Новосибирский Государственный Технический Университет



**КУРСОВАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:**

**«ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

**СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ»**

## Принял: Терещенко П.В.

Выполнил: Жданов Т.С.

## Факультет: АВТ

## Группа: А-712

**г. Новосибирск, 1999 г.**

Работа выполнена на кафедре Автоматических Систем Управления

Новосибирского Государственного Технического Университета

Руководитель: Терещенко П.В.

Тема: Информационное обеспечение стратегического планирования

Выполнил: Жданов Т.С.

Факультет: АВТ

Группа: А-712

Защита состоится «\_\_\_» декабря 1999 г.

Оценка защиты \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ключевые слова: *Стратегия, планирование, информация, данные, мониторинг, менеджмент, сканирование, хозяйствование, анализ*.

Эта работа посвящена стратегическому планированию и обеспечению его информацией. В данном проекте рассмотрено несколько точек зрения на поставленную задачу, проведена сравнительная характеристика этих точек зрения и написаны выводы.

План:

1. Введение
2. Точки зрения на поставленную задачу
   1. Анализ окружающей среды с точки зрения М. Мескона
   2. Планирование в маркетинговой деятельности по исследованию К. Науаф
   3. Стратегическая информация на основе изучения У. Кинга
3. Сравнительная характеристика
4. Вывод

1. ВВЕДЕНИЕ

# СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ

Слово *“стратегия”* произошло от греческого *strategos,* “искусство генерала”. Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

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 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.

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. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

## Общий процесс стратегического планирования представляет собой данную схему:



Первым шагом является изучение внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию 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.

**2.1 Анализ окружающей среды с точки зрения**

**М. Мескона**

После установления своеймиссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовый к потенциальным угрозам

1. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. Когда гостиничная компания «Холидей Иннз» изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казино, ее руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации.

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 переместиласьиз 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.(2,271)



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 изэтих 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 изменяющие 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. Удовлетворяя этот спрос, такие фирмыкак «Клаб Мед», добились процветания, предложив на рынок завоевавшие большую популярность комплекты предметов для отдыха.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. В 70-х годах Элвин Тоффлер ввел в оборот термин *«футурошок» —* шок будущего». Тоффлер определяет «футурошок» как разрушительный стресс и дезориентацию, возникающие в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, 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 изменение 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.

Общефирменная 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:

##### анализ будущих целей конкурентов,

##### 2) оценка текущей стратегии конкурентов,

##### обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании и

##### углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. (2,272)

##### 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, ниже, в таблице, приведен образец такого перечня.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Взвешивание фактораа | Воздействие фактораб |
| Экономические Политические  Рыночные  Технологические  Конкурентные  Международные  Социальные | +1х+20  +2х-10  +1х-20  +4х+30  +1х-20  +3х-30  +4х+10 | =+20  =-20  =-20  =+120  =-20  =-90  =+10 |

а Взвешивание от +5 (очень положительный вес) через 0 (нейтральный) к -5 (очень отрицательный вес).

б Воздействие: +50 или больше (сильное воздействие, возможность) через О (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность). Наибольшие возможности данной организации обеспечиваются ее технологической мощью, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм. (2,273)

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.

**2.2 Планирование в маркетинговой деятельности по исследованию К. Науаф**

В условиях централизации планомерность и плановость являются не столько рычагом экономического воздействия, сколько директивно-распорядительным инструментом формирования экономической деятельности всех элементов социально-экономической системы в рамках жестких ограничений. Переход на рыночные отношения сопровождается разгосударствлением и приватизацией собственности, что неизбежно приводит к появлению новых юридических лиц - субъектов собственности, а значит, и новых экономических структур. В таких условиях значимость функции планирования еще более возрастет, хотя характер, цели, формы и методы планирования видоизменяются в соответствии с его реальным предназначением. Дело в том, что плановость (планомерность) нужно понимать как объективно необходимую форму управления экономическими процессами, поскольку постановка цели и пути ее достижения определяются сознательно. Также сознательно поддерживается необходимое соотношение затрат ресурсов, движения продукта и стоимости. Но экономическая категория плановости не адекватна формам ее реализации. А под плановостью чаще всего понимается именно организационная система в виде централизованной разработки и реализации плана как свода директивных заданий. На основе подобной подмены понятий в настоящее время наблюдается нигилистическое отношение к плановости вообще, необходимости глубокого изучения этого метода. В то же - время практика промышленно развитых стран показывает, что системы стратегического планирования решают проблемы не только на уровне макроэкономической устойчивости и целевых программ государственного значения, но и не менее важные для обеспечения стабильного поступательного развития корпорации в условиях неустойчивости и рискованности рыночной среды. До конца 60-х годов понятие «стратегическое планирование» подразумевало определение перспективных направлений развития фирм. В это время практически не проводилось границ между понятиями стратегического и долгосрочного планирования. Такой подход во многом определялся сложившимся характером производственно-хозяйственной деятельности фирм, преобладанием однотипных товаров, четкими границами определенных рынков, их однородностью. Использовались в основном экстраполяционные методы, долгосрочные цели определялись в виде количественных показателей увеличения объема производства. Планирование носило характер финансового или бюджетного, и цикл его составлял, как правило, 1 год. При таком планировании «проваливался» «стратегический акцент», при этом в расчет не брались возможные изменения внешней экономической среды. С середины 60-х годов в результате НТР происходит усиление конкурентной борьбы, нестабильности экономики. Возникновение новых отраслей на основе новых технологий, резкая дифференциация производства, изменение структуры промышленности кардинально расширили и изменили рамки рынков сбыта. Резкое увеличение скорости изменений условий хозяйствования потребовало переноса акцента на анализ внешней среды и маркетинг. Отделы сбыта преобразуются в отделы маркетинга. Преобладающей формой организации крупных корпораций становится структура, включающая центры прибыли, получившие большую самостоятельность, как в оперативной работе, так и в определении количественных и временных параметров плана. Стратегическое планирование, построенное на принципах управления по центрам прибыли, получило название «хозяйственное» (3,5). К концу 70-х годов изменение условий хозяйствования выявило слабости «хозяйственного» планирования, возникла потребность в интеграции независимых планов развития подразделений на уровне единой долгосрочной концепции 2 стратегии, которая определила общие цели фирмы, приоритеты в распределении инвестиционных ресурсов, главные направления развития производственно-хозяйственной деятельности. Сложившаяся к концу 70-х и получившая распространение в начале 80-х годов система внутрифирменного управления на базе такой концепции получила название «стратегическое планирование». В этой системе нашли свое отражение принципы управления промышленной компании. Среди таких принципов следует отметить, прежде всего, непрерывный мониторинг (сканирование) тенденций развития мирового хозяйства. Сканирование производится по трем основным направлениям: - экономическое сканирование - анализ и оценка динамики макроэкономических показателей, экономической ситуации в отрасли конкурентов, положения на финансовом рынке: техническое сканирование - анализ и оценка изменений в ходе научно-технической конкуренции, появления принципиальных новшеств: нетрадиционное использование известных технологий; - политическое сканирование (имеющее особое значение для транснациональных корпораций) - оценка обшей политической ситуации, стабильности правительств, а также политического риска вложений в данный регион, системы государственного регулирования экономики. Сканирование предполагает сбор информации, оценку и прогноз значимости для корпорации важнейших изменений во внешней социально-экономической и технологической среде в целях подготовки стратегических решений на высших эшелонах управления. В качестве второго общего принципа стратегического планирования следует выделить селективность выбора рыночных сегментов при ориентации на глобализацию хозяйственных связей. Селективность стратегического планирования связана с выделением определенных стратегических зон хозяйствования - отдельных сегментов мирового рынка. Критерии выбора зон хозяйствования могут быть различными, и определяются миссией и глобальными целями фирмы. Третий принцип стратегического планирования - комплексность разработки стратегии. Он предполагает, что каждый альтернативный вариант подразумевает анализ всех вопросов финансовой, ресурсной и организационной обеспеченности, определение и согласование временных и количественных параметров (см. схему).



Имеются различные подходы к пониманию основных результатов стратегического планирования. Сторонники формирования формализованных плановых структур к числу таких результатов относят планы, программы, отдельные проекты. Сторонники другой точки зрения (практики и управленческие консультанты), уделяют особое внимание повседневной деятельности менеджеров, которая должна строиться на основе понимания стратегических целей фирмы, путей их достижения, а также опираться на углубленный качественный анализ. Хотя общий итог стратегической работы выходит далеко за рамки составления стратегических планов, но тем не менее, главным результатом стратегического планирования является разработка стратегической программы (2,9). Основные этапы разработки и реализации стратегии соответствуют классическому управленческому циклу принятия решения:

стратегический анализ и прогностическое обеспечение; - постановка целей; - разработка альтернативных вариантов; - оценка, выбор и контроль реализации. Стратегический анализ и прогностическое обеспечение составляют исходную базу и занимают одно из центральных мест в разработке стратегического плана. По направленности аналитико-прогностические работы можно подразделить на три основные группы:

* маркетинговые исследования;
* анализ ситуации в фирме:
* анализ внешней среды (или сканирование внешней среды).

На заключительном этапе осуществляется увязка мероприятий программ, направленных на реализацию выбранной стратегии, между собой и по всем уровням управления фирмой. Программы (тактические планы) представляют структурированную, распределенную во времени последовательность действий на 6-8 месяцев (3,13), включающую описание мероприятий, оценку приоритетности и график выполнения, ответственных за реализацию и процедуру контроля. Широкое распространение принципов стратегического планирования в американских и западноевропейских корпорациях привело к формированию соответствующей специализированной организационной структуры управления - интегрированной системы стратегических хозяйственных центров (СХЦ). СХЦ формируют самостоятельную стратегию, направленную против четко определенного внешнего конкурента. В состав СХЦ входят научные, производственные и сбытовые подразделения. Внутри СХЦ разрабатываются оперативные тактические планы (программы), предусматривающие собой инструкции для конкретных подразделений центра и исполнителей с графиком выполнения заданий. На уровне СХЦ осуществляется непосредственно стратегическое планирование: анализируются и прогнозируются тенденции развития рынка, оцениваются ресурсы СХЦ, выбираются оптимальные альтернативы развития, даются задания на разработку функциональных программ.

**2.3 Стратегическая информация на основе изучения**

**У. Кинга**

Конечным результатом процесса стратегического планирования являются стратегические решения. Они должны предусматривать реакцию фирмы на уже происшедшие пли ожидаемые изменения внутри организации, во внешнем окружении, в условиях конкурентной борьбы. Эффективные стратегические решения должны базироваться на оценке факторов и сил, действующих как внутри организации, так и вне ее. Иными словами, организация должна располагать своевременной информацией для оценки тех экономических, политических, социальных, юридических и научно-технических факторов, которые могут повлиять на се конкурентоспособность и экономическое положение в обозримом будущем.

Организация должна располагать также методами идентификации, сбора и анализа различных видов данных, полезных для определения будущей политики. Кроме того, нужна система передачи информации руководителям, использующим ее в своей деятельности. Вся система должна быть организована таким образом, чтобы своевременно выдавать точную и падежную информацию, являющуюся основой для принятия стратегических решений.

В качестве примера наиболее важных классов стратегической информации можно отметить следующие:

О внешнем окружении (политическая, научно-техническая, юридическая, социальная, экономическая информация)

О рынке

Об условиях конкуренции

О сильных и слабых позициях фирмы

О возможных обстоятельствах

О прошлой деятельности

О текущих проблемах и возможностях

О риске и неопределенности проводимых стратегий.

(1,237)

Большое значение для понимания систем информации для стратегического планирования имеет разница между стратегическими *данными* и стратегической *информацией.* Специалисты в области ЭВМ и обработки информации определяют эту разницу следующим образом. «Данные» — *это* *аналитически необработанные массивы показателей;* «информация» — *это данные,* *аналитически обработанные для использования в конкретных целях.*

В отношении *стратегических данных* и *стратегической информации* конкретные задачи, для которых осуществляется переработка данных в информацию, задаются процессом принятия стратегических решений в организации. Таким образом, *стратегическая информация представляет собой данные, прошедшие аналитическую обработку и подготовленные для конкретного и определенного использования в процессе стратегического планирования.*

Схема взаимосвязей между стадиями процесса стратегического планирования и вопросами, ответы на которые являются *стратегической информацией,* представлена в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия процесса стратегического планирования  \* | Стратегическая информация |
| Оценка ситуации (каково текущее положение фирмы?) | Какие формировались раньше генеральные и промежуточные цели, стратегии, задачи и программы?Какие продукты продает фирма и сколько (в натуральном и стоимостном выражении)? Где продает фирма (географическая привязка сбыта)? Ресурсы фирмы (оборудование запасы и т.д.)?  Где они размещены? Что производит фирма (графики производства)? Издержки фирмы? Репутация фирмы среди потребителей? |
| Формулирование целей (каким представляется будущее фирмы?) | Какие возможности фирмы могут быть выгодно использованы? Какие продукты фирма сможет производить и продавать в будущем? Какие рынки сбыта наиболее перспективны? На какие сильные позиции может опираться фирма? |
| Выявление ограничений (что может сдерживать?) | Какие изменения внешнего окружения могут затронуть фирму? \* Какие действия конкурентов могут повлиять на деятельность фирмы? Какие обязательства могут оказать влияние на будущее фирмы? Какие правительственные законы и действия могут повлиять на деятельность фирмы? Какие существуют хозяйственные и отраслевые ограничения? \* В чем слабости фирмы? \* |
| Выбор стратегий (что необходимо предпринять для достижения поставленных целей?) | Какие последствия различных альтернатив стратегии можно предусмотреть? Какие действия следует предпринять для того, чтобы гарантировать предусмотренные выбранными стратегиями результаты? |

\*.- Звездочками отмечены вопросы, которые могут быть решены с помощью баз стратегических данных.

Левая часть таблицы содержит упрощенное и наиболее общее описание процесса стратегического планирования, включая оценку текущего состояния фирмы, формулирование целей, выявление ограничений и выбор стратегий. В правой части таблицы содержатся основные вопросы, связанные с каждым этапом процесса стратегического планирования. Ответы на **эти** вопросы в наиболее общей форме отражают *потребности* организации в *стратегической информации (1,239).*

Наиболее хорошо изученным и разработанным элементом любой информационной системы, будь она стратегической или тактической, является информация из *внутренних* источников. Так, данные о затратах, уровнях запасов, сотрудниках и др. извлекаются для обеспечения стратегического планирования в рутинном порядке. Более же сложной задаче систематической разработки ориентированных вовне информационных систем, систем *информации о внешнем окружении,* зачастую уделяется мало внимания. Такая ошибка, связанная с акцентом на внутренние источники данных, естественна и легко объяснима. Во-первых, данные из внутренних источников проще получить: ведь они вырабатываются в организации с незапамятных времен. Во-вторых, сбор и систематизация внутренних данных являются необходимостью, поскольку фирма должна предоставлять их правительственным учреждениям и отчасти — общественности.

Информация о внешнем окружении имеет решающее значение для стратегического планирования. Несмотря на это, в большинстве организаций стратегическое планирование в большей степени основывается на субъективных мнениях, интуиции, неполных данных и разовых обследованиях, чем на регулярном накоплении и анализе объективной систематизированной информации. Отчасти это происходит потому, что при оценке информационных систем в большей мере используются показатели затрат на их создание и функционирование, чем общее увеличение эффективности организации, отчасти связано с теоретическими и практическими трудностями, внутренне присущими разработке систем, обеспечивающих принятие стратегических решений.

Одним из наиболее трудных и плохо понимаемых аспектов концепции таких всеобъемлющих систем является отношение к конкурентам как к части внешнего окружения организации.

Можно предположить, что, выбирая для подробного анализа подсистемы информации о конкурентах, мы сосредоточиваем внимание на стратегическом планировании исключительно в деловых фирмах. Однако это вовсе не так. Многие организации общества уже начинают осознавать потребность в изучении «конкуренции». Они вынуждены признать, что в новых условиях им приходится конкурировать с институтами и организациями, которые даже не существовали в период исходного определения их задач, целей и стратегий. Так, заботы почтовых служб США, связанные с возникновением частных фирм доставки корреспонденции, и проблемы различных полицейских организаций, связанные с новыми функциями, принимаемыми на себя частными службами безопасности, служат примером того, что государственные организации, так же как и деловые фирмы, осознают появление новых субъектов, оказывающих услуги, которые ранее предоставлялись на монопольных условиях.

***ХАРАКТЕР РАЗВЕДКИ ПРОТИВ КОНКУРЕНТОВ***

Список того, что хотела бы знать о конкуренте деловая фирма, может быть бесконечным. Примерный перечень требующейся информации может служить иллюстрацией полезности разведки. Подробности могут меняться от компании к компании, но есть основные элементы, необходимые для большинства из них. *Информация о рынке:*

1. Цены, скидки, условия договоров, спецификации продукта.

2. Объем, история, тенденции и прогноз для данного продукта.

3. Доля на рынке и тенденции ее изменения.

4. Рыночная политика и планы.

5. Отношения с потребителями и репутация.

6. Численность и размещение торговых агентов.

7. Каналы, политика и методы сбыта.

8. Программа рекламы.

*Информация о производстве и продукции:*

1. Оценка качества и эффективности.

2. Номенклатура изделий.

3. Технология и оборудование.

4. Уровень издержек.

5. Производственные мощности.

6. Размещение и размер производственных подразделений и складов.

7. Способ упаковки.

8. Доставка.

9. Возможности проведения НИР. Информация об организационных особенностях и финансах:

1. Определение лиц, принимающих ключевые решения.

2. Философия лиц, принимающих ключевые решения.

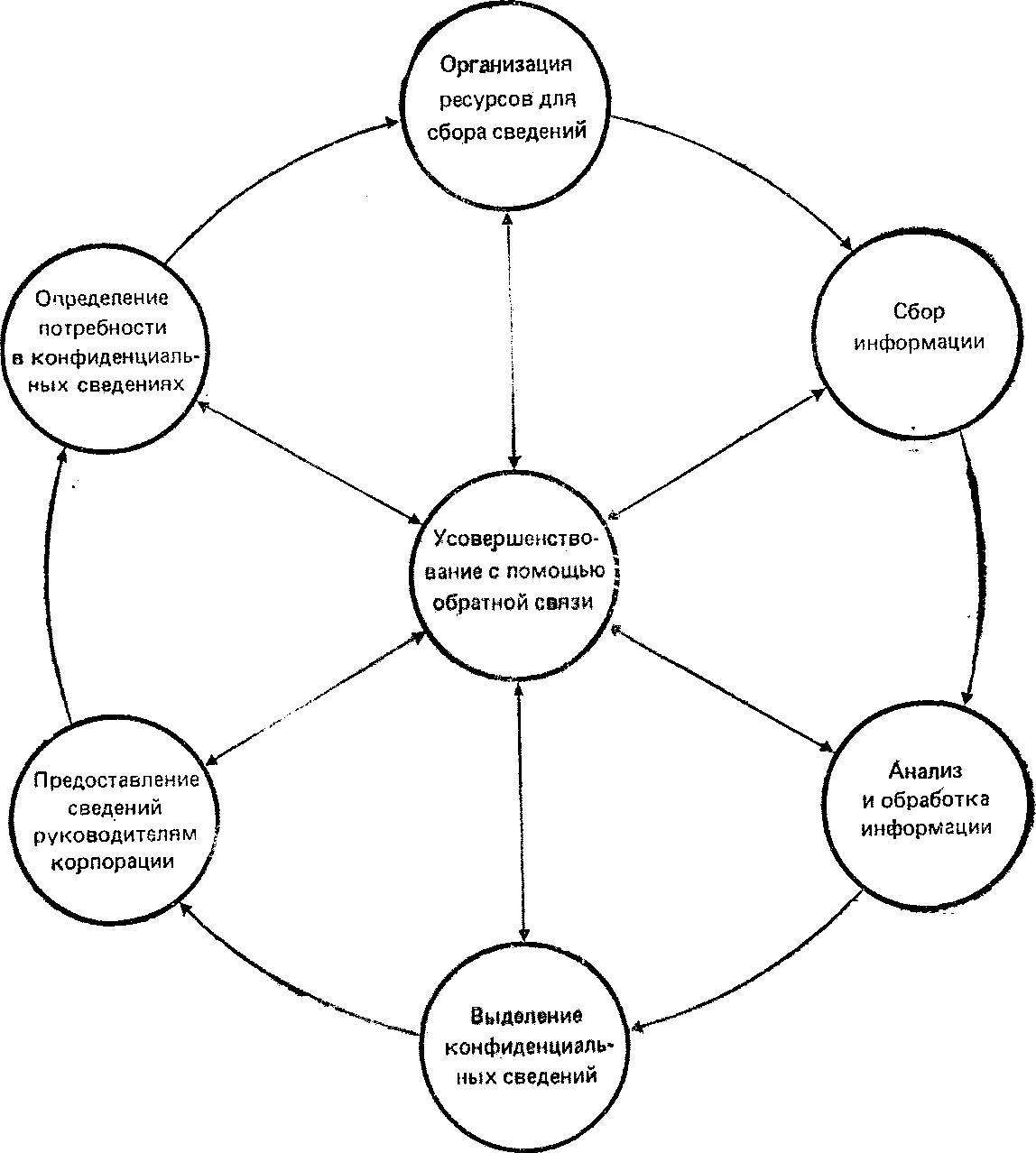
3. Финансовые условия и перспективы.

4. Программы расширения и приобретений.

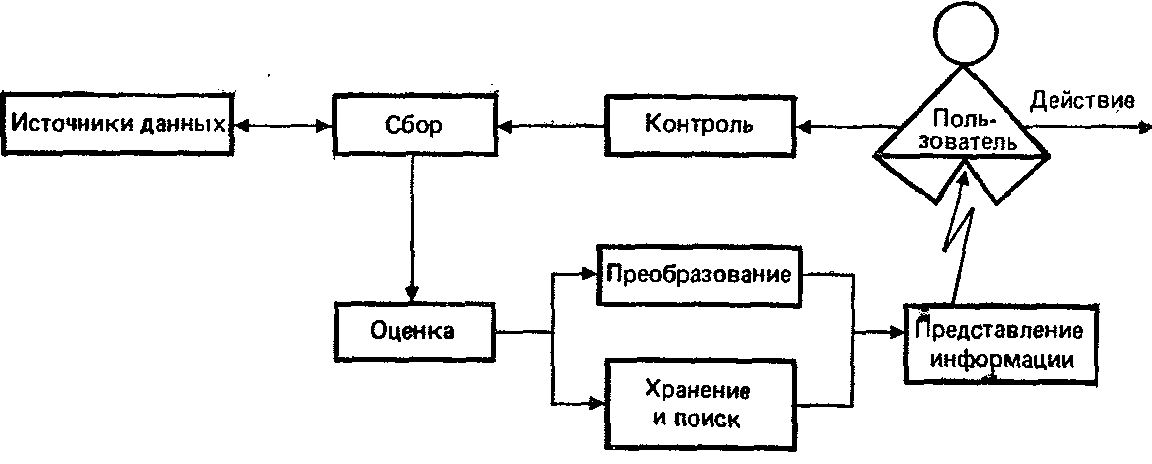
5. Главные проблемы/возможности.

6. Программы НИР.

Подобный список может создавать неверное впечатление, что разведка против конкурентов—скорее набор данных, чем информация. На самом деле значение такой разведки воплощено в основных элементах поведения конкурента. (1,287).



Система сбора сведений о конкурентах (1,271)



Процесс сбора сведений о конкурентах (1,272)

**3. Сравнительная характеристика.**

В своём курсовом проекте я рассмотрел три точки зрения на проблему информационного обеспечения стратегического планирования.

В пункте 2.1 были изложены мысли М. Мескона. По моему мнению, его взгляд на эту проблему является неглубоким, он предлагает довольно обширную область поиска информации, но он углубляется в проблему именно поиска этой информации, чего не скажешь о модели У. Кинга.

Кинг в своей книге излагает очень большое количество информации на тему стратегического планирования, и неслучайно выделяет одно из первых мест проблеме поиска информации для стратегического планирования. Он достаточно глубоко рассматривает эту проблему и приводит очень много плюсов в пользу увеличения объема данных, как о внешнем мире объекта, так и о внутреннем. Также он выделяет еще более расширенную область поиска информации, добавляя такие классы как «сильные и слабые позиции фирмы», «возможные обстоятельства», «прошлая деятельность фирмы», «текущие проблемы и возможности».

К. Науаф предлагает своё разделение информации на классы, эти классы он называет «сканированием» и выделяет их три типа: экономическое, техническое, политическое. Конечно же, это будет неполный объем информации, но в своей работе он показывает нам полную картину использования стратегического планирования и его информационного обеспечения в России.

**4. Вывод**

В заключении я хочу сказать о том, какое значение имеет маркетинг и соответственно и стратегическое планирование.

В настоящее время маркетинг распространяется как доминирующая философия любой предпринимательской деятельности. В этой связи следует выделить некоторые особенности современного маркетинга. Во-первых, маркетинг - это предпринимательская философия, которая пронизывает все сферы жизни современной экономики и затрагивает не только крупный и средний, но и мелкий бизнес. Ориентация на потребителя в концепции маркетинга является главной и заключается в том, что компания получает прибыль и достигает своих основных целей только благодаря тщательной оценке и превращению покупательной способности потребителя в эффективный спрос на специфический товар или услугу. Во-вторых, маркетинг способствует стабилизации экономики, благодаря широкому использованию элементов планирования, анализу изменений экономической ситуации, увязке интересов продавца и покупателя. Маркетинг не ужесточает конкуренцию, а напротив, смягчает ее, позволяя ориентироваться на рынке, выбирать оптимальный путь развития и достигать намеченных целей с наименьшими потерями.

А на счет развития маркетинга на российском рынке я хотел бы привести слова К. Науафа из его диссертационной работы на тему «Стратегическое планирование в системе маркетинга»:

В нестабильных условиях российской экономики с еще только формирующимся рынком для большинства руководителей компаний процесс маркетингового планирования, а зачастую и сам маркетинг представляется излишним. Многие менеджеры даже высшего звена согласны с необходимостью маркетинга как такового, но только в условиях развитой рыночной экономики, и считают маркетинговые исследования для своих компаний излишней роскошью. И дело здесь не только в неразвитости рыночных отношений, зачастую все упирается в отсутствие элементарной экономической культуры. Кроме того, в среде российских производителей существует конкретное не восприятие именно маркетинга. Все понимают необходимость правильного менеджмента, особенно финансового, легко воспринимается разработка психологов и социологов о создании необходимого микроклимата в коллективе, но вот необходимость введения системы маркетинга, а в его составе и планирования, по-прежнему остается в разряде абстракции и не ощущается как конкретная ежеминутная потребность.(3,7)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982.

2. Мескон М. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1998.

3. Науаф К. Стратегическое планирование в системе маркетинга.

М.: МГУ, 1995.