**Стратегическое планирование**

**Введение.**

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное, или, что то же самое, тактическое планирование).

Понятие «стратегия» греческого происхождения. Первоначально оно имело военное значение и означало «искусство генерала» находить правильные пути к достижению победы.

Стратегия фирмы - это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей.

Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы, значит, определять общие направления ее деятельности.

Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное - это еще не значит разработать стратегию Стратегия должна исходить не из приятных мечтаний, а из реальных возможностей развития фирмы. Поэтому стратегия - прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности.

Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на длительный период, хотя во многих организациях стратегия основывается на среднесрочном планировании.

**Этапы стратегического планирования на предприятии.**

Процесс планирования - это не простая последовательность операций по составлению планов и не процедура, смысл которой в том, что одно событие обязательно должно произойти вслед за другим. Процесс требует большой гибкости и управленческого искусства. Если определенные моменты процесса не соответствуют поставленным организацией целям, они могут быть обойдены, что невозможно в процедуре. Участвующие в процессе планирования люди не просто выполняют предписанные им функции, а действуют творчески и способны к изменению характера действия, если этого требуют обстоятельства.

Процесс стратегического планирования состоит из семи взаимосвязанных этапов, осуществляется совместно руководством фирмы и сотрудниками маркетинговых служб. Он показан на рис. 1.

Важно понять, что этот процесс стратегического планирования применим как для маленьких, так и для больших фирм; компаний, производящих продукцию и оказывающих услуги; коммерческих и некоммерческих организаций. Хотя каждый этап процесса планирования имеет специфику для отдельных типов организаций, использование сквозного стратегического плана полезно для всех.

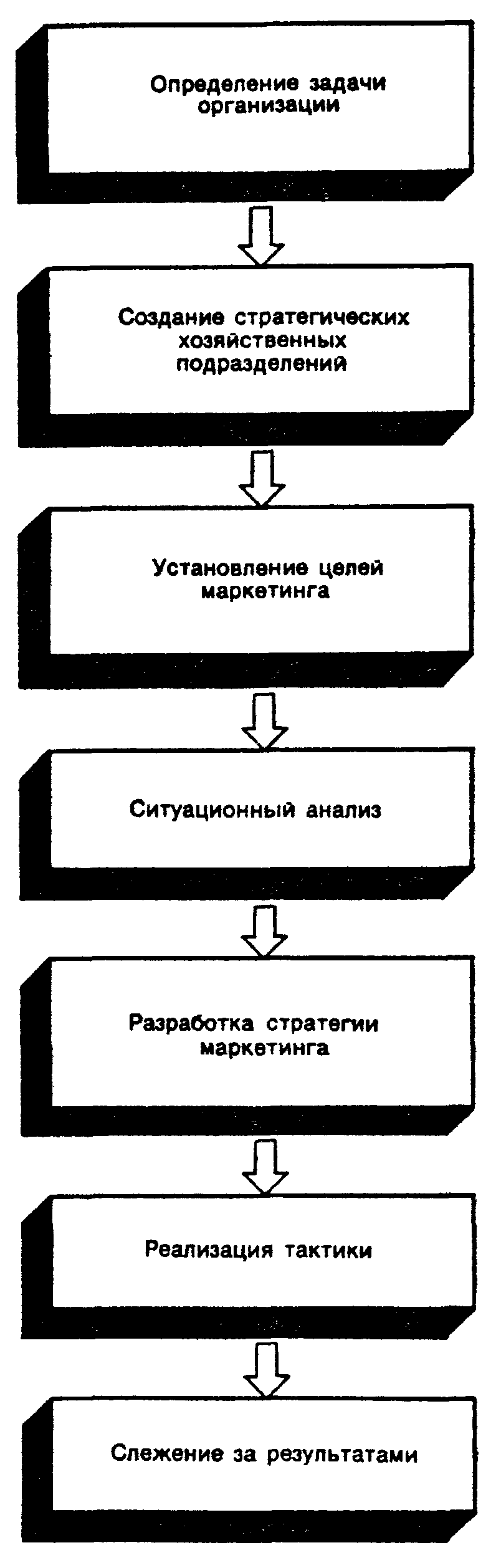


Рис. 1. Процесс стратегического планирования.

**Определение задачи организации.**

Задача организации касается ее долгосрочной ориентации на какой-либо вид деятельности и соответствующее место на рынке. Ее можно определить через то, какие группы потребителей обслуживаются, какие функции выполняются и какие производственные процессы используются.

Задачи организации косвенно затрагиваются, если: фирма выходит на рынок с новым продуктом или услугой; прекращается реализация прежних товаров или услуг; завоевывается новая группа потребителей; расширяется или сужается область деятельности посредством приобретений или продаж.

Деятельность фирмы хорошо интегрирована с точки зрения не только технологии, но и производства, маркетинга и сбыта. Это объединение ресурсов сказалось на впечатляющих показателях долгосрочного роста и прибыльности и создало фирме хорошие предпосылки для того, чтобы использовать имеющиеся возможности сейчас и в будущем.

**Стратегические хозяйственные подразделения.**

После определения своей задачи организация формирует стратегические хозяйственные подразделения (СХП) - самостоятельные отделения или подразделения, отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. СХП могут включать все товары с одними физическими характеристиками или приобретаемые для одинакового пользования в зависимости от задачи организации.

СХП - основные элементы построения стратегического плана маркетинга. Каждое из них имеет следующие общие характеристики: конкретную ориентацию; точный целевой рынок; одного из руководителей маркетинга фирмы во главе; контроль над своими ресурсами; собственную стратегию; четко обозначенных конкурентов; явное отличительное преимущество.

Концепция СХП была разработана компанией "Маккинси" для фирмы "Дженерал электрик" в 1971 г. и позволяет выявить хозяйственные подразделения, которые имеют наибольший потенциал по доходам, и предоставить им ресурсы, необходимые для их роста.

В фирме "Дженерал электрик" действует около 30 СХП различного размера. На 16 из них (включая основные виды бытовой техники, средства освещения, электромоторы, реактивные двигатели, медицинское оборудование, электронику и финансовые услуги) приходится 87 % сбыта и 92 % прибылей; во всех этих областях "Дженерал электрик" является лидером. Другие СХП, связанные с производством трансформаторов и телевизоров, должны улучшить показатели своего функционирования, в противном случае они будут проданы или закрыты.

Организация может стать неуправляемой, если создаст слишком много таких самостоятельных подразделений. Например, в свое время фирма "Вестингаус" имела 135 СХП, причем каждое из них направляло свои планы высшему руководству в одно и то же время. Результатом этого было столь большое число различных меморандумов, что их просто физически нельзя было прочитать и проанализировать. Соответственно структура компании "Вестингаус" была преобразована: было создано 26 стратегических подразделений, начиная с ядерной энергетики и кончая производством часов. В то же время если организация имеет слишком мало СХП, то могут игнорироваться важные различия в планировании, целях маркетинга, стратегии и тактике.

Сколько нужно СХП, зависит от задачи организации, ее ресурсов и готовности высшего руководства делегировать полномочия. В ходе обследования 1000 крупнейших промышленных фирм США было установлено, что типичная компания имеет их около 30. Специализированная фирма может иметь и одно СХП.

**Установление целей маркетинга.**

Каждое СХП в организации должно устанавливать собственные цели маркетинговой деятельности. Они обычно определяются как в количественных показателях (продажи в долларах, процент роста прибыли, доля рынка), так и в качественных понятиях (образ, инновационность, положение в отрасли).

Среди организаций существует растущая тенденция к объединению количественных и качественных целей. Например, положение в отрасли можно оценивать на основе роста доли рынка, а инновационность - на основе количества зарегистрированных новых патентов. Таким образом, можно определять качественные цели однозначно.

Исследования показали, что:

для фирм, выпускающих продукцию производственного назначения, наиболее важны маркетинговые цели, связанные с долей прибыли, усилиями торговых агентов, разработкой новой продукции, продажей основным потребителям и политикой ценообразования;

для производителей потребительских товаров - с долей прибыли, стимулированием продаж, разработкой новой продукции и политикой ценообразования, усилиями торговых агентов и расходами на рекламу;

для фирм, действующих в области сервиса, - с усилиями торговых агентов, рекламными темами, обслуживанием потребителей и стимулированием сбыта.

**Ситуационный анализ.**

В ходе ситуационного анализа организация определяет маркетинговые возможности и проблемы, с которыми она может столкнуться. Ситуационный анализ ищет ответы на два общих вопроса: каково нынешнее положение фирмы? в каком направлении она движется? С этой целью изучают окружающую среду, ищут возможности, оценивают способности организации их использовать, определяют сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами и оценивают реакцию конкурентов на ту или иную стратегию компании.

Иногда несмотря на все усилия компании, ситуационный анализ показывает, что слабые стороны нельзя преодолеть и фирма должна прекратить выпуск той или иной группы товаров.

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. Для каждого СХП в организации необходима отдельная стратегия; эти стратегии должны координироваться.

Стратегия должна быть максимально ясной. Например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственный графики, поддержку продвижения и потребности в обучении персонала. Вот пример плохой, нечеткой стратегии" для того чтобы увеличить долю на рынке для товара 4, дополнительные средства будут выделены на дизайн и рекламу. Хорошая стратегия той же организации должна показать более четкие направления деятельности. Доля на рынке товара 4 должна быть увеличила с 6 до 8 % в течение 12 месяцев посредством разработки привлекательной и функциональной упаковки; усиленной рекламы для привлечения 200 основных потребителей, изменения реконструкции товара для улучшения его внешнего вида без увеличения издержек.

Часто фирма выбирает стратегию из двух или более возможных 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 или продавать через большее число розничных магазинов; эффективно объединить и скоординировать все эти элементы маркетинга.

Каждая из альтернатив открывает различные возможности для маркетологов. 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.

Четыре подхода к планированию стратегии представлены в следующих подразделениях: матрица возможностей по товарам/рынкам, матрица "Бостон консалтинг групп", воздействие рыночной стратегии на прибыль и общая стратегическая модель Портера (в рамках всех этих подходов организация отдельно оценивает и использует все свои возможности, товары и направления деятельности). На основе этих оценок распределяются усилия и ресурсы компании, а также разрабатываются соответствующие стратегии.

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

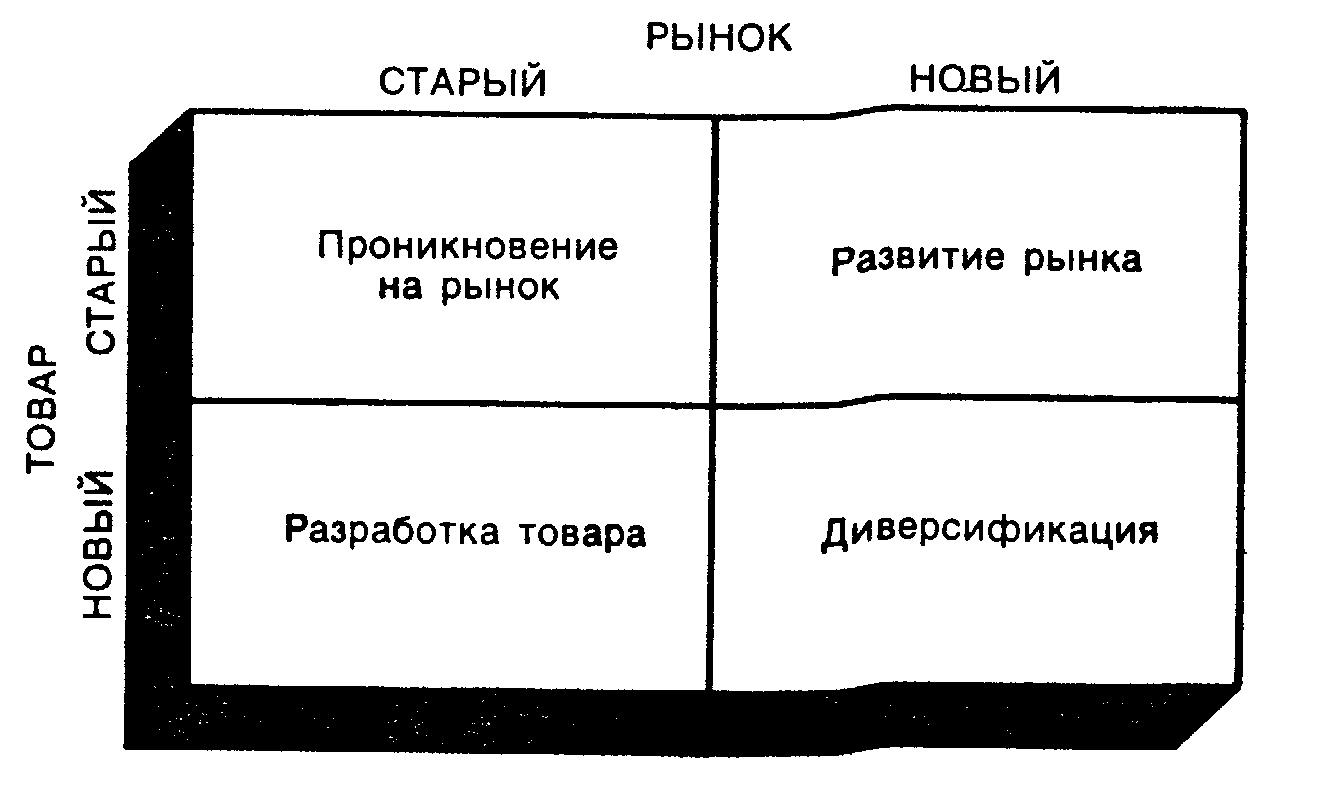


Рис. 2. Матрица возможностей по товарам/рынкам.

Стратегия проникновения на рынок эффективна для СХП, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма стремиться расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает 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 имеющуюся 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; сделать более насыщенными усилия по продвижению.

Стратегия разработки товара эффективна, когда СХП 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 организация не стала чересчур зависимой от одного СХП или одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Эти товары могут быть новыми для отрасли или только для компании. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы.

Матрица возможностей по товарам/рынкам для фирмы "Кока-кола" использует сочетание стратегий. Ее план - реакция на несколько факторов: большое количество безалкогольных напитков потребляют лица в возрасте от 13 до 24 лет, и относительный размер этой группы уменьшается;

цены на сахар могут быть нестабильными;

конкуренция на рынке газированных напитков очень значительна;

некоторые существующие рынки насыщены и располагают незначительными возможностями для долгосрочного роста;

есть возможности за рубежом.

Матрица "Бостон консалтинг групп" позволяет компании классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее СХП играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются.

В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля СХП на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства (большие фирмы могут механизировать и автоматизировать производство и распределение), накопления опыта (по мере повторения проектов и операций на каждый из них требуется меньше времени) и улучшения позиции при заключении сделок.

Матрица выделяет четыре типа СХП: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» («вопросительные знаки») и «собаки" и предполагает стратегии для каждого из них (рис.3).

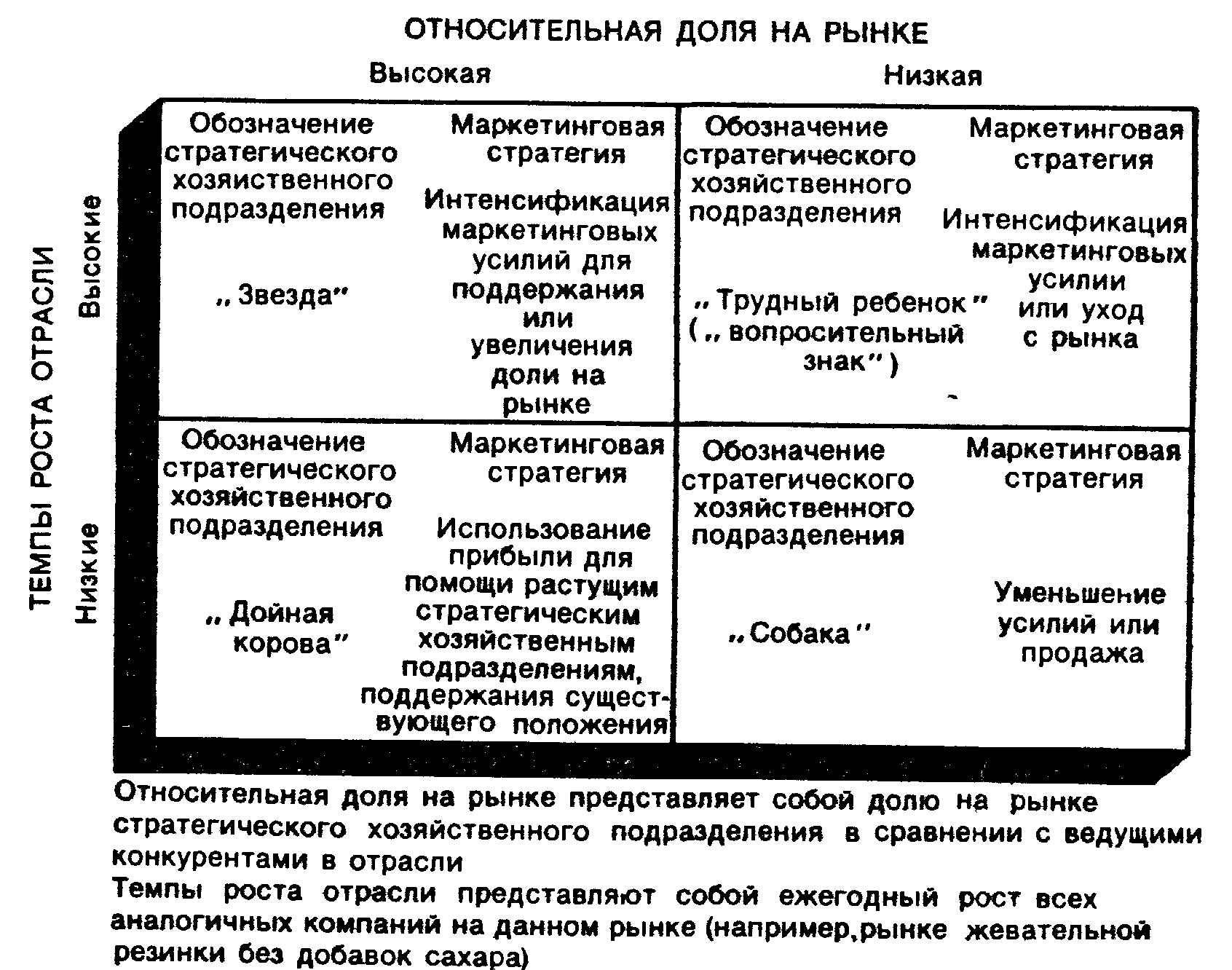


Рис. 3. Матрица "Бостон консалтинг групп".

"Звезда" занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Основная цель - поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. "Звезда" дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать через снижение цены, большой объем рекламы, изменение продукции или более обширное распределение. По мере того как развитие отрасли замедляется, "звезда" превращается в "дойную корову".

"Дойная корова" занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Это СХП обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам сложно их переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных

затрат на маркетинг и разработки "дойная корова" дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств (прибыли). Эти деньги поддерживают рост других СХП компании. Маркетинговая стратегия фирмы ориентируется на "напоминающую рекламу", периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

"Трудный ребенок", или "вопросительный знак", незначительно воздействует на рынок (маленькая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное СХП может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

"Собака" - это СХП с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т.д. Для него характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста. Компания, имеющая такое СХП, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль, осуществляемая Институтом стратегического планирования, предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных средств. Информация собирается СХП и агрегируется по отраслям. Анализируя общие данные по отрасли, организация может определить воздействие различных маркетинговых стратегий на функционирование. В 1983 г. в программе участвовали 2 тыс. СХП в 600 корпорациях.

Согласно результатам данной программы на доход сильнее всего влияли следующие факторы, связанные с маркетингом: доля на рынке относительно трех ведущих конкурентов; стоимость, добавленная компанией; рост отрасли; качество продукции; уровень инновации/дифференциации и вертикальная интеграция (обладание последующими каналами сбыта продукции). Что касается движения денежных средств, данные программы говорят о том, что растущие рынки требуют от компании средств, относительная высокая доля на рынке улучшает поступление денег, а высокие уровни инвестиций поглощают деньги. Эти выводы весьма схожи с результатами, которые дает матрица "Бостон консалтинг групп".

Информация направляется участвующим компаниям в следующих формах:

стандартные сообщения - информация о среднем доходе от инвестиций, конкуренции, технологии и структуре издержек;

сообщения по анализу стратегий - описание воздействия изменений в стратегии на кратко- и долгосрочный доход от инвестиций и движение наличных средств;

сообщения об оптимальных стратегиях - изложение стратегии, максимизирующей результаты;

сравнительные сообщения - анализ тактики схожих конкурентов, как удачливых, так и неудачливых.

Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена).

Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация.

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Используя стратегию дифференциации фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности.

В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

В рамках стратегии концентрации компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создания особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибыльностью носит v-образную форму, как показано на рис. 4. Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии.

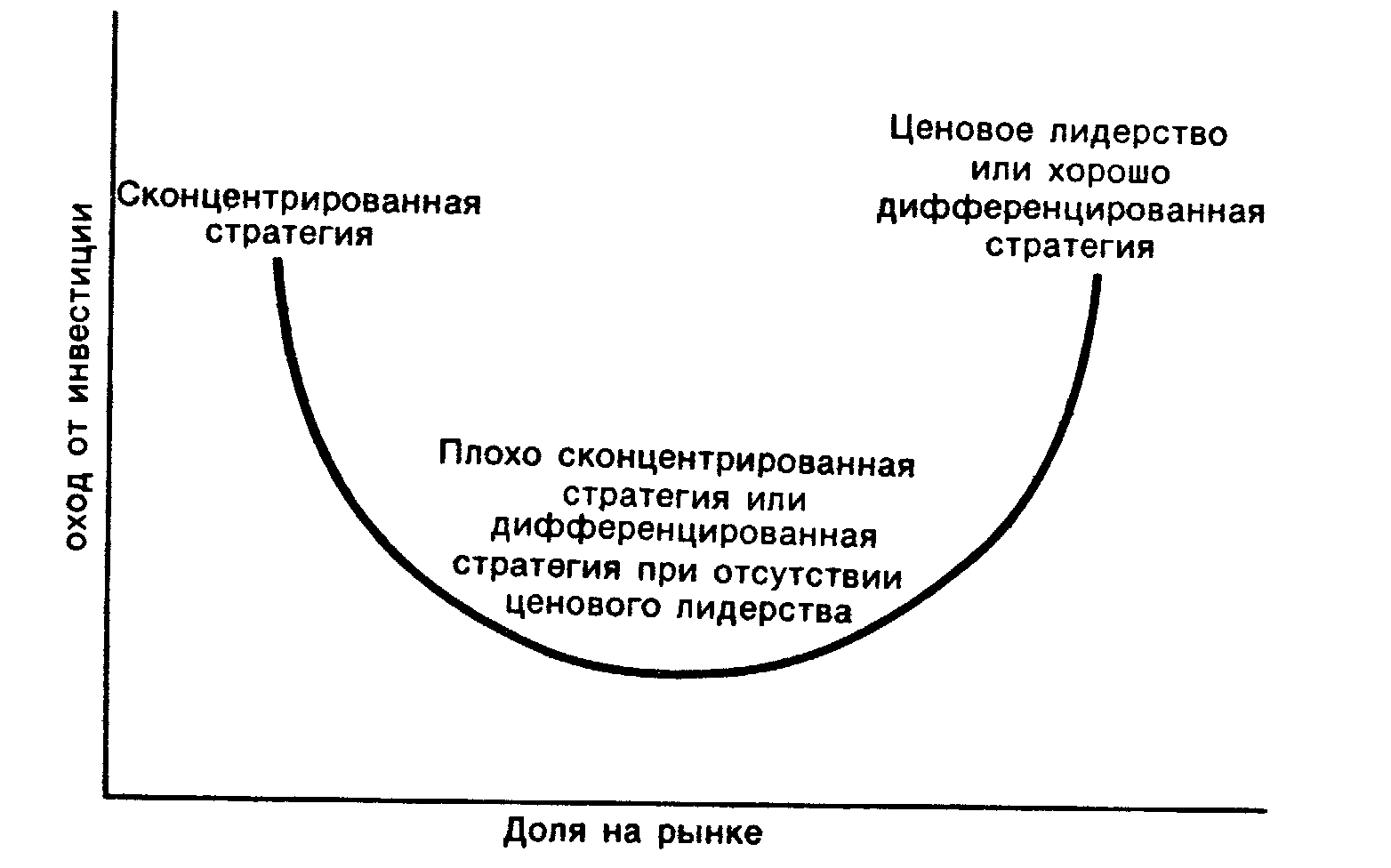


Рис. 4. Связь доли на рынке и дохода от инвестиций в общей стратегической моделях Портера.

В отличие от матрицы "Бостон консалтинг групп" и согласно модели Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

Оценка подходов к стратегическому планированию. По данным обследования крупных американских промышленных фирм, рассмотренные или похожие подходы к стратегическому планированию используют более трети опрошенных.

Хотя оценка каждого из описанных стратегических подходов выходит за рамки настоящей книги, они имеют общие сильные и слабые стороны. Их основным достоинством является то, что выявляются и определяются все нужные организации, товары или виды деятельности; на основе этого анализа рекомендуются различные стратегии; можно оценивать функционирование относительно подставленных целей; выявляются принципы, позволяющие добиться улучшения. Кроме того, можно отслеживать действия конкурентов и распределение ресурсов.

Основные недостатки подходов заключаются в том, что их сложно применять; они могут быть слишком упрощенными и упускать важнейшие факторы; чрезмерно чувствительны к изменениям в определении СХП и критериев оценки; недостаточно учитывают условия окружающей среды и подкреплены научными исследованиями, чаще используются плановиками в штаб-квартирах фирм, чем линейными руководителями.

Матрицу возможностей по товарам/рынкам, матрицу "Бостон консалтинг групп", программу воздействия или общую стратегическую модель Портера следует рассматривать как одну из сторон процесса стратегического планирования, а не как весь процесс планирования.

**Реализация тактики.**

Тактика представляет собой конкретные действия, выполняемые с целью реализации заданной маркетинговой стратегии. Обычно фирмы, успешно применяющие стратегическое планирование, обеспечивают лиц, принимающих решения, необходимой четкой информацией; обладают значительным отличительным преимуществом и беспокоятся о своих потребителях; стимулируют руководителей использовать свои способности и быть адаптивными, а также стимулируют гибкость и масштабность.

Два важных тактических решения связаны с уровнем вложений в маркетинговую деятельность и временем осуществления маркетинговых действий. Вложения в маркетинг можно подразделить на обработку заказов и получение заказов. Издержки на обработку заказов представляют собой расходы, связанные с оформлением и выполнением заказов, например заполнение бланков заказов, компьютерное время и обращение с товаром. Цель - минимизировать эти издержки при заданном уровне сервиса.

Расходы, создающие заказы, такие, как реклама и персональная продажа, создают доходы. Их снижение может плохо повлиять на сбыт и прибыль фирмы. Поэтому организации необходимо оценить доходы при различных уровнях издержек и различных сочетаниях маркетинговых функций. Максимальная прибыль редко достигается, когда уровень этих расходов низок (например, западные специалисты указывают, что использование слишком маленького числа продавцов может привести к недостаточному охвату территории, поскольку не всех клиентов удастся посещать с желательной частотой, и излишним затратам времени на переезды продавцов. Соответственно чрезмерные расходы также редко приводят к максимальной прибыли. Использование слишком большого числа продавцов может ограничить их эффективность, поскольку количество потенциальных потребителей, доступных каждому, уменьшается и некоторые клиенты будут посещаться слишком часто.

Второе важное тактическое решение связано с определением временной последовательности маркетинговых операций. Правильно выбрать время — значит первенствовать в представлении товара; ввести товар на рынок, когда рынок в наибольшей степени готов к этому; быстро реагировать на стратегию конкурентов, чтобы застать их врасплох. Компания должна соотносить свое стремление быть лидером и обладать четким конкурентным преимуществом со своими представлениями о риске инновационных действий. В любом случае организация должна понимать, что маркетинговые возможности существуют в течение ограниченного времени и действовать надо соответственно.

**Слежение за результатами.**

Включает сравнение планируемых показателей с реальными достижениями на протяжении определенного периода времени. Для этого можно использовать бюджеты, временные графики, данные сбыта и анализ издержек. Если реальное функционирование отстает от планов, то необходимо принять соответствующие меры после того, как будут определены области, в которых возникают проблемы.

В некоторых случаях планы приходится пересматривать из-за воздействия неконтролируемых переменных на сбыт и издержки. Некоторые дальновидные компании разрабатывают такие планы, которые заранее определяют, что нужно делать в случае неблагоприятных обстоятельств.

**2. Принципы планирования на предприятии.**

Принципы стратегического планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в экономической организации. Правильное соблюдение принципов стратегического планирования создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Еще А. Файоль определил 4 основных принципа стратегического планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия. Это единство, непрерывность, гибкость, точность. Р. Акофф гораздо позже обосновал еще один ключевой принцип стратегического планирования - принцип участия.

**2.1. Принцип единства.**

Принцип единства предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Понятие система означает:

1) существование совокупности элементов,

2) взаимосвязь между ними;

3) наличие единого направления развития элементов системы, поведения, ориентированного на общие цели.

Основные составляющие понятия «система» можно описать, используя категории «координация» и «интеграция».

Элементами планирования в организации являются отдельные подразделения, входящие в нее, и отдельные части процесса планирования Взаимосвязь между подразделениями осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений (отдела маркетинга, производственного отдела, финансового отдела).

Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов экономической организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений (т.е. единства в рамках управленческой иерархии, например организация в целом ==> продуктовое подразделение => цех ==> бригада), их интеграции.

Координация плановой деятельности отдельных функциональных подразделений выражается в том, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если такое планирование не связано с плановой деятельностью отдельных единиц данного уровня, всякие изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений. Таким образом, взаимосвязь и одновременность - главные черты координации планирования на предприятии.

Интеграция плановой деятельности предполагает, что в организации существует разнообразие относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, то есть разнообразие подсистем планирования, но каждая из подсистем действует, исходя из общей стратегии фирмы, а каждый отдельный план является частью плана более высокого подразделения и организации в целом. Все планы, созданные в организации, - это не просто совокупность, набор документов, это их взаимосвязанная система.

**2.2. Принцип участия.**

Принцип участия тесно связан с принципом единства. Принцип участия означает, что каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс стратегического планирования должен привлекать к себе всех тех, кого оно непосредственно затрагивает. Стратегическое планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

**Выгоды реализации принципа участия.**

Во-первых, каждый из участников организации получает более глубокое понимание организации, знание различных сторон ее жизни. Он получает более обширную и объективную информацию об организации, чем раньше. В целом процесс обмена внутрифирменной информацией облегчается.

Во-вторых, личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, в процессе планирования приводит к тому, что планы организации становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит удовлетворение собственных потребностей работников. У каждого из работников появляются новые, ярко выраженные мотивы к эффективному труду, укрепляется командный дух в организации

В-третьих, применение принципа участия способствует тому, что работники организации, занимаясь планированием, развивают себя как личность. У них появляются новые навыки, новые знания, расширяется горизонт их личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения своих будущих задач.

В-четвертых, партисипативное планирование объединяет две функции менеджмента, которые часто вступают в противоречие друг с другом, - оперативное руководство и планирование. Планы перестают быть чем-то внешним для руководителей. Руководители сами привлекаются к их составлению.

Организация партисипативного планирования. Если организация невелика, система участия в процессе планирования может быть основана на непосредственных контактах между руководством фирмы, плановиками (если они есть) и работниками.

Практическое участие коллективов работников в планировании может быть организовано в рамках таких структур как «кружки качества».

«Кружки качества» возникли в начале 60-х годов в Японии как реакция на посредственный уровень японских товаров. До второй мировой войны слова «сделано в Японии» означали дешевые и низкокачественные товары. Эта ситуация напоминает сегодня положение в китайском, а отчасти, и в молодом российском бизнесе. Кружки качества были введены для осуществления внутреннего контроля за качеством, то есть контроля со стороны самих рабочих, без внешнего давления на них для решения этой проблемы.

Кружок качества представляет собой небольшую (6-10 человек) группу работников одного производственного уровня, которые осуществляют анализ проблем, связанных с их работой. В современных условиях сфера деятельности кружков качества гораздо шире, чем это обозначено в их названии.

Обсуждение стратегии контроля за качеством в кружках дополняется изучением наиболее важных вопросов повышения общей производительности фирмы. Работники привлекаются к коллективному анализу инновационных, технологических, образовательных проблем, что создает атмосферу новаторства и творческого поиска в решении основных задач деятельности фирмы.

Иногда собрания кружков проводятся на добровольной основе, в нерабочее время. В некоторых случаях руководство компаний самостоятельно организует деятельность кружков качества и разрешает проводить их в рабочее время, а участие в собраниях после завершения рабочего дня оплачивается как сверхурочные.

В крупных компаниях для организации партисипативного планирования могут быть рекомендованы более жесткие, вертикально построенные структуры, некоторые позволят осуществлять прямую и обратную связь между всеми уровнями организации.

**2.3. Принцип непрерывности.**

Смысл принципа непрерывности заключен в том, что:

процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, в рамках установления цикла;

разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй - на смену первому, третий - на смену второму).

Второе из условий непрерывности планирования - постоянное последование планов друг другу - компании, как правило, соблюдают. В то же время нередки случаи прерывания компаниями процесса планирования. Фирмы разрабатывают план в течение определенной части года, утверждают его и прекращают планирование до начала следующего периода. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок:

• неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий фирмы относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов;

• изменяются не только фактические предпосылки, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях. Если фирма не будет учитывать такие изменения, запланированный и полученный результат может оказаться никому не нужным.

И, наконец, непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать постоянную вовлеченность работников фирмы в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

**2.4. Принцип гибкости.**

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. Поэтому планы обычно содержат так называемые резервы, иначе называемые «надбавками безопасности», или «подушками».

Однако существуют определенные пределы резервов планирования.

• резервы, заложенные в показателях, не должны быть слишком большими, иначе планы окажутся неточными,

• слишком низкие пределы влекут за собой слишком частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности фирмы.

С финансовой точки зрения обеспечение принципа гибкости нуждается в дополнительных затратах, причем уровень затрат должен соотноситься с вероятным будущим риском. Например, фирма должна быть готова выделить дополнительные затраты на приобретение оборудования, если по ее прогнозам выпуск новых видов изделий потребует переналадки такого оборудования.

Придание гибкости планам при помощи дополнительных затрат также имеет свои ограничения. Затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с ней преимущества не окупят их.

**2.5. Принцип точности.**

Всякий план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только совместима с нависшей над судьбой фирмы неизвестностью. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень невелико, а диапозон и скорость изменений постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными чертами, поскольку такие планы являются инструкциями, определяющими действия людей и коллективов, реализующих эти планы.

**3. Необходимость и выгоды стратегического планирования.**

**3.1. Отсутствие стратегического планирования на предприятии.**

Отсутствие планирования ставит фирмы в такое положение, когда они:

не понимают будущих задач,

не умеют рассматривать хозяйствование как непрерывный процесс, где текущие действия органически связаны с будущими,

теряют ориентацию в хозяйственном мире, так как руководствуются только краткосрочными интересами и не понимают общего смысла происходящих событий,

не в состоянии определить основные потребности рынка,

оказываются в более слабой позиции по сравнению с другими участниками рыночной деятельности.

**3.2. Преимущества применения стратегического планирования на предприятии.**

Применение планирования деятельности фирм и их деловых отношений создает следующие важные преимущества:

• делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

• проясняет возникающие проблемы;

• подготавливает фирму к внезапным изменениям во внешней среде;

• стимулирует управляющих к реализации своих решений в дальнейшей работе,

• улучшает координацию действий в организации;

• создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;

• увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

• способствует более рациональному распределению ресурсов;

• четко формализует обязанности и ответственность участников фирм;

• улучшает контроль в организации.

Заманчиво было бы предположить, что планирование ведет к достижению фирмой такого экономического успеха, который может быть выражен в высоких величинах оборота, прибыли, роста и других впечатляющих финансовых показателях. Некоторые специалисты по планированию пытаются найти конкретные примеры, которые могли бы проиллюстрировать такую взаимозависимость. Однако дальше отдельных предположений дело не идет.

Напротив, как показывает опыт, быстрый рост и большой успех фирмы очень часто не связаны с формальным планированием, а, скорее, являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства фирмой. Более того, многие предприятия, в том числе российские, начинают применять планирование в тот период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда появляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности.

**3.3. Необходимость стратегического планирования на предприятиях России.**

Для российских предприятий можно очертить 2 сферы, нуждающиеся в применении стратегического планирования.

1. Вновь возникшие частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих форм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству.

Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере - недоверие к формальному планированию, основанному на мнении, что бизнес - это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных частных фирм начали создавать подразделения планирования или, по крайней мере, вводить должность плановика.

2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные, предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованно управлявшейся экономики. Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровне, а следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть, определять собственные цели развития.

Поэтому, как и организациям первого типа, государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Современный рынок предъявляет особые требования к фирмам. Сложность и высокая подвижность внутрифирменных и рыночных процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования. Определим основные факторы возрастающей роли планирования в условиях современного рыночного хозяйства.

**Заключение.**

Планирование представляет собой одно из важнейших условий деятельности организаций на пути к успеху. Каждый руководитель организации, каждый менеджер должны четко себе представлять сущность и задачи планирования в организации. Они также должны знать его особенности в условиях деятельности конкретной организации и рыночной экономики в целом.

Известно, что плановая деятельность широко распространена в мировой экономике. Более того, она имеет весьма существенные особенности в различных общественных системах, а также различного рода опыт, накопленный в них.

Важнейшей задачей планирования в организациях является минимизация рисков в ее деятельности. Руководство организаций с помощью планов, по сути, предпринимает попытки прогнозирования будущего развития событий. И чем более точны будут прогнозы, полученные с помощью планирования, тем менее неожиданными будут различного рода ситуации, связанные с деятельностью организации.

Риски в деятельности организаций, прежде всего, связаны с вероятностью убытков, размеры которых могут варьироваться от небольших до таких, которые могут поставить под угрозу само существование организации.

В рыночной экономике менеджеры не могут рассчитывать на покрытие убытков от деятельности организаций со стороны государства. А потому они должны обладать надежной технологией планирования, постоянно совершенствовать свой опыт в этой сфере деятельности.

**Список литературы**

«Маркетинг» под ред. Л.В. Бирюковой, М.: Экономика, 2000

«Менеджмент» В.Е. Гребцова, Ростов-на-Дону: Феникс, 2000

«Новая корпоративная стратегия» И. Ансофф, С-П.: Питер, 1999

«Основы маркетинга» Ф. Котлер, М.: Инфра-М, 2000

«Планирование предпринимательской деятельности предприятия»

В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов, М.: Инфра-М, 2001

«Стратегическое планирование» под ред. Э.А. Уткина, М.: Тандем, 1998