**Bвeдeниe**

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия, характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того у российских менеджеров нет опыта в управлении фирмами в рыночных условиях. В сбытовой деятельности предприятий России существует множе­ство проблем. Руководители предприятий, производящих конечную или промежуточную продукцию, чувствуют ограничения со стороны платой» способного спроса населения и предприятий-потребителей. Вопрос сбыта вошел в сферу непосредственного контроля руководства предприятий. Как правило, госпредприятия не имели и не имеют квалифицированных работни­ков службы сбыта. Сейчас почти все предприятия осознали важность сбыто­вой программы. Большинству из них приходится решать тактические вопросы, т.к. многие уже столкнулись с проблемой затоваривания складов своей продукцией и резкого падения спроса на нее. Осталась неясна стратегия сбыта та продукции на рынке. Пытаясь менять ассортимент, многие предприятия, производившие продукты производственного назначения, начинают перехо­дить на потребительские товары. Если же выпускается продукция производ­ственного назначения, то в некоторых случаях предприятия развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию. Перестраивая ассортимент, предприятия стали заранее прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.

Руководители при выборе потребителей учитывают: непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для предприятия стал поиск новых потребителей, освое­ние новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоя­тельно).

Также замечено новое явление - взаимоотношения предприятий с но­выми коммерческими структурами, которые часто занимаются реализацией части продукции предприятия, а остальная часть сбывается по старым кана­лам. К тому же предприятие может обратиться к фирме по всем сложным во­просам обеспечения производства. Одной из тактик обеспечения сбыта про­дукции в современной российской действительности, в условиях, когда внут­ренний платежеспособный спрос на продукцию ограничен, стал выход на международный рынок. Однако это возможно только для предприятий с вы­соким уровнем технологии производства, обеспечивающим конкурентоспо­собность их товаров.

Таким образом, менеджмент и стратегическое управление деятельно­сти предприятия необходимы в любой сфере хозяйственной деятельности. Вместе с тем, здесь еще имеется множество проблем и существенных недос­татков, требующих скорейшего разрешения, что, в свою очередь, позволит российской экономике достичь стабилизации и поступательного развития.

В своей работе я хочу отразить теоретические аспекты того, что назы­вается стратегическим планированием, что оно включает в себя и в качестве примера стратегии привести стратегию компании "HIТАСНI".

**Глава 1. Понятие стратегического планирования.**

Планирование — процесс определения целей, стратегий, а также меро­приятий по их достижению за определенный период времени исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

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

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 взаимоувязаны между собой.

В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются це-

6

ли развития организации, формируются стратегические хозяйственные еди­ницы и выбираются стратегии их достижения.

**Требования к стратегическому плану**

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 обосновываться обширными исследова­ниями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сего­дняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и дру­гих факторах.

Стратегический план придает предприятию определенность, индивиду­альность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привле­кает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

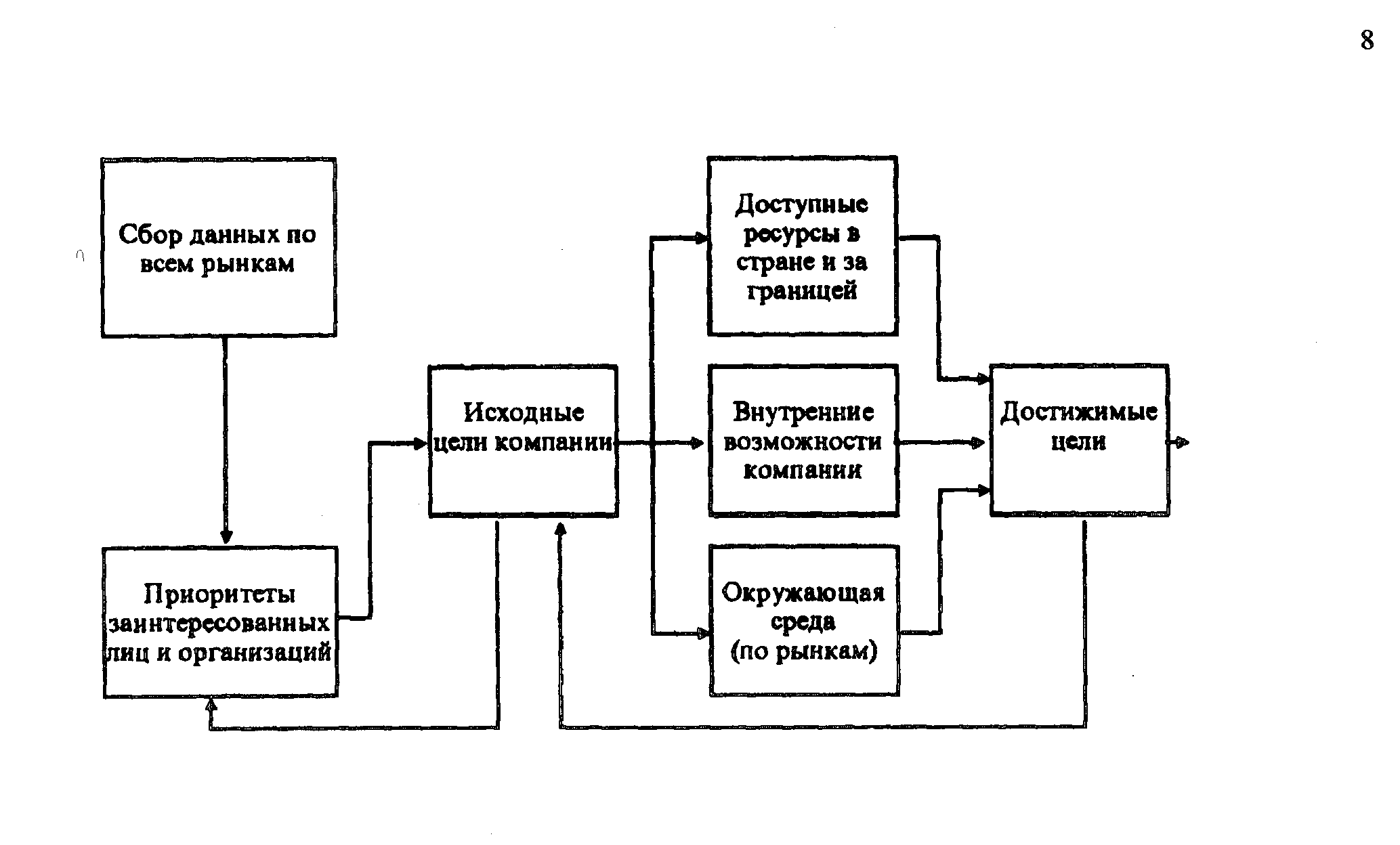
Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осу­ществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу,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

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей

7

корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы мо­жет себе позволить сочетать личные планы со стратегий организации. Стра- ^ тегия 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. Стратегиче­ские планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течении длительного времени, но и сохраняли гиб­кость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняю­щейся деловой и социальной обстановкой.

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. Таким образом планирование помогает создать единство общей цели внутри организации.



]^ис. 1. Выработка целей деятельности в компании.

Процесс планирования в компании начинается с определения исходных целей ее развития и деятельности, в основу разработки которых многие ком­пании кладут цели-миссии (рис. 1). По сути дела цели-миссии, или главные стратегические цели, — это видение того, что из себя должна представлять компания или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влия­ния (акционеры, менеджеры, сотрудники и рабочие, поставщики, банки, пра­вительственные учреждения, местные органы управления, общественные ор­ганизации и др.). Цели-миссии должны подчеркивать социальную значи­мость компании и служить средством консолидации и мотивации персонала компании. Интересы заинтересованных лиц и организаций (групп влияния) учи­тываются также при выработке исходных целей компании.

9

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей) окружающая среда, а также внутренние возможности и результаты деятельности компании. Последние два фильтра по существу представляют собой ситуационный анализ. Результаты ситуационного анали­за часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием «8^0Т (СВОТ)-анализ». В результаты ситуационного анализа также включаются предположения о будущих условиях деятельности организации, а кроме того, прогнозные оценки ожидаемого спроса на потенциальных рынках на период действия плана маркетинга. На основе этих предположений и оценок в по­следующих разделах плана маркетинга VCTанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии и разрабатываются программы марке­тинга.

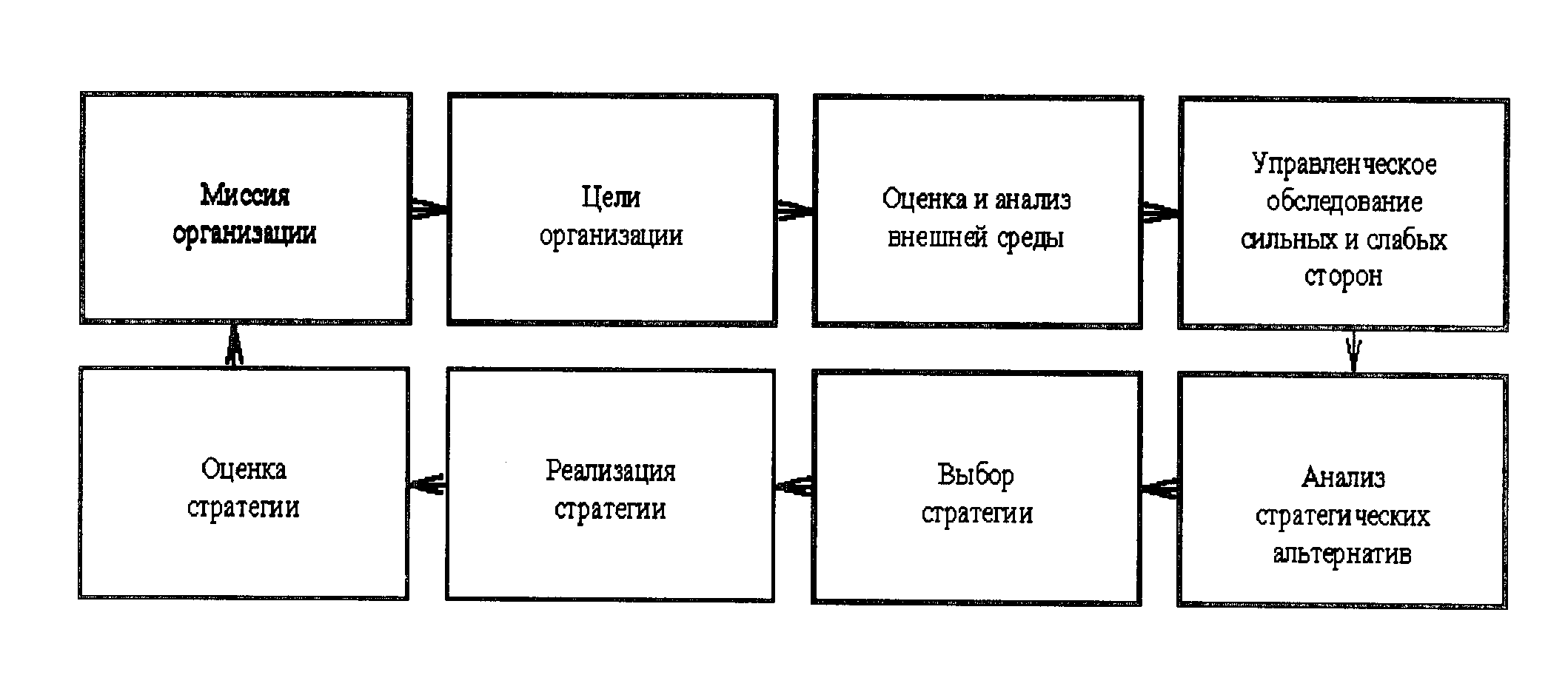


Схема 1. Процесс стратегического планирования

Каждый руководитель должен представлять себе, как должно осущест­вляться стратегическое планирование (схема 1).

**Глава II. Процесс стратегического планирования. 2.1. Миссия предприятия**

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленче­ских решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтерна­тивы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ори­ентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Определение миссии необходимо для того, чтобы верно принимать «крити­ческие» решения. В формулировке миссии (программного заявления) должно быть отражено долговременное ведение того, чем организация стремится стать: уникальная цель, которая отличает организацию от подобных ей.

Основными вопросами, на которые необходимо получить ответ при определении миссии должны быть следующие:

- Что есть наш бизнес? - Чем должен быть наш бизнес? Эти вопросы являются основой для миссии. Формирование миссии включает в себя:

**•^ Выяснение какой предпринимательской** деятельно­стью **занималась и занимается фирма;** это необходимо учитывать, т.к. каждая фирма имеет свою историю, те задачи и стратегии кото­рые стояли в прошлом, свои ошибки и победы. И чтобы не наделать опять ошибок и приумножить свои победы, фирма должна все про­анализировать: свое нынешнее поведение и свое прошлое.

**•> Определение рабочих принципов фирмы под давле­нием внешней среды;** среда диктует возможности для развития, но среда может и сдерживать развитие. Поэтому фирма должна опре­делить все факторы окружающей среды перед разработкой миссии.

**<• Выявление культуры фирмы.** Культура фирмы опре­деляется как ее положительная работа. То есть, это то, что органи­зация делает хорошо. И культура фирмы дает ей преимущества сре­ди аналогичных организаций. Организация культуры фирмы пол­ностью лежит на плечах менеджеров.

В миссию фирмы также входит задача определения основных потреб­ностей потребителей и их эффективного удовлетворения для создания клиен­туры в поддержидко-кристалическиху фирмы в будущем.

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. Западные ученые VCTановили шесть ценно-

12

стных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленче-ских решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

1. Обще фирменные цели формируются и VCTанавливаются на ос­нове общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

2. Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую ба­зу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).

3. Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть дос­тигнут результат).

4. Достижение цели (служит повышению эффективности организа­ции); VCTановление же трудно достижимой цели может привести к катаст­рофическим результатам.

5. Взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходи­мые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

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

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организаци-

13

онных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать сле-

дующее: ^^ 1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий,

его основных рынков и основных технологий

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри предприятия?

***Выбор миссии***

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 ясным, 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. Необходимость выбора миссии была признана вы­дающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта.

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

2.2 **Организационные** цели

Общефирменные цели формулируются и VCTанавливаются 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.

Организационные цели (общефирменные) - это конечные точки про­граммного заявления организации к которым она стремится.

1. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми.* Выра­жая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно VCTанавливаются на дли­тельные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет гори­зонт планирования приблизительно равный пяти годам. *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.

3. Цель должна быть *достижимой, -* чтобы служить повышению эф­фективности организации.

4. 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.

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.

Общепроизводственные цели формулируются и VCTанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретные и измеримые цели - ориентация целей во времени - достижимые цели 1. Общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом: а) отражают концепцию фирмы; б) разработаны на длительную перспективу; в) определяют основные направления программ развития фирмы; г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами; д) ранжирование целей по принципу приоритетности.

16

2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по ос-новным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рента-бельность, норма прибыли).

Другие специфические цели (подцели):

- по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распреде-ления, объем сбыта);

- научные исследования и разработки (новые товары, качество продук-ции, технологический уровень);

- производство (издержидко-кристалическихи, качество, экономия ма­териальных ресурсов, **новая и** усовершенствованная продукция);

- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения); Если цели сформулированы верно, то они :

> Могут быть трансформированы. > Обеспечивают направления развития для всей организации, т.е. на базе целей организации разрабатываются более специфиче­ ские и детальные цели низших уровней организации. В этом случае, каждый менеджер знает как его цели связаны с целями более высо­ кого уровня. > Обосновывают приоритеты организации на перспективу. > Могут облегчить менеджменту контроль, т.к. они обеспе­ чивают стандартами, которые позволяют оценить достижения орга­ низации. Организационные цели необходимы во всех областях, которые могут влиять на достижения и долговременную VCTойчивость предприятия.

**2.3. Стратегия организации**

Сформулировав миссию и преобразовав ее в цели организация опреде-лила куда она желает направляться.

Следующая управленческая задача разработать план как двигаться, т.е. направление уже выбрано. Этот план лежит в основе стратегии организации.

Роль стратегии в стратегическом планировании - обеспечить четко сформулированную, ясную, желаемую, реалистичную и желаемую конку­рентную позицию.

Стратегия должна быть *максимально ясной..* (Например, планирование новой продукции должно предусматривать VCTановление приоритетов, рас­ пределение ответственности, временной и производственный графики, под- держидко-кристалическиху продвижения и потребности в обучении персона­ ла.) Вот пример плохой, нечеткой стратегии: для того чтобы увеличить долю на рынке для товара (X), дополнительные средства будут выделены на ди­ зайн и рекламу. Хорошая стратегия той же организации должна показать бо­ лее четкие направления деятельности. Доля на рынке товара (X) должна быть -^ увеличена с 6 до 8 % в течение 12 месяцев посредством разработки привле­ кательной и функциональной упаковки; усиленной рекламой для привлече­ ния 200 основных потребителей, изменения реконструкции товара для улуч­ шения его внешнего вида без увеличения издержек.

Стратегия маркетинга определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное - планирование продукции, сбыт, продвижение и цена.

18

Часто фирма выбирает стратегию из двух и более воз^оз^ых *вариан­тов.* Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке до 40%, может сделать это несколькими путями: создать более благоприятный образ товара через интенсивную рекламу; увеличить численность торгового персонала; представить новую модель; понизить цены и продавать через большое число розничных магазинов; Эффективно объединить и скоордини­ровать все эти элементы маркетинга.

Каждая из альтернатив открывает различные возможности для марке-тологов. Например, ценовая стратегия может быть очень гибкой, поскольку цены менять легче, чем создавать различные модификации товара. Однако стратегию, базирующуюся на низких ценах, легче всего скопировать. Кроме того, удачная ценовая стратегия может привести к ценовой войне, которая очень плохо подействует на чистую прибыль. В отличие от этого стратегию, основанную на преимуществах размещения, трудно копировать в силу дли­тельных сроков аренды и недоступности подходящих мест для конкурентов. Но она может быть негибкой и плохо адаптироваться к изменениям окру­жающей среды.

На уровне компании можно выделить следующие основные стратегии: 1. Поглощения. 2. Слияния. 3. Открытия филиала в стране или за рубежом. 4. Приобретение акций других компаний.

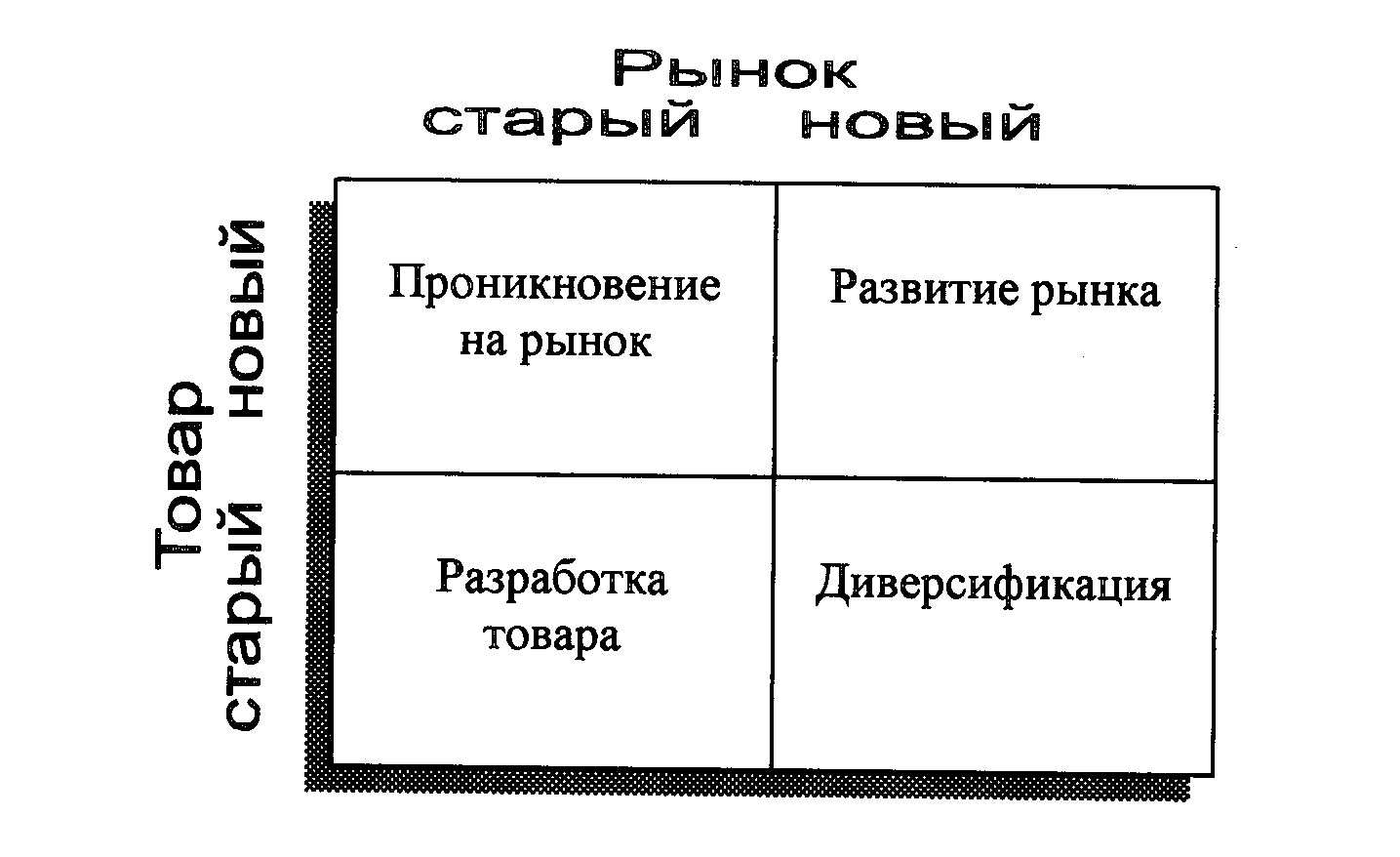
5. Налаживание деловых контактов в различных сферах деятельности с другими компаниями.

6. Вертикальная интеграция - приобретение смежных компаний (на-/ пример, поставщиков, дилеров).

Из этих обших стратегий вытекают стратегии по отношению к кон­кретным рынкам сбыта и выбор альтернативных стратегий в этом случае осуществляется в соответствии с матрицей товарных рынков.

Матрица возможностей по товарам/рынкам

Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использо­вание четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка то­вара и диверсификация (рис. 2)



**Рис.** 2. Матрица возможностей по товарам/рынкам

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможно­сти компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

*Стратегия проникновения на рынок* эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма расширить сбыт имеющихся товаров на сущест­вующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступатель­ного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает

20

сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных по­требителей.

*Стратегия развития рынка* эффективна, если: местная фирма стре­мится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демо­графических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо из­вестной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремит­ся увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потреби­телей по-новому использовать существующую продукцию. Она может про­никать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существую­щие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделеть более насыщенными усилия по продвижению.

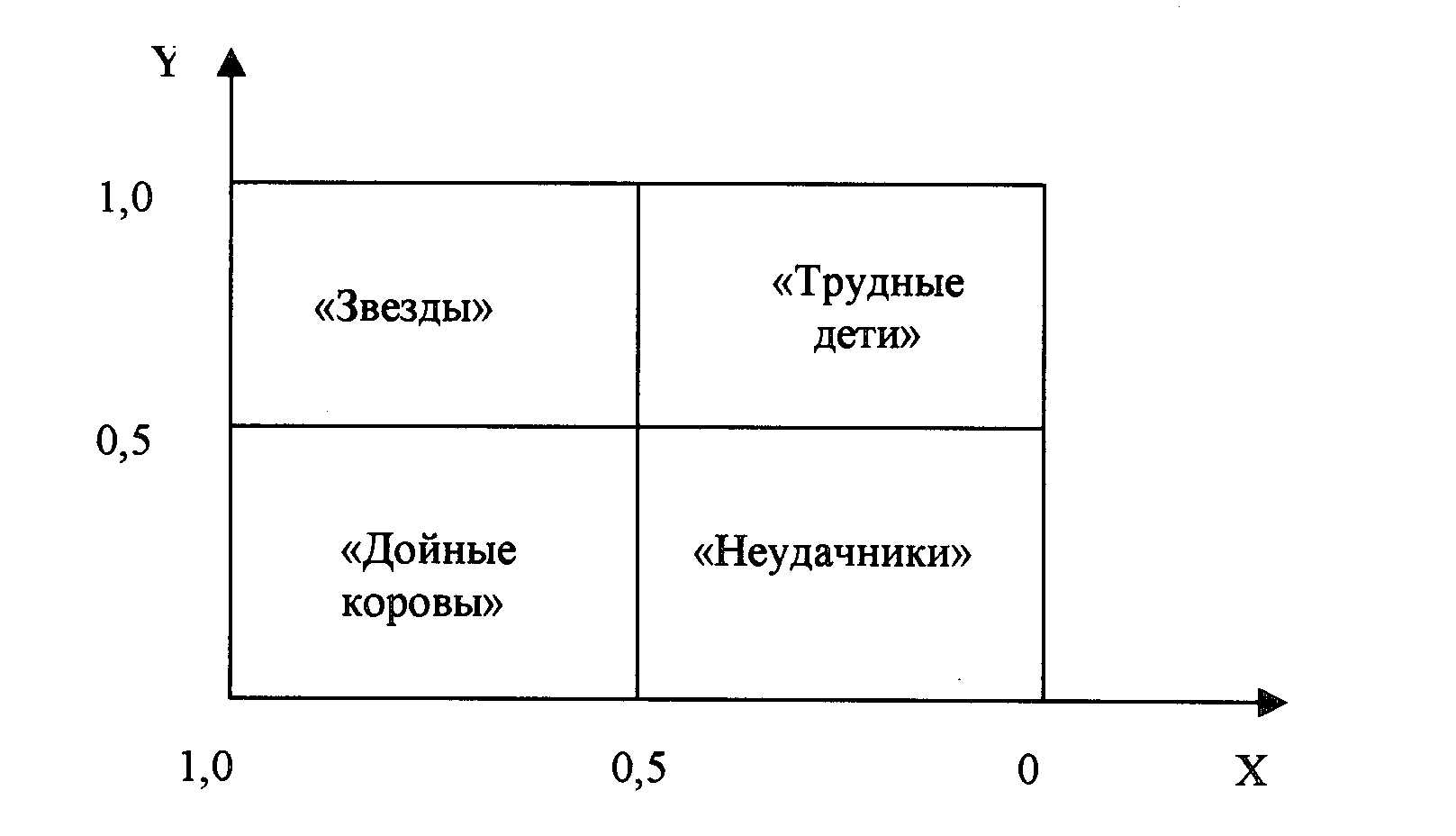
*Стратегия разработки товара* эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для сущест­вующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбы­та; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

*Стратегия диверсификации* используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределе­ния, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы. В основе выбора организацией одной из перечисленных выше страте­гий лежит: соответствие стратегии нашей миссии, внутренние возможности организации и естественно окружающая среда.

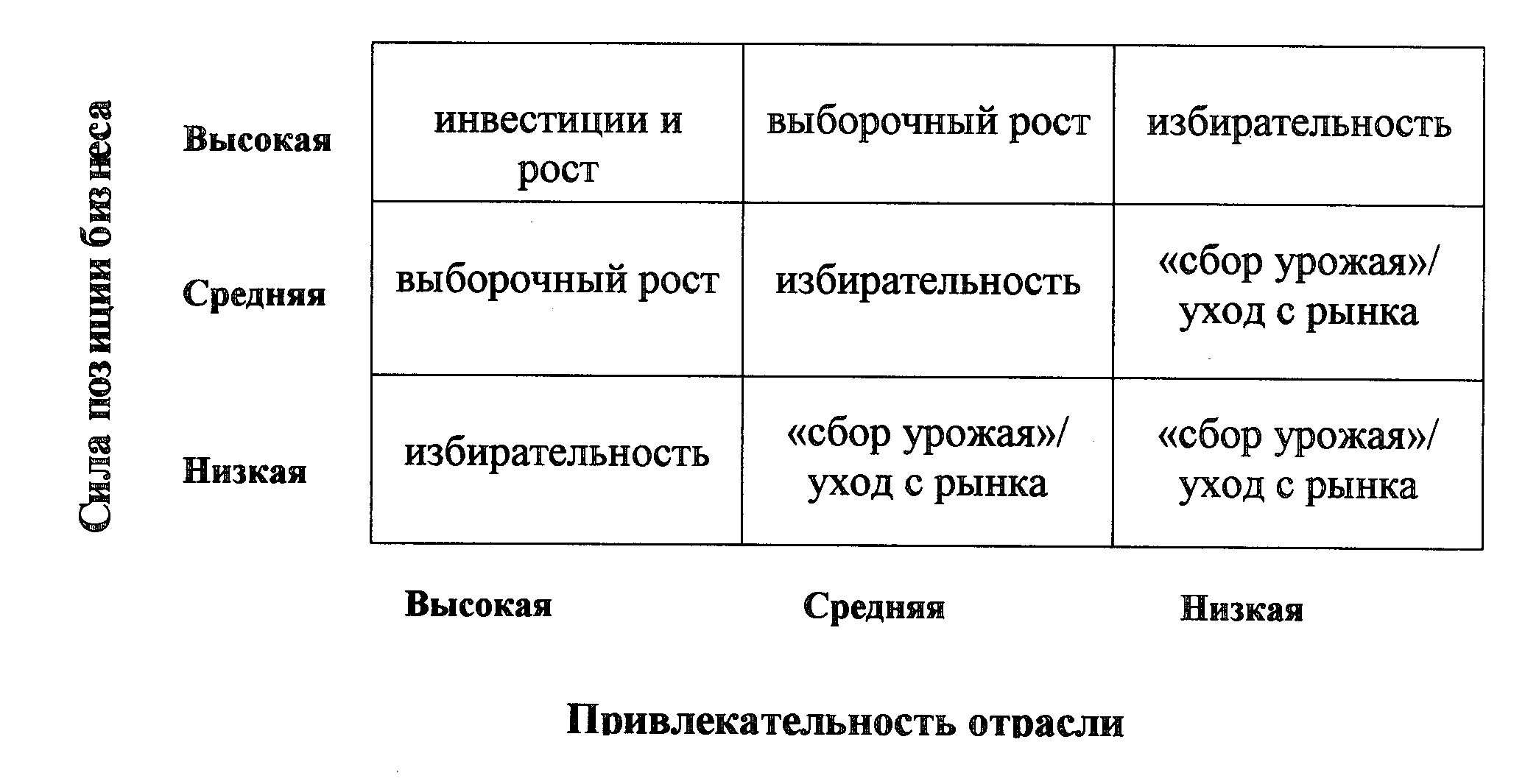
**2.4. План-портфель.**

Хозяйственный портфель — совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. Анализ хозяйственного портфеля — инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления сво­ей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее при­быльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направ­лений деятельности. Здесь прежде всего следует идентифицировать страте­гические хозяйственные единицы (СХЕ) организации, что порой является сложной задачей, особенно для крупных организаций. Что из себя должна представлять СХЕ: отдельную компанию, отделение компании, продуктовую линию или отдельный продукт? СХЕ должна удовлетворять следующим трем критериям: 1) обслуживать внешний рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации; 2) иметь своих, отличных от других, по­требителей и конкурентов; 3) руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке. Далее с целью выработки стратегий развития организации оценивается степень привлекательности различных СХЕ. Обычно такая оценка осуществ­ляется по двум параметрам: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СХЕ, и сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в дан­ной отрасли. Первый, наиболее широко распространенный, метод анализа СХЕ основан на применении матрицы «скорость роста рынка — рыночная доля» (матрица Бостонской консультационной фирмы — БКГ); второй — решетки планирования СХЕ (матрица корпорации «Сепега1 Е1ес1пс» или

Мак-Кинзи). Матрица «скорость роста рынка — рыночная доля» предназна­чена для классификации СХЕ организации с помощью двух параметров: от­носительной рыночной доли, характеризующей силу позиции СХЕ на рынке (ось X), и скорости роста тзынка, характеризующей его привлекательность (ось У) (рис. 3). Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если СХЕ характеризуются высокими значениями обоих параметров, то они назы­ваются «звездами», их следует поддерживать и укреплять. Если СХЕ харак­теризуются высоким значением параметра Х и низким — У, то они называ­ются «дойными коровами» и являются генераторами денежных средств орга­низации, поскольку не требуется вкладывать средства в развитие рынка, но за ними нет будущего. При низком значении параметра Х и



*Рис. 3. Матрица Бостонской консультационной группы*  высоком — У СХЕ называются «трудными детьми», их надо специаль­но изучать, чтобы VCTановить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды». Когда как параметр X, так и параметр У имеют низкие значения, то СХЕ называются «неудачниками», от них надо по воз­можности избавляться, если нет веских причин для их сохранения. С помо­щью данной матрицы руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыноч­ной доли, а может быть — снятия с производства какого-то продукта. Решетка планирования СХЕ (рис. 4) используется при оценке привле­кательности отдельных СХЕ на основе двух координат: ось Х характеризует силу позиции СХЕ в отрасли, ось У — привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.



*Рис. 4. Решетка планирования СХЕ*  Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотруд­ников. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеот-раслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых за­трат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. Пересече

ние линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образует решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне, и зону, в которой надо получить максималь­но возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Несмотря на всю привлекательность подобных подходов, они об­ладают и рядом недостатков. Они достаточно трудоемки и дорогостоящи, ряд показателей с их помощью трудно измерить, концентрируют внимание на те­кущих СХЕ и дают мало информации о планировании новых СХЕ, основы­ваются преимущественно на экспертных оценках, прежде всего сотрудников данной организации.

\

**Заключение**

Во всем мире принято начинать бизнес со стратегического планирова­ния. В России в настоящее время также применяется стратегическое плани­рование, но его сущность сводится к одному: «наша стратегия и все связан­ное с ней должно нести прибыль». Только вот куда, девается потребитель и окружающая среда непонятно. Такие вопросы в России задают не часто. Сведение стратегии к прибыли не есть стратегическое планирование, каким оно должно быть - это просто констатация факта того, что во всем ми­ре уже считается, как стратегия второго плана. Руководители должны понимать, что извлечь прибыль, это все равно, что один раз построить дом и не ремонтировать его. Вот он есть и все, также и с прибылью, вот она есть, а что будет дальше, куда идти уже не важно, авось вывезет. Начиная дело всегда надо видеть к чему стремиться, какими целями это можно достичь. Все фирмы на Западе давно уже действуют по этому принципу и приносят в Россию свои знания по этой теме, стараясь научить наших руководителей осуществлять стратегическое планирование. Всего этого требует каждая инвестиционная фирма, а она знает куда вкладывать деньги, чтобы они приносили прибыль. Поэтому высшее звено на предприятии всегда должно осуществлять стратегическое планирование своей деятельности.