемого предприятия, организация сбыта продукции или услуг;

- каковы могут быть общие доходы от реализации продукции или услуг;

- какие налоги должно платить планируемое предприятие;

- в какие сроки и каких размерах планируется вернуть заемные средства;

- каков может быть общий объем прибыли данного предприятия, ее норма;
- расчет наиболее общих показателей рентабельности, ликвидности, эффективности инвестиций и срока окупаемости.

К сожалению, редко подготовленный бизнес-план соответствует приведенной схеме, что затрудняет полный и квалифицированный анализ проекта. Остановимся на этом подробнее и проведем систематизацию структур бизнес-плана.

Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной как в России, так и за рубежом. Схемы систематизации разделов бизнес-плана, используемые в российской и зарубежной практике, по сути своей одинаковы и могут различаться только по форме представления и расположению частей.

Рекомендуется, чтобы в бизнес-плане были предусмотрены следующие разделы:

- меморандум о конфиденциальности;
- резюме;
- описание предприятия и отрасли;
- описание продукции;
- план маркетинга;
- инвестиционный план;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план и показатели эффективности проекта;
- анализ рисков (анализ чувствительности) проекта;
- выводы;
- приложения.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором указываются: наименование предприятия - инициатора проекта, его название, а также авторы проекта, время и место подготовки бизнес-плана.

Бизнес-план нужен предпринимателю не как формальный документ, а как свидетельство обоснованности, реализуемости, надежности сделки и осуществляющей ее фирмы. И что немаловажно, наличие бизнес-плана свидетельствует о солидности планируемой операции и ее организаторов и создает благоприятную обстановку для исполнения намеченного дела. Контрагенты, лица, с которыми предпринимателю придется взаимодействовать, будут интересоваться уровнем, степенью проработанного всего дела. Одновременно бизнес-план является собственностью предпринимателя, составляет определенную коммерческую тайну. На изучение бизнес-плана всегда должно быть получено согласие предпринимателя. Но главное — все-таки не наличие документа. Важно, чтобы сделка была хорошо продумана, организована, а возможные риски предусмотрены и рассчитаны. Благодаря такому плану удастся оценить рациональные масштабы дела.

Следует понимать, что в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на финансово-экономических аспектах достижения успеха, прибыльного результата, а научно-технические и социальные составляющие представлены менее детально либо вообще отсутствуют. Бизнес-план определяет договоры, контрагентов, сделки, которые надо заключить для проведения всей бизнес-операции.

Содержание и структура бизнес-плана строго не регламентированы. Нет необходимости соблюдать единообразную форму документа, стараться рассчитать какой-либо набор, систему показателей. Разная степень детализации работ, состав показателей, обстоятельность характерны для бизнес-плана крупного проекта и малого бизнеса. В то же время такой план принято составлять, придерживаясь определенной структуры, перечня разделов и их содержания. [4;233]

1.2. Прогнозирование: задачи и принципы

1.2.1. Задачи прогнозирования

Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях и сроках его существования. Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляет собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления. Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные сроки осуществления события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее Национальный прогнозный вариант.

Целью прогнозирования управленческих решений является по изучение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, элементов затрат и других показателей, используемых при разработке стратегических планов и проведении научно-исследовательских (НИР) и опытно—конструкторских работ (ОКР), а также развитии всей системы менеджмента. Самым сложным в системе менеджмента является прогнозирование качества и затрат.

К основным задачам прогнозирования относятся:

- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительской стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;
- выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;
- выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;
- выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;
- прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;
- прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;
- оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;
- обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Под полезным эффектом от эксплуатации или потребления продукции понимается выполняемая ею работа или отдача за ее срок службы. При определении полезного эффекта всю продукцию можно разделить на:

- промышленную продукцию, полезный эффект которой характеризуется отдачей (сырье, материалы, смазочные материалы, топливо, значительное количество предметов народного потребления, пищевые продукты и т.д.);
- промышленную продукцию, полезный эффект которой выражается выполненной работой в единицу времени (станки, подъемно-транспортные средства, полиграфическое оборудование, нефтеаппаратура и т.д.).

При определении полезного эффекта следует брать только ту часть работы, которую получает потребитель, исключая при этом его потери. Например, для нефтеаппаратуры полезным эффектом является количество конечной продукции, произведенной аппаратом за нормативный срок службы.

1.2.2. Принципы прогнозирования

К основным принципам научно — технического прогнозирования относятся системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность и оптимальность. Принципы системности требуют взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона.

Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогнозном фоне. Корректировка прогнозов должна носить дискретный характер, причем оптимальные сроки обновления прогнозов могут быть выявлены только по результатам практического использования (ориентировочно два раза в пятилетку), т.е. результаты реализации прогнозов, уточнение потребностей, изменение тенденций развития объекта или прогнозного фона должны периодически — одически поступать к разработчику прогноза.

Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного характера реальных процессов господствующих тенденций и оценку вероятности реализации выявленной тенденции.

В результате оптимизации прогнозных значений полезного эффекта и затрат по критерию максимизации экономического эффекта из множества альтернативных вариантов должен быть выбран наилучший.

1.2.3. Источники информации для прогнозирования

Основными источниками исходной информации для прогнозирования являются:

- статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятия и организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения *НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;*
- патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании и планировании повышения качества и эффективности продукции, при проведении НИР и ОКР, разработке системы норм и нормативов, целесообразно использовать для этих целей единые базы данных, формируемые по принадлежности к объектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему информационного обеспечения научно-технического прогнозирования следует решать комплексно с развитием системы автоматизированного управления.

Использование информационной базы АСУ для решения задач научно—технического прогнозирования в значительной мере снижает объем трудозатрат на сбор и подготовку исходных данных, позволяет сконцентрировать усилия прогнозистов на содержательной части этого процесса.

По назначению и характеру функционирования вся информация делится на научно — техническую и технику — экономическую и справочно — нормативную информацию, информацию прогнозной ситуации и информацию обратной связи.

Исходная информация включает данные, используемые в процессе выбора метода прогнозирования, создания методик и справочно-нормативных материалов. От полноты и достоверности той группы информации зависит научная обоснованность применяемых методов прогнозирования, обоснованность и точность прогнозов.

Объем и состав справочно — нормативной информации зависит от степени дифференциации прогнозных расчетов.

Информацию прогнозной ситуации образуют данные, характеризующие цели прогноза и условия, в которых будет протекать развитие прогнозируемого объекта. Состав этой информации и ее объем также зависят от принятых методов прогнозирования, от степени дифференциации и требуемой точности прогнозных расчетов.

Информацию обратной связи составляют данные проведенных научно —технических прогнозов, данные об отклонениях фактического состояния объекта прогнозирования от прогнозных величин, а также об отклонениях фактического состояния прогнозного фонда от показателей, принятых при прогнозировании. Информация обратной связи позволяет оценить фактическую достоверность прогноза качества справочно— нормативных материалов и выявить причины отклонений. [15;328]

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ, СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

2.1. Понятие стратегического планирования

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Распределение ресурсов.

Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде.

Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.

Внутренняя координация.

Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий.

Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. На большинстве фирм с широким владением акциями подобной роскоши может не быть. В то время как глава корпорации, возможно, пожелает иметь частный реактивный самолет, особняки на обоих побережьях, роскошные кабинеты и тому подобное, насущным интересам организации эти привилегии наилучшим образом служить не могут.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса.

Фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Планирование и успех организаций

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. 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. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организации.

Одним из наиболее известных долгосрочных исследований по изучению полезности стратегического планирования является проект «Воздействие рыночных стратегий на прибыль».

Описанные выше исследования относились главным образом к планированию на уровне высшего руководства.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему. Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию в обеспечивая обратную связь.

В крупных организациях, занимающихся сложным формальным стратегическим планированием, руководство почти всегда оформляет планы в письменном виде; могут существовать тысячи письменных документов, относящихся к планированию. Однако освещение специфики планирования и его многочисленных вариантов выходит за рамки данной работы. Мы сосредоточим внимание на ключевых компонентах организационного планирования: целях, руководствах для принятия решений и практических действий, охватывающих стратегии, политику фирмы, процедуры, правила и бюджета; а также основные этапы процесса

планирования. Ключевые компоненты будут рассмотрены детально, начиная с целей и миссии организации.

2.2. Миссии и цели организации

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью *внутреннюю* проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся *вне ее самой*. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации.

Общекорпоративные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Предполагаемые требования для достижения данной цели: 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год, 2) увеличить продвижение по службе на 15% в год и 3) снизить текучесть кадров на 10% в год. Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства, является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Как мы узнаем впоследствии, это становится важным при выполнении контрольных функций.

Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель*, согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей *должна* обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации.

Цель должна быть *достижимой*, — чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям.

Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* — т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1% от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнения всех заказов в течение двух недель. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Трудно точно выделить области, в которых руководству следует определять цели. Почти каждый автор имеет собственный перечень. [12;267]

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, 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.

2.3. Процесс стратегического планирования

2.3.1. Оценка и анализ внешней среды

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего 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?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Во времена спада, например, отрасль, занимающаяся выпуском запчастей для автомобилей, процветает. Почему? В такие времена потребители предпочитают ремонтировать свои старые автомашины, а не покупать новые.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ.

Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Точнее говоря, руководство должно следить за нормативными документами местных органов, властей штата и федерального правительства; отношением политиков к антитрестовской деятельности; кредитами федерального правительства и штатов для финансирования долгосрочных вложений, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами. Поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, для организаций было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает

возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам. Например, увеличение благосостояния в США и Канаде создало спрос на более привлекательные товары для отдыха.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ.

Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней 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. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока», который может разрушать организацию. Отрасль, выпускающая бумажные пакеты, всегда казалась относительно устойчивой. Однако за последние годы успехи в технологии производства пластиковых пакетов вместе со стабилизацией цен на нефть (производство пластиковых изделий основано на нефтепродуктах) создали определенные проблемы для этой отрасли. Успех бумажной промышленности в преодолении этих проблем будет отражением ее реакции на резкие изменения за короткий период.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФАКТОРЫ.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Общечфирменная стратегия или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ.

Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать?». В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов, 2) оценка текущей стратегии конкурентов, 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании и 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, Портер предлагает четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ.

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

ПЕРЕЧЕНЬ ВНЕШНИХ ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.

2.3.2. Классификация стратегий

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии. К данным четырем альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

Ограниченный рост.

Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

Рост.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, а власть - это благо. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный рост, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть 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.

Сокращение.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей

устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. *Ликвидация*. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

2. *Отсечение лишнего*. Часто фирмы считают выгодным «отделит» от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

3. *Сокращение и переориентация*. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компаний продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Сочетание

Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения

2.4.Выбор и процесс реализации стратегии.

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. *Риск*. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2. *Знание прошлых стратегий*. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. *Реакция на владельцев*. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

Процесс внедрения, связанный с применением долгосрочных и тактических планов, политики, процедур и правил, является весьма сложным. Этот раздел стратегического планирования вместе с исследованием «соответствия» между стратегическим планом и структурой организации, а также всесторонняя оценка стратегического плана обсуждаются в следующей главе.

Когда организации осуществляют бизнес на международных рынках, международной функция планирования приобретает дополнительную степень сложности. Руководство должно не только проводить анализ возможностей и опасностей внутри своей страны, но также делать аналогичный анализ для каждой из стран, где предполагается вести бизнес.

Факторы, которые должны анализироваться, зависят от общей стратегии фирмы. Спрос на продукцию и стратегии конкурентов являются основными факторами для направления международной деятельности, связанной с отечественным производством и зарубежным сбытом. Если заводы расположены за рубежом, факторы внешней среды могут включать уровень квалификации рабочих, уровень заработной платы, отношение правительства к иностранной собственности, законы о труде и налогообложении, доступ к сырью и материалам, а также расходы на транспортировку готовой продукции к ее конечному рынку. В некоторых случаях

возможности самого рынка какой-либо страны могут и не оправдывать на начальной стадии размещения там предприятия, но все же это может оказаться необходимым с точки зрения долгосрочных целей проникновения на рынок для завоевания определенной его доли и рекламы продукции фирмы. В другом случае целью может быть использование размещения производства для снижения издержек, чтобы сбывать продукцию на отечественном рынке или в третьих странах. В любом случае многонациональный подход может включать приспособление продукции к разнообразным рыночным обстоятельствам.

Глобальный подход подразумевает движение к более стандартизированной продукции и сосредоточение на ее маркетинге. Решения относительно размещения предприятий, источников снабжения и финансирования, а также проникновения на рынок могут определяться контрмерами, нацеленными на противодействие «глобальным» конкурентам. Могут предприниматься поиски возможностей участия в совместных предприятиях, чтобы получить доступ к «ноу-хау» и новым технологиям, которые позже можно использовать на предприятиях, являющихся полной собственностью одной стороны.

Система стратегического управления, получившая развитие на современном этапе, предусматривает:

- выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей компании; оценка ее возможностей и ресурсов; анализ тенденций в области маркетинговой деятельности; оценка альтернативных путей деятельности; определение стратегии на перспективу; подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов; оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Исходя из необходимости решения перечисленных выше задач в процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внутренних факторов, обеспечивающих рост и укрепление позиций фирмы: коммерческих, технологических, социальных; анализ внешних факторов, требующих принятия мер, направленных на приспособление к изменившимся условиям и возникшим ситуациям; оценка альтернативных направлений деятельности фирмы и выбор оптимальных вариантов для достижения поставленных целей; принятие решений, взятых за основу при разработке долгосрочных планов функционирования и развития фирмы.

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, создание новых видов изделий, совершенствование уже выпускаемой продукции; формулирование проектов целей и подготовка директив для долгосрочного планирования, а также разработка стратегических планов и контроль за их выполнением.

Принятие и проведение своевременных решений в связи с возникновением неожиданных ситуаций (меры правительства, действия иностранных конкурентов, результаты научно-технических достижений) требуют применения в управлении системы так называемого ранжирования стратегических задач. Эта система предусматривает: проведение постоянного наблюдения и анализ внешних факторов: рыночных, научно-технических, общеэкономических, социальных, политических; доведение результатов анализа и их оценки до высшего руководства фирмы, которое проводит ранжирование задач по степени принятия по ним решений и очередности использования:

- а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения;
- б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;
- в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля;
- г) задачи, не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений.

Срочные задачи передаются немедленно проектным группам для принятия по ним решений, а также соответствующим оперативно-хозяйственным подразделениям - производственным отделениям. Работа по ранжированию задач и выделению из них наиболее приоритетных ведется высшим руководством фирмы постоянно, также как и последующий контроль за их выполнением.

Стратегическое управление основывается на стратегических целях компании, а именно, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном, производственном, сбытовом потенциале фирмы, под который целевым направлением выделяются ресурсы. [12;290]

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование — это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

Планирование производства на предприятии — это точное предвидение и программирование на перспективу хода производственного процесса и его результатов по этапам. В плане с учетом специализации и кооперации труда устанавливаются по датам четкое задание на выполнение конкретного вида и объема работы и расходования ресурсов каждому цеху, отделу, бригаде, рабочему и последовательность выполнения связанных между собой работ.

С помощью плана, который всегда устремлен в будущее, на перспективу распределяются имеющиеся ресурсы — материальные, трудовые, финансовые и природные.

Следовательно, планирование — это метод хозяйственного предвидения и программирования, основанный на детальных расчетах. В плане предприятия, с одной стороны, содержится задание на перспективу для каждого работника, а с другой — предписания для руководителей об управленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели.

Для разработки плана специалистам по планированию требуется внешняя информация, включающая в себя прогнозные и маркетинговые данные, и внутренняя информация, т. е.:

- наличие и структура производственных мощностей;
- численность кадров, их профессиональный состав;
- финансы;
- наличие и потребности в оборотных средствах;
- готовность и структура новых научно-технических разработок и др.

Составление плана деятельности предприятия начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

- плана производства и реализации продукции;
- плана материально-технического обеспечения;
- плана по кадрам и заработной плате;
- перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
- финансового плана.

Производственный план является базовым для определения финансовых результатов инвестиционного проекта.

Основная цель раздела — описание обеспеченности проекта с производственной и технологической стороны. Производственный план (по объему продукции и смете затрат) формируется на основе плана сбыта продукции и расчета производственных мощностей предприятия, а также прогноза производственных запасов и потерь.

Для описания структуры производственного процесса необходимы следующие данные:

структура производства, планируемого к использованию в рамках инвестиционного проекта;

- технологическая схема;
- схема распределения производственного процесса в пространстве и времени;
- инфляционные характеристики;
- трудоемкость выполнения операций, тарифы по оплате труда основных производственных рабочих;
- данные по квалификации персонала;
- структура персонала и виды затрат на персонал;
- перечень исходных материалов и комплектующих изделий, их количество и стоимостные характеристики;

основные поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, объемы и условия поставок;

потребное количество энергии, газа, сжатого воздуха, пара и т.д. и стоимость единицы их потребления;

перечень услуг сторонних организаций, необходимых для осуществления процесса производства и реализации продукции;

объем внутренних и внешних перевозок по всем видам транспорта, тарифы по перевозкам;

затраты по перечисленным позициям.

План по труду устанавливает потребности в ключевых людских ресурсах, необходимых для выполнения производственных планов. Он включает следующие элементы:

- определение потребностей в рабочей силе по уровню подготовки/категориям/качеству;

- подробности планируемых к применению процедур набора и отбора;

- планы подготовки и повышения квалификации, необходимые для того, чтобы удовлетворить потребности общего плана

- планы оплаты и стимулирования труда;

внутрипроизводственные отношения и политику коммуникации.

Цель финансового анализа (финансовых результатов и финансового состояния)- оценка прошлой деятельности и положения предприятия на данный момент, а также оценка будущего потенциала предприятия.

Прибыль и рентабельность являются важными показателями эффективности производства. Прибыль- это, с одной стороны , основной источник фондов предприятий, а с другой - источник доходов государственного и местного бюджетов. Важно при это учитывать не только размеры и прирост прибыли, но и уровень рентабельности; знать, сколько прибыли получено на каждый рубль производственных фондов.

Прибыль и рентабельность являются важными показателями эффективности производства. Прибыль- это, с одной стороны , основной источник фондов предприятий, а с другой - источник доходов государственного и местного бюджетов. Важно при это учитывать не только размеры и прирост прибыли, но и уровень рентабельности; знать, сколько прибыли получено на каждый рубль производственных фондов.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

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

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

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

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

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии. К данным четырем альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них: *Риск; Знание прошлых стратегий; Реакция на владельцев.*

Стратегическое управление основывается на стратегических целях компании, а именно, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном, производственном, сбытовом потенциале фирмы, под который целевым направлением выделяются ресурсы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева М.М. «Планирование деятельности фирмы» Учебно-методическое пособие.-М., 2008 г.
2. Грузинов В.П., В.Д. Грибов «Экономика предприятия» учебное пособие. Москва.2007 г.
3. Зайцев Н.Л. «Экономика промышленного предприятия». Москва. 2008 г.
4. Зелль А. Бизнес план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов: пер. с нем.-М.: издательство «Ось-89», 2004 г.-240 с.
5. Курс экономики/учебник под ред. Б.А. Райсбергера.-ИНФРА-М, 2007 г.-720 с.
6. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента» /Минск «Экономпресс»/, 2008 г.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2008 г.-704 с.
8. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2007г.
9. Раицкий К.А. «Экономика предприятия» учебник для вузов. Москва. 2007 г.
10. Фатхутдинов Р.А. «Инновационный менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2008 г. 600 с.
11. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2009 г.416 с.
12. Черняк В.З. Оценка бизнеса: бизнес-план.-М., 2006 г.
13. Экономика предприятия /под ред. проф. О.И. Волкова.-М.: ИНФРА-М, 2007 г.-416 с.
14. «Экономика предприятия»: Учебник для вузов/ под ред. Проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008г.