

# Планирование как функция менеджмента

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

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

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.

Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

четыре основных **вида управленческой деятельности** в рамках процесса стратегического планирования:

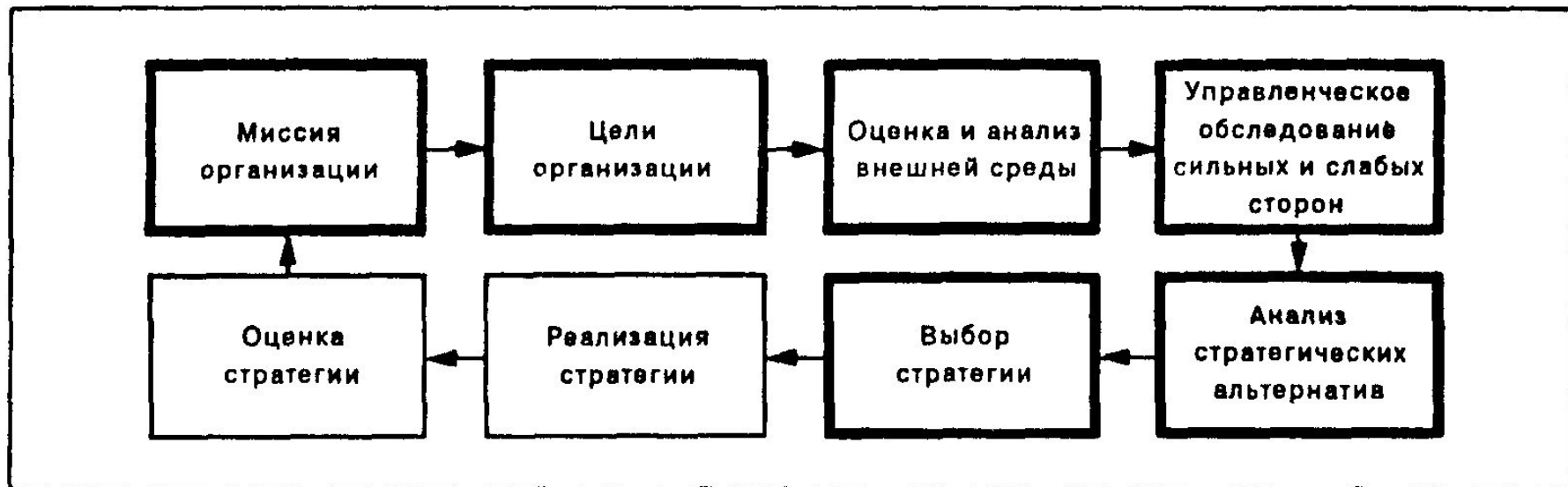
- ✓ распределение ресурсов,
- ✓ адаптация к внешней среде,
- ✓ внутренняя координация
- ✓ организационное стратегическое предвидение.

# Стратегия

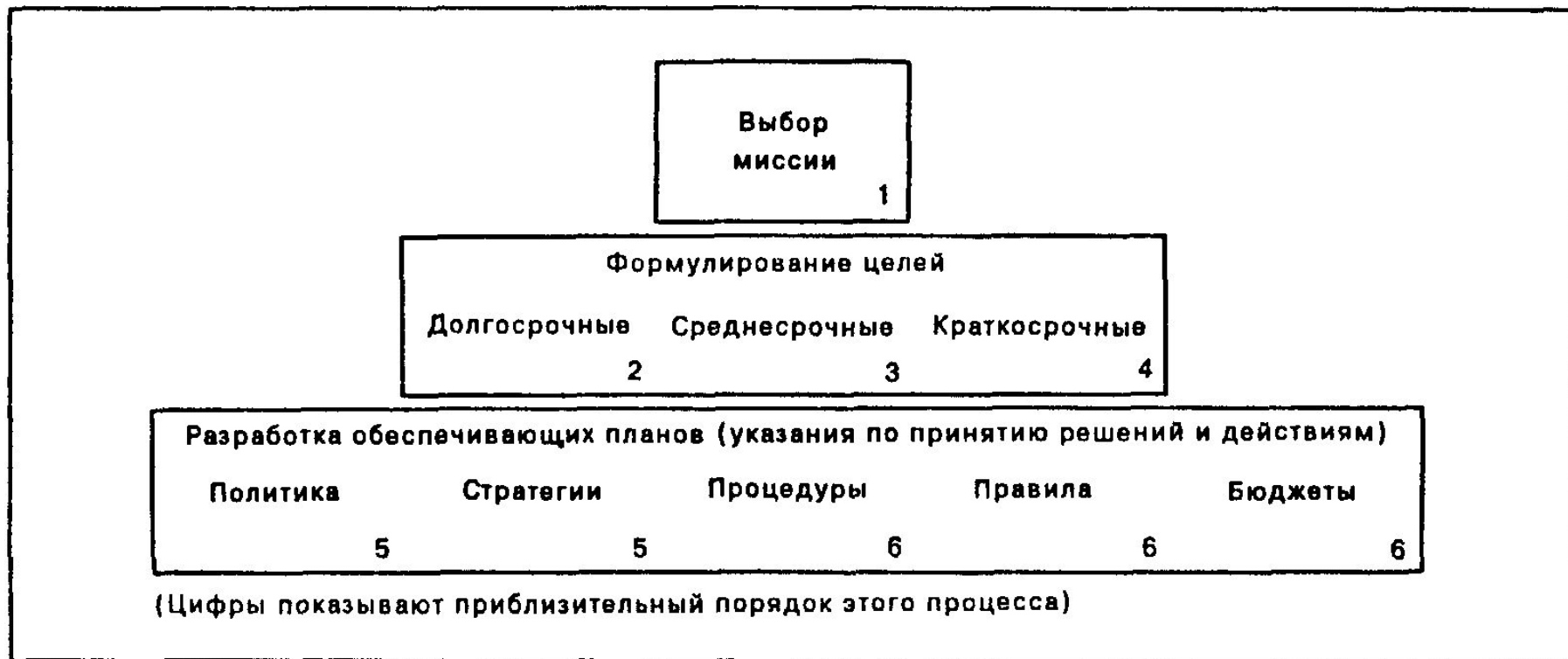
- СТРАТЕГИЯ представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

# Процесс стратегического планирования



# Формулирование миссии и целей



# Миссия организации

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия.

Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

**ЗНАЧЕНИЕ МИССИИ.** Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.

# ПРИМЕР

Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Например, если бы руководители фирмы «Бюргер Кинге» не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи, они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 долл. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса, используя довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать по 10 долл. за одно блюдо.



# МИССИЯ

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

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

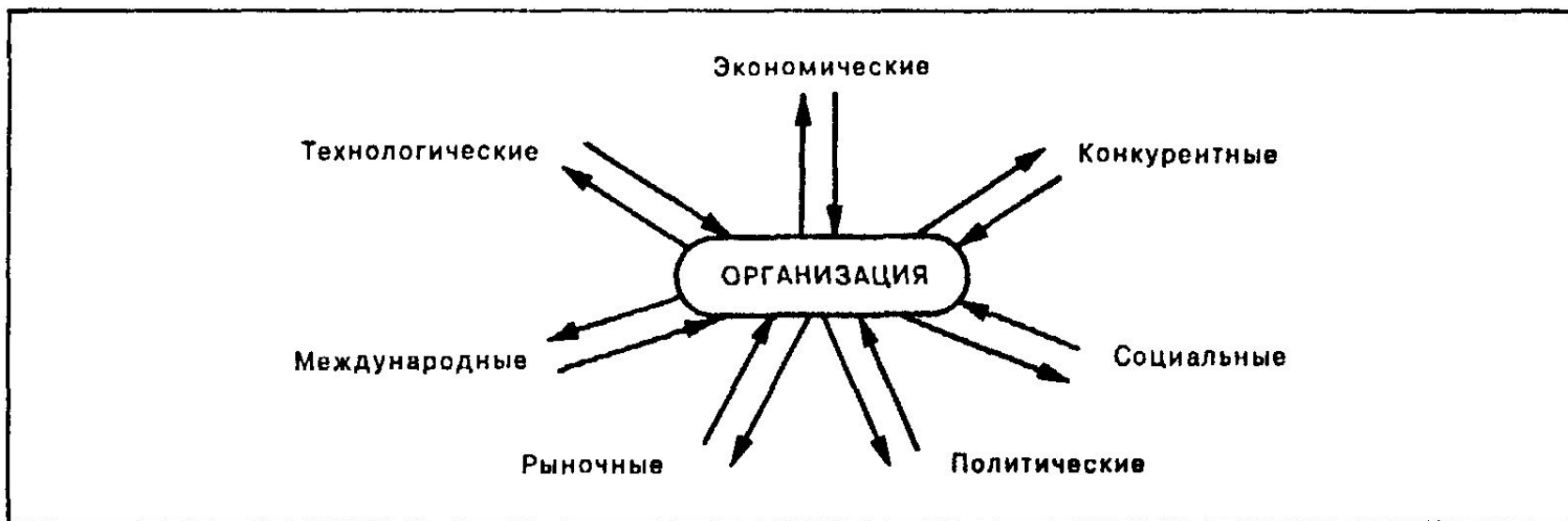
# Оценка и анализ внешней среды

Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- 1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. *Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.*
- 2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. *Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.*
- 3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. *Когда гостиничная компания «Холидей Иннз» изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казино, ее руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации.*

# АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

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



# Изучение стратегических альтернатив

- ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ.

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

# Изучение стратегических альтернатив

## ■ РОСТ

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации).

В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей.

# Изучение стратегических альтернатив

## ■ СОКРАЩЕНИЕ.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

- 1. **Ликвидация.** Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.
- 2. **Отсечение лишнего.** Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.
- 3. **Сокращение и переориентация.** При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

# ***Изучение стратегических альтернатив***

- **СОЧЕТАНИЕ.** Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. В то же время, когда «Ревлон Групп» сокращала свою деятельность, соглашаясь продать большую часть предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, она настойчиво пыталась приобрести фирму «Жиллетт», выпускающую лезвия для бритв, предлагая 5,41 млрд. долл. (стратегия роста).