**Содержание**

Введение

1. Понятие, сущность и функции бизнес-планирования

2. Понятие, виды и уровни разработки бизнес-стратегии предприятия

3. Разработка и реализация различных бизнес-стратегий на примере ОАО «Сургутнефтегаз»

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Развитие рыночных отношений в России привели к изменениям структуры процессов управления в промышленности. Отсутствие централизованного распределения средств, ставит перед предприятиями задачу, где найти резервы на их поддержание и развитие. Ответ один: искать эти резервы, а при необходимости привлечь инвесторов. Естественно что, вкладывая средства в какое-либо дело, инвестор хочет быть уверенным, что его деньги не только не пропадут, но и принесут прибыль. Предприятия, желающие привлечь инвесторов или получить кредиты, должны представить материалы, доказывающие эффективность проектируемого производства.

В этой связи повышается роль бизнес-планирования как источника этой информации. К числу основных целей обращения к процедурам бизнес-планирования следует отнести: создание стратегии развития бизнеса, определение тенденций развития предприятия, совершенствование какого-либо продукта, работ или услуг и в конечном итоге технологических и управленческих процессов, моделирование бизнес-процессов.

Таким образом, бизнес-планирование следует понимать несколько более широко чем «чистое планирование». В связи с этим особое значение для руководителей и специалистов приобретает умение правильно пользоваться мощным инструментом анализ и принятия решений - «технологией» бизнес-планирования.

Вопросам бизнес-планирования посвящено большое количество зарубежной и отечественной литературы, однако, это не означает, что существуют единые, жестко установленные стандарты. Выполняя процедуры планирования, специалист оперирует набором «сухих» данных, однако сам процесс планирования – описание пути превращения идеи в связанную реальность, требует наряду с высокой компетентностью творческих способностей и в первую очередь, потому, что каждый проект, в своем роде уникален. Другими словами, бизнес-план скорее произведение искусства. Несмотря на то, что творческое начало действительно является важным для процесса планирования, существуют определенные принципы, которые являются общими для разработчиков бизнес-планов независимо от страны и отрасли экономики.

Следует отметить, что в развитой рыночной экономике бизнес-план используется не только в инвестиционных проектах, но и во всех сферах предпринимательства и является рабочим инструментом, позволяющим исследовать и оценить любое конкретное направление и перспективы деятельности предприятия или фирмы на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях.

Целью нашей курсовой работы является изучение процесса бизнес-планирования.

Для выполнения поставленной цели нужно решить ряд следующих задач:

* дать определение понятию «планирование»;
* рассмотреть принципы и типы бизнес-планирования;
* рассмотреть понятие «стратегия развития предприятия»;
* определить типы стратегий и уровни их разработки;
* на примере ОАО «Сургутнефтегаз» показать как реализуется ряд стратегий в рамках бизнес-планирования.

**1. Понятие, сущность и функции бизнес-планирования**

В современных рыночных отношениях планирование деятельности всех предприятий является важной основой их развития, так как действующие цены на все продукты и ресурсы свободно устанавливаются самими конкурирующими производителями и потребителями, и каждое предприятие самостоятельно решает, какие товары и в каких количествах им следует производить в предстоящем плановом периоде. В результате этого в процессе планирования обеспечивается необходимое равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями. При этом производители сами стремятся к наиболее полному удовлетворению своей продукцией и услугами всех существующих потребителей, рыночные запросы которых становятся по существу будущими планами производства предприятий.

В рыночной экономике, ориентирующей каждого производителя и предпринимателя на максимальное удовлетворение потребностей в своих товарах и получение прибыли, новые задачи возникают перед внутрифирменным планированием деятельности предприятия: достижение полного объема производства и занятости имеющихся ресурсов, рациональное использование человеческого потенциала, производственных фондов, материальных запасов, рабочего времени, технологических методов, денежных средств, информационных возможностей.

Сущность бизнес-планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

Понятие «планирование деятельности предприятия» имеет два смысла. Первый – общеэкономический, второй – конкретно-управленческий[[1]](#footnote-1).

С общеэкономической точки зрения планирование – это механизм, который заменяет цены и рынок. В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников являются цены. Именно они определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. Предприятие как участник рыночной системы также вынуждено подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения. Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы механизм цен вытеснен сознательными действиями и решениями руководителей этих единиц. Они осознанно определяют основные направления хозяйственной деятельности своего предприятия, принимая необходимые плановые решения, учитывая внутреннюю природу предприятия.

Планирование с конкретно-управленческой точки зрения является основной функцией менеджмента, в которой на основе определения целей деятельности выявляются необходимые для их достижения средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные к конкретных условиях. Сущность планирования в данном случае проявляется в конкретизации целей развития предприятия и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Планирование – это начальный этап управления. Практика показывает, что в американских компаниях планы составляются, как правило, в производственных подразделениях; около двух третьих американских компаний планируют «снизу вверх», одна треть – на основе взаимодействия всех уровней управления, планирование «сверху вниз» вообще отсутствует. Процесс принятия стратегических решений в японских компаниях осуществляется либо «сверху вниз», либо взаимосвязано высшим и низовым уровнями управления. В постсоветской России планы не носят директивный характер, а меняются в соответствии с конкретной ситуацией[[2]](#footnote-2).

На основе вышесказанного можно дать следующие определения.

План – это образ чего-либо, модель будущего, система мер, направленная на достижение поставленных задач.

План предприятия – заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая цели, содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации той или иной продукции или оказанию услуг[[3]](#footnote-3).

Планирование – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия[[4]](#footnote-4).

Планирование предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всем предприятием. Пирамида планирования: миссия предприятия – принципы работы предприятия – поставленные цели и задачи долгосрочного планирования работы – планируемые параметры эффективности – стратегия – способы достижения заданных параметров – тактика – средства реализации стратегии.

На нынешнем этапе развития большинства российских предприятий главной целью планирования провозглашается получение максимальной прибыли. А основными средствами для ее достижения могут быть выбраны два способа роста доходов предприятия: первый – ориентация на планирование снижения затрат, второй – на повышение результатов производства.

Таким образом, рыночное планирование внутрихозяйственной деятельности служит основой современного производственного менеджмента, маркетинга и в целом всей экономической системы хозяйствования. Это означает, что процесс планирования должен реализовываться на базе системного подхода к решению возникающих на предприятии производственно-экономических проблем. А он включает: выбор целей, определение ресурсов, организацию процессов, контроль исполнения, мотивацию персонала и т.д. В этой работе участвуют многие категории персонала: руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др., обеспечивая технико-экономическое обоснование плана, вплоть до разработки частных комплексных бизнес-планов.

Планирование – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей. Рыночное планирование производственной деятельности изучает законы, принципы, положения и методы научно обоснованного выбора и рационального использования экономических ресурсов на различных предприятиях.

Процесс планирования проходит обычно несколько стадий (этапов). Принято выделять четыре основных этапа планирования: разработка общих целей, определение конкретных задач, выбор основных путей и средств их достижения, контроль за их исполнением.

При планировании обоснования принимаемых решений и прогноз ожидаемых результатов опираются на теоретические положения и принципы. Еще А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия: единство, непрерывность, гибкость, точность. Р. Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия[[5]](#footnote-5).

Принцип единства предполагает, что планирование на предприятии должно носить системный характер. Понятие «система» означает: существование совокупности элементов, взаимосвязанных между собой, и наличие единого направления их развития, ориентированного на общие цели. Основные понятия системы при планировании можно описать, используя категории «координация» и «интеграция».

Объектами планирования на предприятии являются отдельные подразделения и отдельные части процесса планирования. Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, т.е. на уровне функциональных подразделений. Координация плановой деятельности выражается в том, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если такой процесс не связан с плановой деятельностью отдельных единиц данного уровня, и всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других. Таким образом, взаимосвязь и одновременность – главные черты координации планирования.

Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.

Принцип участия тесно связан с принципом единства. Принцип участия означает, что каждый член предприятия становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным[[6]](#footnote-6).

Смысл принципа непрерывности заключен в том, что: процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно в рамках установленного; разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок:

* неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий предприятия относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов;
* изменяются не только фактические предпосылки, но и представления предприятия о своих внутренних ценностях и возможностях. Если предприятие не будет учитывать такие изменения, запланированный и полученный результат может оказаться не востребованным.

Принцип гибкости взаимосвязан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления принципа гибкости планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями.

Каждый план должен составляться с заданной степенью точности, адекватной неопределенности внешней среды. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют условия деятельности предприятия.

В зависимости от целей, исходной информации, нормативной базы, способов согласования плановых показателей принято различать методы внутрихозяйственного планирования: научные, экспериментальные, нормативные, балансовые, системно-аналитические, программно-целевые, экономико-математические, инженерно-экономические, проектно-вариантные и т.п. Каждый метод обладает преобладающими признаками основного планируемого результата. Например, научный метод базируется на широком использовании глубоких знаний о предмете планирования, экспериментальный – на анализе и обобщении опытных данных, нормативный – на применении исходных нормативов и т.д. На практике ни один перечисленный выше метод не применяется в чистом виде. Поэтому процесс эффективного внутрихозяйственного планирования должен включать обоснованную совокупность методов.

Признаками, определяющими тип планирования, являются[[7]](#footnote-7):

* степень неопределенности в планировании;
* временная ориентация идей планирования;
* горизонт планирования;
* метод реализации.

В зависимости от степени неопределенности плановой деятельности систему планирования на предприятии можно разделить на два типа. Первый – это те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации. Этот тип называют детерминированным. Но каждое предприятие в рыночной экономике действует в условиях неопределенности, поэтому в чистом виде данный тип не применяют. Другой тип систем планирования предполагает недостаток в определенности во внешней среде и дефицит информации для принятия решений.

Систему планирования, не дающую полной предсказуемости результата, называют вероятностной (стохастической). Практически каждое предприятие, осуществляя общее планирование своей деятельности, сталкивается с неопределенностью результатов. Но степень неопределенности может варьироваться в зависимости от уровня экономического развития, исторического периода и других факторов.

Вариантами вероятностных систем планирования являются следующие:

* планирование, основанное на системе жестких обязательств. Такое планирование подходит для ситуации, в которой присутствует высокая степень уверенности в исходе событий;
* планирование под личную ответственность. Этот вид приемлем для противоположной первому типу ситуации – ситуации полной неопределенности;
* планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот вид планирования является промежуточным между первыми двумя: с одной стороны, он сталкивается с постоянной неопределенностью в деятельности предприятия, а с другой – учитывает возможные варианты действий в неопределенной среде и тем самым увеличивает их предсказуемость.

Типы планирования различаются также в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи плановика в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют четыре типа планирования: реактивное (ориентированное на прошлое), инактивное (приспосабливающееся только к настоящему), преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее) и интерактивное (основанное на взаимодействии трех предыдущих типов планирования)[[8]](#footnote-8).

Основной метод реактивного планирования – это генетический подход. То есть всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Найти в прошлом причину проблемы, подавить ее или сдержать – и проблема исчезнет. То есть реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется «снизу вверх». Первоначально выясняются нужды низших подразделений, которые оформляются в планы этих подразделений. Собранные материалы передаются руководству следующего уровня, которое корректирует, редактирует и передает на следующий уровень – до окончательного выбора и подготовки сводного проекта. Вторично общий план нижестоящими (в иерархии) подразделениями не корректируется.

При инактивном планировании (инертность) не считается нужным возвращаться в прошлое и вместе с тем стремиться к движению вперед. Этот тип планирования воспринимает существующие (нынешние) условия как достаточно хорошие, как приемлемые.

Преактивное планирование (упреждение) ориентировано в основном на будущие изменения, поиск оптимальных решений. Из нескольких вариантов развития преактивисты выбирают тот, который предъявляется экономически наиболее выгодным.

**2. Понятие, виды и уровни разработки бизнес-стратегии предприятия**

Предприятие – это производственная единица, представляющая собой целостный организм, состоящий из нескольких функциональных подсистем. От качества работы этих подсистем зависит эффективность деятельности предприятия в целом. Принципиально важное значение имеет при этом стратегическое планирование.

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения. Стратегическое планирование является фундаментом при подготовке всех управленческих решений, функции предприятия, мотивации и контроля. Известны две различные трактовки стратегии. Под первой понимается долгосрочный план достижения долгосрочной цели. Такой подход основывается на том, что все изменения предсказуемы, все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Во второй трактовке под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде, приводящее предприятие к целям. При этом исключается детерминизм в поведении предприятия, предполагается свобода выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Стратегия в общем виде – это детальный комплексный план, предназначенный для выполнения миссии предприятия, достижения ее целей; указание о том, как перевести предприятие оттуда, где оно находится сейчас, туда, где оно хочет находиться; это средство, достижения желаемых результатов[[9]](#footnote-9). По форме – это разновидность управленческих документов, представленных в виде графиков, таблиц, описаний. По содержанию стратегия – модель действий, инструмент достижения целей предприятия. Стратегия предприятия должна постоянно развиваться, так как невозможно продумать заранее все до мелочей и затем долго жить без изменений. Всегда возникает что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические перспективы. Поэтому задачи изменения стратегии постоянны.

Главными вопросами разработки стратегии являются:

* каковы изменения во внешней среде (как изменился рынок по объему, структуре и другим характеристикам, каково поведение на рынке конкурентов, что в их действиях может нести угрозу, как ведут себя поставщики и др.);
* в каком направлении должна развиваться товарная политика предприятия с тем, чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (каков спрос на товар и какова динамика его изменения, какой товар приносит основную массу прибыли, а какой является убыточным);
* в каком направлении должно идти развитие предприятия (какие виды деятельности развивать, какие цели определены на перспективу, какие необходимы ресурсы и как их распределить наилучшим образом);
* как сделать реальным новое состояние предприятия (как осуществить намеченные цели, какие изменения на предприятии необходимо провести, какие методы при этом использовать и др.).

Стратегия выполняет следующие функции:

* задает направления для деятельности и позволяет лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен;
* обеспечивает каждому подразделению конкретные цели, увязываемые с общими задачами предприятия;
* стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений;
* вынуждает предприятие оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде;
* определяет альтернативные действия или комбинации действий;
* демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности;
* создает основу для распределения ресурсов.

Итак, стратегия – это система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития предприятия, сферы, форм и способов его деятельности в изменяющейся среде и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей[[10]](#footnote-10).

Определение стратегии для предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Но в общем случае известны три основных подхода к выработке стратегии поведения организации на рынке.

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что предприятие добивается самых низких издержек производства и в реализации своей продукции. В результате этого оно может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией производства продукции. В этом случае предприятие должно вести высокоспециализированное производство и качественный маркетинг, чтобы стать лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данного предприятия, даже если цена и достаточно высокая.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий предприятия на выбранном рыночном сегменте. В этом случае детально выясняются потребности определенного сегмента рынка в определенном типе продукции. Предприятие может стремиться к снижению издержек либо проводить политику специализации в производстве продукции. Возможно и совмещение этих двух подходов. Но обязательно, чтобы предприятие строило свою деятельность лишь на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка.

Кроме того, выделяют базисные стратегии, отражающие подходы к росту предприятия и связанные с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли, технология. Каждый из пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: не изменившееся состояние; новое состояние.

Первую группу базисных стратегийсоставляют так называемые стратегии концентрированного роста. Они связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента (отрасль; положение предприятия внутри отрасли; технология). При таких стратегиях предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не уходя при этом из отрасли. В отношении рынка предприятие ищет возможности улучшения своего положения на существующем рынке или переходит на новый рынок.

Конкретными типами стратегии первой группы являются следующие[[11]](#footnote-11):

* стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
* стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
* стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном предприятием рынке.

Ко второй группе базисных стратегийотносятся те, что связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур. Их называют стратегиями интегрированного роста. Обычно предприятие может прибегнуть к осуществлению таких стратегий, если оно находится в «сильном бизнесе», не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит его долгосрочным целям. Предприятие может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности (слияние или поглощение), так и путем расширения изнутри. Слияния можно классифицировать по следующим четырем признакам[[12]](#footnote-12):

* 1. Горизонтальные слияния – такие слияния происходят между предприятиями, работающими на одном сегменте рынка (в одной отрасли) и специализирующимися на производстве сходной продукции или предоставлении сходных услуг. Эту группу принято разбивать на две подгруппы: слияния, расширяющие географию рынка сбыта предприятия-покупателя, проводятся при помощи приобретения предприятий, производящих идентичную с данным предприятием продукцию, но работающих на иных географических сегментах рынка; слияния, расширяющие производственный ассортимент предприятия-покупателя, проводятся при помощи приобретения предприятий, производящих сходную с данным предприятием продукцию, но не являющуюся идентичной продукции предприятия-покупателя.
  2. Вертикальные слияния *–* это слияния, благодаря которым предприятие-покупатель пытается расширить свою операционную деятельность либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до поставщиков сырья, либо на последующие производственные стадии – до конечных потребителей продукции. Это направление в России часто связывается с установлением контроля над неплатежеспособными потребителями путем конвертации задолженности в акции либо с помощью процедуры банкротства с назначением лояльного кредитору внешнего управляющего.
  3. Родственные, или концентрические, слиянияобычно определяют как слияния предприятий, «сходных по природе и действиям». При этих слияниях предприятие-покупатель и предприятие-цель связаны между собой базовой технологией, производственным процессом или через рыночную нишу.
  4. Конгломеративные слиянияпроисходят между предприятиями, абсолютно несоприкасаемыми между собой как сегментом рынка, так производственно-снабженческими связями. Основная цель, которую преследует предприятие-покупатель, проводя подобный тип слияния,– это диверсификация своих операций.

Третьей группой базисных стратегийсчитают стратегии диверсифицированного роста, которые реализуются, если предприятие больше не может развиваться на рынке с конкретным продуктом в границах своей отрасли.

Основными видами стратегий диверсифицированного роста являются следующие[[13]](#footnote-13):

* стратегия центрированной диверсификации, которая базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей в производстве новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;
* стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
* стратегия конгломеративной диверсификации, предусматривающая расширение за счет производства, технологически не связанного с уже производимыми продуктами.

К четвертой группе базисных стратегийотносятся стратегии сокращения. Они реализуются в двух случаях; когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности и когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выделяют следующие стратегии сокращения[[14]](#footnote-14):

* стратегия ликвидации. Представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;
* стратегия «сбора урожая». Предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
* собственно стратегия сокращения. Заключается в том, что предприятие продает одно из своих подразделений или видов бизнеса, чтобы осуществить долгосрочные изменения границ ведения бизнеса;
* стратегия сокращения расходов. Она достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Предприятие в своей деятельности может выбрать одну из вышеперечисленных стратегий развития, но эффективнее одновременно реализовывать несколько.

В диверсифицированной организации стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях:

1. корпоративная стратегия;
2. деловая стратегия;
3. функциональная стратегия;
4. операционная стратегия.

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (отсутствует корпоративный). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы.

Корпоративная стратегияявляется общим планом управления для диверсифицированного предприятия и распространяется на все предприятие, охватывая все направления деятельности, которыми оно занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей низших звеньев управления. Руководители ключевых производств также могут участвовать в разработке стратегии, если ее отдельные направления имеют отношение к возглавляемому ими производству.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия)обозначает план управления отдельной сферой деятельности предприятия и включает ряд подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в конкретной сфере деятельности. Для отдельного предприятия, занимающегося одним видом бизнеса, корпоративная и деловая стратегии совпадают; различие между этими стратегиями существует только на диверсифицированном предприятии. Направления деловой стратегии[[15]](#footnote-15):

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

Функциональная стратегия *–* управленческий план действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Функциональная стратегия, хотя и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития предприятия за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

Операционная стратегияпредставляет собой план управления ключевыми организационными звеньями. Она предусматривает выполнение стратегически важных оперативных задач, таких, как: закупка сырья, транспортировка, проведение рекламных мероприятий. Ответственность за разработку операционных стратегий лежит на руководителях среднего и низового звена.

Итак, разработка стратегии развития осуществляется на всех уровнях управления. Это повышает ее эффективность и эффективность деятельности предприятия в целом.

**3. Разработка и реализация различных бизнес-стратегий на примере ОАО «Сургутнефтегаз»**

ОАО «Сургутнефтегаз» – одна из крупнейших российских нефтяных компаний. Компания заняла 7-е место в списке крупнейших компаний за 2008 год по данным рейтинга Эксперт-400.

Сфера деятельности компании охватывает разведку, обустройство и разработку нефтяных и нефтегазовых месторождений, добычу и реализацию нефти и газа, производство и сбыт нефтепродуктов и продуктов нефтехимии.

Приоритетными направлениями деятельности компании являются:

1. В сфере добычи нефти и газа:

* улучшение качества и увеличение ресурсной базы за счет проведения геологоразведочных работ и приобретения новых перспективных участков, что позволит создать основу для будущей производственной деятельности;
* применение современных технологий в освоении и разработке месторождений, повышающих эффективность производственных процессов добычи нефти и газа;
* активное освоение новых регионов деятельности;
* развитие газового сектора – разработка газовых месторождений с целью добычи природного газа, сбор и максимальная утилизация попутного нефтяного газа (ПНГ);
* контроль над затратами.

1. В сфере переработки нефти и газа:

* расширение перерабатывающих мощностей для обеспечения баланса с объемами добычи;
* производство высококачественной продукции, соответствующей мировым стандартам качества;
* увеличение глубины переработки.

1. В энергетической сфере:

* развитие малой энергетики – увеличение мощностей по производству электроэнергии, которые позволяют успешно решать комплекс задач, связанных с обустройством новых месторождений, обеспечением энергонезависимости и экологической безопасности производства.

1. В сфере сбыта продукции:

* диверсификация поставок продукции за счет выхода на новые рынки и развития транспортной инфраструктуры России;
* расширение рынка сбыта нефтепродуктов за счет строительства АЗС.

ОАО «Сургутнефтегаз» в 2009 году планирует увеличить объем переработки углеводородного сырья на 4%. Также компания продолжит освоение нового нефтедобывающего региона – Восточной Сибири, где в 2009 году «Сургутнефтегаз» намерен увеличить добычу до 1,9 млн. тонн. Объемы бурения компания намерена увеличить на 5,1% – до 3, 46 млн. м., в том числе эксплуатационного бурения – на 5,5%, до 3, 3 млн. м. В сфере сбыта нефтепродуктов компания ставит задачу по сохранению и расширению позиций на ключевых розничных рынках за счет приобретения, строительства и модернизации АЗС[[16]](#footnote-16).

Мы рассмотрим как реализуется на предприятии три стратегии: это расширение производства за счет освоения новых месторождений, увеличение перерабатывающих мощностей и стратегия сокращения и контроля затрат.

Освоение новых месторождений занимает важную часть в общей стратегии предприятия. Причем попутно компания разрабатывает не только месторождение, но и создает инфраструктуру вокруг данного места.

4 октября 2008 г. состоялся запуск 1100-километрового участка трубопровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» Талакан – Усть-Кут – Тайшет в реверсном режиме. Фактически это явилось запуском Талаканского нефтегазоконденсатного месторождения в режим промышленной эксплуатации. До начала работы НПС-10 ОАО «АК «Транснефть» прокачка нефти будет осуществляться силами насосной станции ОАО «Сургутнефтегаз».

В настоящее время на месторождении эксплуатируются 52 добывающих скважины, суточная добыча нефти составляет 4 тыс. тонн. В 2009 году на Талаканском месторождении планируется добыча около 2 млн тонн нефти[[17]](#footnote-17).

За период 2004 -2008 гг. затраты компании в развитие региона составили 102 млрд. рублей, которые были направлены на разведочное и эксплуатационное бурение, в строительство дороги Витим-Талаканское месторождение, линий электропередачи, трубопроводов, современного речного причала, товарного парка, баз производственного обслуживания, а также объектов социального назначения.

Объемы поисково-разведочного бурения за 2004 -2008 гг. достигли уровня 92,8 тыс. погонных метров, построено 47 разведочных скважин.

Открыто три месторождения: Верхне -Пеледуйское, Северо -Талаканское и Восточно-Алинское. Затраты на выполнение геологоразведочных работ за 2004 -2008 гг. составили 10,5 млрд. руб.

В связи с отсутствием энергетических мощностей ОАО «Сургутнефтегаз» самостоятельно реализует программу энергообеспечения производственных работ и строит электростанции с возможностью передачи электроэнергии для развития близлежащих регионов. Введена в эксплуатацию газопоршневая электростанция мощностью 12 МВт. Построена газотурбинная электростанция мощностью 96 Мвт, строится третья очередь ГТЭС мощностью 48 Мвт, компрессорная станция для закачки газа в пласт.

В поселке Витим построен и запущен в эксплуатацию речной грузовой причал ОАО «Сургутнефтегаз», рассчитанный на установку двух барж и позволяющий обрабатывать до 3 тысяч тонн грузов в сутки.

За период 2004 -2008 гг. на Талаканском месторождении добыто 1,4 млн тонн нефти, за 2009 -20014 гг. планируемые объемы добычи составят 21,1 млн тонн. Начиная с 2016 г. ежегодно будет добываться 6 млн тонн и более.

За период 2009 -2014гг. компания планирует инвестировать в развитие нефтегазодывающего комплекса в Восточной Сибири порядка 276 млрд рублей.

В 2009 году планируется ввод в эксплуатацию Алинского месторождения. К концу нынешнего будет закончено строительство 30 км капитальной дороги от Талаканского до Алинского месторождения, линии электропередачи 35 кВт, дожимной насосной станции и трубопроводов.

В целях увеличения сырьевой базы ОАО «Сургутнефтегаз» продолжает расширять свое присутствие в Саха (Якутии), в настоящее время работы ведутся на 12-ти лицензионных участках. Компания продолжает наращивать ресурсную базу в Восточной Сибири. К 12-ти лицензиям в регионе в текущем году приобретено 4 новых участка и получены 2 лицензии на открытые в 2007 году нефтяные месторождения (Восточно-Алинское и Северо-Талаканское).

Руководство компании считает, что в настоящее время созданы все предпосылки для того, чтобы в Восточной Сибири были сделаны «большие открытия», и в перспективе этот регион обещает стать новой мощной нефтегазоносной провинцией России[[18]](#footnote-18).

В сфере переработки нефти в планах компании построить через несколько лет в Ленинградской области лучший в Европе НПЗ, который будет, по словам гендиректора «Сургутнефтегаз» В.Л.Богданова, лучшим по качеству обработки и объемам.

В четвертом квартале 2010 года «Сургутнефтегаз» планирует запустить на Киришском НПЗ установку гидрокрекинга мощностью переработки 4,9 миллиона тонн мазута и стоимостью 88,3 миллиарда рублей. Это позволит компании увеличить производство светлых нефтепродуктов на 3,5 миллиона тонн. В частности, дополнительно будет производиться 550 тысяч тонн бензина, 1,1 миллиона тонн керосина, 1,240 миллиона тонн дизельного топлива по стандартам «Евро-4». В 2017 году, после строительства установки каталитического крекинга мощностью переработки порядка 5 миллионов тонн и стоимостью около 185 миллиардов долларов, «Сургутнефтегаз» сможет начать производство бензина по стандартам «Евро-5».

Премьер-министр В. Путин на совещании по проблемам развития нефтяной отрасли подчеркнул, что у России есть большие возможности, чтобы обеспечить конкурентоспособность на энергетических рынках. В частности, отметил премьер, планы «Сургутнефтегаза» по строительству мощностей по глубокой переработке нефти «свидетельствуют, что можно работать в современных условиях».

Реализация стратегии контроля и снижения издержек рассматриваются с точки зрения автоматизации процесса учета затрат, автоматизации процессов планирования затрат, в частности, на материальные ресурсы.

Для обеспечения нормальной производственной деятельности акционерному обществу «Сургутнефтегаз» ежегодно требуются сотни тысяч тонн труб, соли для технических нужд, цемента. Нужно свыше 200 тыс. тонн дизтоплива, десятки тысяч штук дорожных плит. Список можно дополнить множеством других наименований материалов, запчастей и оборудования. Упорядочить этот колоссальный объем материально-технических ресурсов позволила внедренная система управления материальными потоками на базе программных средств SAP.

После ряда работ по анализу отечественных и зарубежных разработок в 1994 году ОАО «Сургутнефтегаз» остановило свой выбор на программных средствах немецкой фирмы SAP AG как на системах, наиболее полно охватывающих весь комплекс задач по учету и управлению. В мае 1994 года была сформирована проектно-методическая группа. Уже в 1995 году запущен в эксплуатацию первый модуль системы R/2 «Закупка», для работы в системе были обучены около 300 пользователей.

В 1996 году система переведена в продуктивный режим. Произведено реформирование трех подразделений производственного снабжения в одну базу, в результате численность персонала была сокращена на 400 человек.

В 1997 году внедрены модули «Сбыт» и «Планирование потребности». В течение последующего года была осуществлена централизация закупок в R/2, проведена заявочная кампания по всем видам деятельности. Проведенная в России деноминация была успешно реализована в системе R/2.

Вскоре назрела необходимость перехода к системе R/3, новому эволюционному этапу автоматизации компании. Обоснованием этому в 2000 году послужили свойственные для R/2 негативные характеристики[[19]](#footnote-19):

* отсутствие мощных средств аналитики и отчетности;
* невозможность оперативного планирования закупок, исходя из потребностей структурных подразделений в материально-технических ресурсах;
* отсутствие компонентов по учету незавершенного капитального строительства и основных средств;
* устаревший интерфейс с пользователями, отсутствие возможности работать с приложениями Word и Excel;
* проблемы с системными и техническими ресурсами;
* официальное прекращение поддержки системы R/2 со стороны SAP AG.

В августе 2000 года миграция в R/3 произведена. Занесены в новую систему введенные в R/2 потребности структурных подразделений в МТР. В том же году разработан программный комплекс «Заявочная кампания», начата разработка программного комплекса «Инфосистема УМТОП». К 2003 году осуществлено развитие web-сервера УМТОП, создан каталог материалов, запатентована система управления материальными потоками.

Большую роль в создании системы управления материальными потоками сыграли созданные во всех структурных подразделениях группы поддержки. Специалисты, входящие в них, являются наиболее подготовленными и решают большую часть вопросов, возникающих у пользователей в структурных подразделениях. Планируется передать этим группам весь объем задач по сопровождению системы в структурных подразделениях.

Проектно-методическая группа материально-технического обеспечения производства (ПМГ МТОП) решает задачи, которые ставят перед нею генеральный директор и его заместитель.

Практика показала, что наибольшие сложности в работе пользователей возникают из-за несбалансированного развития информационных технологий в смежных областях, когда, например, специалисты УМТОП вынуждены дублировать работу других управлений или структурных подразделений для отображения всех бизнес-операций в информационной системе.

В ПМГ МТОП всегда уделяли особое внимание сопровождению пользователей управления. К настоящему времени практически вся работа специалистов УМТОП построена на использовании системы SAP R/3.

С точки зрения нагрузки, работать в УМТОП становится труднее. Каждый специалист имеет свой участок работы, свою закрепленную номенклатуру материалов. Результаты каждого этапа работы (формирование потребности, закупка, отпуск) регистрируются в программных комплексах. Становятся жестче требования, нагрузка возрастает. Однако управление материальными потоками в ОАО «Сургутнефтегаз» стало гораздо более упорядоченным и эффективным.

Все закупки материально-технических ресурсов в ОАО «Сургутнефтегаз» производятся централизованно и в основном на конкурсной основе. Более 70 процентов договоров заключаются в результате проведения торгов.

Все затраты ОАО «Сургутнефтегаз» условно можно разделить на несколько видов: капстроительство, капремонт, бурение, производственные и ремонтно-эксплуатационные нужды (РЭН).

Соответственно, к каждому виду затрат применима своя специфичная технология учета. Капитальное строительство и капитальный ремонт комплектуются согласно графикам поставки на основе спецификаций, потребность в материалах на производство и РЭН закрывается посредством проведения заявочной кампании. Учитывая огромные объемы капитального строительства и капитального ремонта, одной из основных целей является полное и своевременное обеспечение заявленной потребности в материально-технических ресурсах.

Большие объемы работ предполагают большой объем закупки материалов и оборудования, поэтому второй очень важной задачей является управление запасами МТР в рамках всего ОАО. Уменьшение объемов закупаемых материалов ведет к снижению затрат, неиспользуемых запасов и неликвидов.

В целом же внедрение SAP в управление материальными потоками компании привело к тому, что планирование потребности формируется с учетом запасов. Обеспечен высокий уровень учета. Есть возможность оперативного выявления неликвидных материалов. Формирование распоряжений на отпуск ресурсов ведется в электронном виде. Отслеживается закрытие потребности. Обеспечен контроль кредиторской и дебиторской задолженностей. Сокращено время на подготовку отчетных документов.

С 2006 года в ОАО «Сургутнефтегаз» началось внедрение современной системы SAP SRM «Управление взаимоотношениями с поставщиками», позволяющей существенно оптимизировать возрастающие бизнес-процессы и снизить затраты по наращиванию материально-технических ресурсов[[20]](#footnote-20).

В 2008 году с помощью новых электронных технологий в акционерном обществе полностью автоматизирована процедура регистрации поставщиков для участия в конкурсах по закупке материально-технических ресурсов и проведению конкурсов в системе. В настоящее время по новым правилам работают 87 внутренних и 3079 внешних пользователей.

Внедрение системы SAP SRM позволило компании добиться общего снижения затрат на закупаемую продукцию и оборудование за счет повышения конкуренции между поставщиками при равных внешних условиях.

В настоящее время в ОАО «Сургутнефтегаз» процедура проведения электронных торгов стала максимально прозрачной, а время ее проведения сократилось от 7 до 10 дней (при количестве этапов конкурса от 3 до 5). Стоимость материально-технических средств, закупаемых в ходе торгов, снизилась на 9 процентов.

В дальнейшем с помощью системы SAP SRM в ОАО «Сургутнефтегаз» будут усовершенствованы процедура аттестации поставщиков, внедрен порядок электронного документооборота с поставщиками, разработан совместный каталог.

**Заключение**

Любое коммерческое мероприятие принято начинать с составления бизнес-плана. Такие планы нужны всем: банкам и спонсорам, у которых предприниматель собирается брать кредиты для создания своего дела; сотрудникам уже действующей фирмы для понимания целей, задач и перспектив развития предприятия; самому предпринимателю, для того чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить иx на целесообразность и реалистичность.

Бизнес-планирование позволяет рассмотреть все варианты возможных сценариев развития предприятия в целом, определить роль подразделений предприятия в его развитии.

Кроме того, предприятие должно иметь рациональную стратегию развития, а она зависит от факторов воздействия отраслевых рынков, на которых концентрируются закупки сырья и продажа готовой продукции потребителям.

Стратегия развития достаточна индивидуальна для каждой компании, поэтому в целом невозможно говорить об определенных стратегиях, которые могут быть применены на любом предприятии. Существует ряд базисных стратегий ,но они корректируются с учетом особенностей самого предприятия.

В нашей работе мы рассмотрели теоретические и практические аспекты технологии бизнес-планирования.

В первой главе мы дали определение понятию «планирования», рассмотрели основные принципы и типы планирования.

Во второй главе мы рассмотрели понятие стратегии развития предприятия, определили ее типы и на каких уровнях она может разрабатываться.

В третей главе мы привели пример реализации различных стратегий, а именно стратегии расширения производства, снижения затрат на основе нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей компании ОАО «Сургутнефтегаз».

**Список использованной литературы:**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика. – 2004. – 249 с.
2. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – 369 с.
3. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. – М.: КНОРУС. – 2005. – 336 с.
4. Баринов В.А. Бизнес-планирование. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М. – 2004. – 272 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики. – 1998. – 541 с.
6. Деловое планирование (Методы, организация, современная практика): Учебное пособие/Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика. – 2007. – 347 с.
7. Кац И. Система внутрифирменного планирования // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4.
8. Мескон MX., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. – М.: Дело. – 2003. – 648 с.
9. Поляков О.В, Бизнес-планирование. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – 2005. – 155 с.
10. Савчук СВ. Анализ основных методов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5.
11. Стратегическое планирование/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». ЭКМОС. – 1998. – 325 с.
12. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. Бизнес-планирование: Учебно-практическое пособие. – М.: РДЛ. – 2003. – 272 с.
13. Экономика предприятия: Учебник/Под ред. О.И. Волкова. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М. – 2001. – 496 с.
14. Годовой отчет ОАО «Сургутнефтегаз» за 2007 г [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.surgutneftegas.ru
15. Талаканское месторождение работает в режиме промышленной эксплуатации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.surgutneftegas.ru/rus/company\_news.xpml
16. В русле материальных потоков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.logistics.ru/9/11/index.htm
17. ОАО «Сургутнефтегаз» внедрил новые технологии управления поставками и закупочной деятельностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.surgutneftegas.ru/rus/company\_news.xpml

1. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. – М.: КНОРУС. – 2005. – С.24. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кац И. Система внутрифирменного планирования // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. – М.: КНОРУС. – 2005. – С.25. [↑](#footnote-ref-3)
4. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. – М.: ИНФРА-М. – 2006. – С.32 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мескон MX., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. – М.: Дело. – 2003. – С.115. [↑](#footnote-ref-5)
6. Мескон MX., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. – М.: Дело. – 2003. – С.116. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. – М.: КНОРУС. – 2005. – С.28. [↑](#footnote-ref-7)
8. Стратегическое планирование/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС. – 1998. – С.219. [↑](#footnote-ref-8)
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики. – 1998. [↑](#footnote-ref-9)
10. Стратегическое планирование/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС. – 1998. – С.26. [↑](#footnote-ref-10)
11. Стратегическое планирование/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС. – 1998. – С.69. [↑](#footnote-ref-11)
12. Савчук СВ. Анализ основных методов слияний и поглощений//Менеджмент в России и за рубежом. – 2007.– № 5. [↑](#footnote-ref-12)
13. Стратегическое планирование/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС. – 1998. – С.74. [↑](#footnote-ref-13)
14. Стратегическое планирование/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКМОС. – 1998. – С.76. [↑](#footnote-ref-14)
15. Деловое планирование: Учебное пособие/Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика. – 2007. [↑](#footnote-ref-15)
16. Годовой отчет ОАО «Сургутнефтегаз» за 2007 г: http://www.surgutneftegas.ru [↑](#footnote-ref-16)
17. Талаканское месторождение работает в режиме промышленной эксплуатации: http://www.surgutneftegas.ru/rus/company\_news.xpml [↑](#footnote-ref-17)
18. : По материалам сайта ОАО «Сургутнефтегаз»: http://www.surgutneftegas.ru/rus/company\_news.xpml [↑](#footnote-ref-18)
19. В русле материальных потоков: http://www.logistics.ru/9/11/index.htm [↑](#footnote-ref-19)
20. http://www.surgutneftegas.ru/rus/company\_news.xpml [↑](#footnote-ref-20)