



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

**ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
В Г. ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)**

«Стратегическое планирование в сервисе»

**Методические рекомендации
по самостоятельному изучению дисциплины
для студентов направлений 43.03.01 Сервис
направленность Социально-культурный сервис**

Волгодонск
2024

Составитель

Профессор кафедры СКС и ГД Кузнецов В.И.

1 Содержание и структура стратегического планирования в сервисной деятельности

Планирование является естественной частью менеджмента. Один из «отцов» современного менеджмента А.Файоль отмечал: «Управлять – это предвидеть», а «предвидеть – это уже почти действовать».

Применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Планирование деятельности предприятия сферы сервиса – непрерывный систематический процесс определения будущих целей, средств и методов формирования, развития предприятия и управления им.

Процесс планирования рассматривается в широком и узком смысле. В подготовке и принятии решений состоит *процесс планирования в широком смысле*. В процессе планирования предполагается получить ответ на три вопроса:

1. Каково наше сегодняшнее реальное положение?
2. Какой путь следует избрать для достижения целей туристской фирмы?
3. Посредством каких методов и ресурсов можно достигнуть поставленной цели?

Структура планирования:

1. **Прогнозирование** - составление прогнозов будущего состояния социально-экономических процессов и определение вероятности наступления тех или иных положительных или негативных ситуаций.
2. **Моделирование** – научное описание ситуаций и будущего состояния социально-экономических процессов с использованием математических моделей.
3. **Программирование** – конкретное обоснование реализации решений, прогнозов и моделей.

Планирование в узком смысле – это составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации для осуществления принятых решений.

План – официальный документ, в котором отражаются:

- прогнозы развития организации в будущем;
- промежуточные и конечные задачи, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями;
- механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
- стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

1 этап. Фирма проводит исследование внешней и внутренней среды организации, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

2 этап. Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей.

3 этап. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, формирует различные варианты стратегии.

4 этап. Выбор одной из альтернативных стратегий.

5 этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

6 этап. Среднесрочное планирование.

7 этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы.

8 этап. Учет результатов выполнения плана: что организации удалось сделать, реализуя свои планы; каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

В целом процесс планирования – это замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию планов) связью.

Система планирования туристского предприятия обычно состоит из отдельных планов. Существуют три основных типа планов.

1. **Планы-цели** – это набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем.
2. **Планы для повторяющихся действий**, содержащие сроки их выполнения, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях.
3. **Планы для неповторяющихся действий**, составляемые для решения специфических проблем.

По срокам выполнения планы делят на три группы:

1. долгосрочные (от 3 до 5 лет);
2. среднесрочные (от 1 года до 3 лет);
3. краткосрочные (от 1 дня до 1 года).

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Высший уровень – **стратегическое планирование** – это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации; оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении; определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

На среднем уровне управления занимаются **тактическим планированием**, т.е. определяют промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Планирование, осуществляемое на нижнем уровне организации, называется **оперативным планированием**.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным, общим или бизнес-планом функционирования организации.

Стратегическое и текущее планирование

Весь процесс планирования можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы и определение тактики реализации выбранной стратегии (тактическое или текущее планирование).

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

Стратегия экономической организации – это совокупность главных целей и основных способов достижения данных целей.

Основу стратегических планов составляет глубокий анализ существующих тенденций, угроз и возможностей во внешнем окружении организации, всесторонний прогноз его будущего состояния и оценка собственного потенциала.

Стратегия сервисного предприятия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Термин «тактика» – также первоначально военный термин греческого происхождения, означавший маневрирование силами, подходящими для осуществления данных целей.

Текущее (тактическое) планирование – это планирование на срок до 1 года, которое ориентировано на выбор средств для достижения стратегических целей. Оно находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах.

К тактическим вопросам относятся: создание определенной организационной структуры, порядок найма сотрудников, процедуры взаимодействия с потребителями продукции и т.д. Реализация стратегии предполагает, что организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы была достигнута стратегическая цель.

Краткосрочные планы разрабатываются в виде бюджетов, финансовых смет, производственных программ.

Оперативный план – документ, цель которого – обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения таких задач, а также определить объемы, качество и структуру ресурсов, выделяемых для этого. В оперативных планах содержатся плановые задания по большинству важнейших показателей деятельности предприятия и его подразделений. Оперативный план устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и каждого подразделения.

Знание технологий стратегического и текущего планирования позволяет специалистам сервиса и туризма уверенно планировать будущее своих предприятий.

Контрольные вопросы:

1. Какова роль планирования в деятельности туристского предприятия?
2. Дайте характеристику основным этапам процесса планирования.
3. Что понимается под планом? Назовите виды планов, разрабатываемых на предприятиях социально-культурного сервиса и туризма.

4. Чем отличается стратегическое планирование от текущего?
5. Что составляет основу стратегического планирования? Какие виды планов составляются в рамках стратегического планирования?
6. Чем отличается оперативное планирование от текущего? Что составляет основу текущего планирования?
7. Какие факторы влияют на эффективность планирования?

Задание для самостоятельной работы: проследите развитие какой-либо сферы деятельности в социально-культурном сервисе и туризме (гостиничная индустрия, индустрия питания, транспортная индустрия, индустрия развлечений) за прошедшее десятилетие. На этом примере докажите необходимость разработки и реализации стратегии. Определите роль текущего планирования в реализации этой стратегии.

2 Организация государственного стратегирования сервисной деятельности в РФ

Система государственного стратегического планирования — это совокупность: • взаимоувязанных документов стратегического планирования, характеризующих приоритеты социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности; • элементов нормативно-правового, научно-методического, информационного, финансового и иного обеспечения процессов стратегического планирования;

- участников государственного стратегического планирования, осуществляющих и направляющих практическую деятельность в указанной сфере.

Должна быть создана единая система правоотношений в рамках этого процесса. Необходимо четко определить участников и распределить их полномочия. Обязательна увязка принимаемых в процессе государственного стратегического планирования решений с бюджетными ограничениями, определяемыми как на среднесрочную, так и на долгосрочную перспективу. Стратегические плановые документы должны быть согласованы по целям на федеральном уровне, а также на уровнях регионов и округов. Необходимо осуществлять синхронизацию документов по времени — на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу. Элементы системы стратегического планирования подразделяются на три больших блока: прогнозирование, программно-целевое планирование и стратегический контроль. Первый блок включает в себя разработку научно-обоснованных представлений о направлениях и результатах социально-экономического развития страны с учетом задач национальной безопасности, а также определение его параметров. Второй блок — это определение целей и приоритетов социально-экономического развития и национальной безопасности, формирование комплексов мероприятий с указанием источников их финансирования, направленных на достижение данных целей и приоритетов. Третий блок — мониторинг социально-экономического развития Российской Федерации и состояния национальной безопасности, контроль за реализацией решений, принятых в процессе государственного стратегического планирования, а также достижения стратегических целей с учетом эффективности использования государственных средств. Законопроект писался в тесном взаимодействии со Счетной палатой РФ, которая внесла предложение законодательно закрепить такой инструмент, как стратегический аудит. Система планирования базируется на следующих принципах:

- единства и целостности;
- внутренней сбалансированности;
- результативности и эффективности функционирования;
- самостоятельности выбора путей решения задач;
- ответственности участников процесса;
- прозрачности;
- достоверности и реалистичности;
- финансовой обеспеченности;
- взаимного соответствия по срокам, ресурсам и ожидаемым результатам с бюджетной политикой;
- соответствия показателей целям;
- разграничения предметов ведения и полномочий;
- взаимосвязи стратегического планирования в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности.

Необходимы базовые принципы измеримости и оценки показателей. Они не должны быть автономными. Подробнее хочу остановиться на принципе финансовой обеспеченности. Если мы оценим все финансовые обязательства, которые возникают в обещаниях разных представителей власти — мэра, губернатора, президента, то у нас в

рамках одного бюджетного года не хватит и нескольких бюджетов. К социально-экономическому развитию следует подходить более прагматично, планировать расходы, объективно оценивать ситуацию. При разработке и утверждении документов, предусматривающих осуществление расходов, должны быть определены источники их финансирования.

Основными участниками процесса государственного стратегического планирования являются Президент России, Правительство Российской Федерации, Совет безопасности, Счетная палата. Президент формулирует основные приоритеты. Правительство утверждает документы стратегического планирования и обеспечивает их реализацию. Совет безопасности проводит экспертизу документов государственного стратегического планирования в части соответствия их положений стратегическим приоритетам обеспечения национальной безопасности. Счетная палата оценивает эффективность расходования бюджетных средств в рамках достижения целей социально-экономического развития государства.

В процессе также принимают участие Минэкономразвития, Минфин, Минрегион России и другие федеральные органы исполнительной власти. Минэкономразвития разрабатывает документы стратегического планирования и социально-экономического развития, Минфин — стратегические документы в части бюджетного планирования, Минрегион — документы о территориальном планировании. Федеральные органы участвуют в разработке этих документов, органы государственной власти субъектов Федерации соответственно разрабатывают то же самое, только на региональном уровне. Таким образом, в планировании выстраивается вертикаль.

Основными документами государственного стратегического планирования федерального уровня являются:

- стратегии социально-экономического развития федеральных округов и отдельных территорий;
- государственные программы РФ;
- научно-технологический прогноз на долгосрочный период;
- прогноз социально-экономического развития на долгосрочный период;
- стратегия национальной безопасности;
- концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ (КДР);
- долгосрочная бюджетная стратегия;
- долгосрочные отраслевые документы (стратегии);
- схемы территориального планирования;
- госпрограммы;
- основные направления деятельности правительства;
- прогноз социально-экономического развития РФ на среднесрочный период;
- доклад о ходе реализации и оценке эффективности госпрограмм;
- доклад о результатах основных направлений деятельности федеральных органов исполнительной власти.

В нашей стране накопилось множество не решенных задач управленческого характера, не позволяющих ей эффективно развиваться. Среди них (не перечисляя всех):

1. В Российской Федерации структуры государственного управления двух уровней и органы местного самоуправления (условно третий уровень) занимаются администрированием, регулированием и текущим управлением функционирования всей системы государственной и муниципальной служб. Большая часть усилий администраций всех уровней уходит на решение проблем сегодняшнего дня или предвидимых сегодня ближайших трудностей. В течение последних лет все готовится к неизбежности очередного витка финансово-экономического кризиса; будущее при этом «закрыто» его нарастающей волной! Однако проблема сегодняшнего дня не столько в экономике, сколько в управлении и позиции - откуда смотреть на ситуацию развития.

2. Мощная, пронизывающая все уровни, система текущего регулирования, администрирования (с совокупностью регламентов) при отсутствии работающей системы стратегического управления – говорит о явном перекосе управленческого внимания к сегодняшним проблемам. Стратегическим развитием и его связью с текущим управлением в государстве системно не занимаются (система стратегического управления в стране не работает, хотя формально подобные структуры существуют на разных уровнях, но действенные результаты отсутствуют); не выстраивается стратегически обусловленная деятельность в направлении развития страны.

3. Отсутствие комплексной, глобальной, целостной и долгосрочной стратегии развития страны, при наличии множества частных, отраслевых стратегий, стратегий Федеральных округов, отдельных региональных и муниципальных стратегий не способствует целеустремленному движению. При этом, при разработке региональных стратегий, как правило, нет «втягивания» стратегических проработок с уровня муниципальных образований, отсутствует управленческая составляющая, обеспечивающая что, когда и как делать.

4. Вместо реальной стратегической деятельности зачастую происходит ее имитация. Сразу после разработки стратегии в нее включаются все возможные и имеющиеся программные и проектные «заделы», она служит преемником для всего, что требует финансирования, без какой-либо корреляции с целями развития. В результате в стратегию оказываются включены текущие программно-проектные решения (на 90%), а не стратегические.

5. При этом разработанные стратегии разного рода и уровня не реализуются также в силу отсутствия организационных структур, технологий и инструментов, в том числе проектных, которые регулярно занимались бы решением задач стратегического управления и реализацией стратегий.

В этой связи, после вскоре ожидаемого принятия Закона о государственном стратегическом планировании (в течение нескольких лет этот законопроект неоднократно перерабатывался, но так и не обрел системной, а самое главное, управленческой целостности), его невозможно будет полноценно реализовывать в силу недостаточного присутствия в нем муниципального уровня управления, регламентации реализационных мероприятий, а также закладки системы стратегического управления.

все задачи не решаются одновременно, поэтому «ключом» к их деятельному решению, несомненно, является повышение эффективности управления процессами стратегического развития страны, для чего необходимо наладить скоординированное решение стратегических и тактических задач между министерствами и ведомствами, между разными уровнями власти, общественными и бизнес структурами.

представляется целесообразным начинать с уровня регионов и муниципальных образований и именно в связке процессов развития кроется успех на местах. При этом очень важно включить общество в открытые процессы реального проектирования желаемого будущего, тогда и выявятся те самые инициативные и талантливые граждане. Именно этот фактор может стать ключевым в существенном изменении стратегического управления развитием страны.

В России есть реальные примеры объединения власти, общества и бизнеса за последние годы. Например, разработка комплексной Стратегии развития г.о. Липецка где в разработке стратегии участвовало более 300 человек, среди которых проявились скрытые ранее стратегические мыслящие и действующие талантливые горожане. В настоящее время в Самаре впервые вместе с сообществом разрабатывается система общественно-муниципального управления реализацией стратегии. Особые технологии организации процесса стратегирования позволили вдохнуть надежду, общество начало работать, люди полны намерения продвигать задуманное, корректируя его на каждом шаге реализации стратегии.

1) Если люди поверят в то, что они делают – это будет работать, они будут сподвижниками Администрации (преодоление барьера недоверия), а уровень «продукции» станет много выше;

2) Мы создаем в городе специально организованные органы управления реализацией стратегии, которые постоянно занимаются этой деятельностью по своим направлениям на местах, - поэтому наша стратегия на уровне конкретных планов и проектов будет постоянно меняться – «дышать» в ногу со временем, а не лежать на полке ;

3) Общественно-муниципальные структуры управления реализацией стратегии будут встроены в систему управления развитием, которая включала бы и чиновников разного уровня и отобранных на специальных сессиях профессионалов-общественников и независимых экспертов.

«Ключом» следующего организационно-управленческого шага в стратегическом развитии страны может быть «связывание» разных уровней стратегирования (федерального, надрегионального, регионального и муниципального) и его видов (отраслевого и территориального). Процесс построения системы стратегического управления развитием страны необходимо вести как сверху вниз, так и навстречу - снизу вверх. Тогда подтвержденные практикой подходы, приемы, технологии могут составить существо системы стратегического управления развитием страны.

Таким образом, в продолжение проведенной административной реформы в стране нужна дополняющая ее - управленческая реформа.

Основные программные задачи действий по реформе управления развитием страны:

- развести текущее и стратегическое управление, создав распределенную систему стратегического управления развитием (на федеральном, региональном и муниципальном уровнях) – осуществляемая практика стратегической деятельности через АСИ важна, но не достаточна;

- создать технологию и осуществить проектирование и запуск регулярной деятельности институтов, инфраструктуры и реализационных механизмов системы стратегического управления, связав ее регламентами с системой текущего администрирования;

- создать систему стратегических документов, включая разработку комплексной стратегии развития страны и взаимовязанную системную корректировку частных (отраслевых) и региональных стратегий развития, т.е. актуализировать имеющиеся стратегии, доведя их до уровня управленческого документа (пока это экономические документы);

- создать и запустить деятельность центров реализации стратегических программ и проектов разного уровня как центров развития;

- начать реализацию стратегических программ и проектов в ряде готовых для этого пилотных регионах для отработки системы стратегического управления;

- разработать эффективную кадровую политику отбора в систему стратегического управления развитием страны профессионально подготовленных управленцев, имеющих государственный уровень мышления и мировоззренческую позицию развития страны;

- усилить систему подготовки кадров управленцев необходимыми стратегическими знаниями и умениями, а также инструментами взаимосвязи стратегии и тактики действий;

- разработать и задействовать инструменты эффективного взаимодействия общественных объединений, бизнес-структур, муниципальной и государственной власти разного уровня по вопросам стратегического развития.

Предлагаемая совокупность системных изменений в управлении развитием страны (при их органичном встраивании в действующую систему текущего управления) может обеспечить дополнительное существенное ускорение процессов экономического и социального развития России и ее отдельных регионов.

3 Стратегическое планирование на уровне предприятия

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей (рис. 4.1).

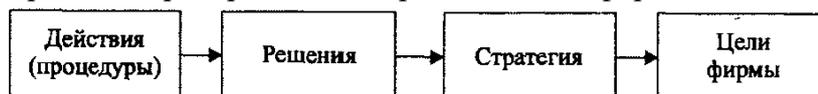


Рис. 4.1. Логика стратегического планирования

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача - обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования) (рис. 4.2). К ним относятся:

распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

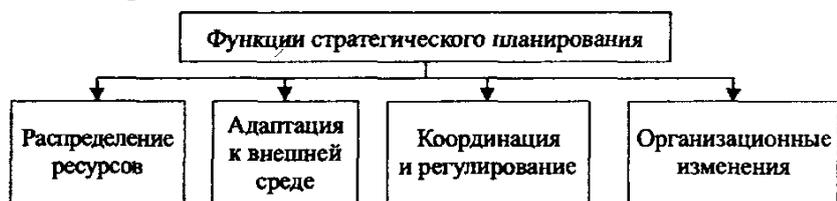


Рис. 4.2. Функциональная структура стратегического планирования

1. *Распределение ресурсов.* Данный процесс включает планирование распределения ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

2. *Адаптация к внешней среде.* Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции - приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том,

чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. *Координация и регулирование.* Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования (см. главу 1), а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. *Организационные изменения.* Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределении функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т.п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов:

- Первый элемент - умение смоделировать ситуацию. В основе этого процесса лежит целостное (голистическое) представление ситуации, которое включает способность понять закономерности взаимодействия потребностей и потребительского спроса покупателей, конкурентов с качеством их продукции и потребностей собственной фирмы, т.е. ее способности удовлетворять потребности клиентов. Таким образом, важнейшей частью стратегического планирования является анализ. Однако сложность и противоречивость исходных данных порождают сложность и изменчивость аналитической работы, выполняемой в рамках стратегического планирования, затрудняют возможность моделирования ситуации. В этой связи роль аналитика трудно переоценить: чем больше его способность к абстракции, тем яснее выявляются связи между компонентами, породившими ситуацию. Способность двигаться от конкретного к абстрактному и в обратном направлении является важным условием компетентности в вопросах стратегии. Используя эту способность при выработке стратегического плана, можно выявить необходимость и возможность изменений в фирме.

- Второй элемент - способность выявить необходимость изменений в фирме. Интенсивность изменений на предприятиях и в организациях в условиях рыночной экономики гораздо выше, чем в плановой, что объясняется большим динамизмом внешней рыночной среды. В условиях монополизма любые изменения направлены на сохранение экспансии компании. Сейчас они представлены многообразием переменных параметров, характеризующих компанию: от эффективности производственных затрат до отношения компании к риску, включая номенклатуру, качество продукции и послепродажный сервис. Определение необходимости изменений требует двоякого рода способностей:

- готовности работников аппарата управления реагировать на тенденции, возникающие из действия известных факторов в данной отрасли;

- научно-технического потенциала, интеллекта, интуиции, творческих способностей управленцев, позволяющих на основе учета комбинации известных и неизвестных факторов приводить компанию в готовность к действиям в непредвиденных обстоятельствах, находить возможности для повышения ее конкурентоспособности.

- Третий элемент - способность разработать стратегию изменений. Поиск рациональной стратегии - интеллектуальный, творческий процесс поиска приемлемого варианта функционирования предприятия. В его основе лежит способность руководителей и специалистов предвидеть развитие ситуации, из отдельных разрозненных факторов воссоздать "мозаичное полотно" будущих событий. Разработчики стратегического плана должны уметь писать различные сценарии, владеть инструментарием прогнозирования.

- Четвертый - способность использовать в ходе изменений надежные методы. Арсенал средств и методов стратегического планирования достаточно велик. Он включает: стратегические модели, основанные на методах исследования операций; матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ); кривую опыта; модель Мак-Кинси "75"; график прибыльности "Майсигмы" и т.д. Подробно эти и другие модели стратегического планирования рассмотрены в работе Б. Карлофа "Деловая стратегия" [10].

- Пятый элемент - способность воплощать стратегию в жизнь. Между стратегией как научно-обоснованным планом и практической деятельностью работников предприятия существует двусторонняя связь. С одной стороны, любые действия, не подкрепленные планом, обычно оказываются бесполезными. С другой стороны, процесс мышления, не сопровождающийся практической деятельностью, также бесплоден. Поэтому работники предприятия, занятые реализацией стратегии, должны знать технологию.

Термин "стратегическое управление" был введен в обиход на стыке 60-70-х годов для того, чтобы внести различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Однако из этого не вытекает, что до указанного периода фирмы совершенно не выполняли эту функцию. Необходимость проведения различия между стратегическим и текущим управлением обусловлена, в первую очередь, двумя обстоятельствами: особенностями управления капиталом и управления производством; условиями осуществления бизнеса.

Укрупненно систему управления предприятием в рыночной экономике можно представить в виде трех взаимосвязанных, но относительно самостоятельных компонентов (уровней): администрации; организации; менеджмента.

Администрация как субъект управления представлена собственниками капитала предприятия, например, в акционерном обществе - акционерами. Для того, чтобы эффективно управлять | предприятием, администрация создает соответствующую организацию, которая представлена аппаратом управления и регламентами его работы. Построением рациональной организации занимаются, кроме собственников капитала предприятия, соответствующие специалисты - организаторы производства и управления. Для эффективного управления предприятием в рамках созданной организации администрация нанимает штат руководителей и специалистов, называемых менеджерами. Условность такого деления состоит в том, что один и тот же человек может одновременно находиться в трех блоках, например, акционер может быть служащим компании, т.е. выполнять функции менеджера и организатора. Поэтому принято говорить о трех уровнях менеджмента: высшем, среднем и низшем. Руководители на высшем (институциональном) уровне, который представлен администрацией, заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией предприятия к различного рода переменам, управлением отношениями между предприятием и внешней средой, т.е. тем, что мы называем стратегическим планированием. Руководители среднего и низового уровня, который в основном представлен наемными менеджерами, в рамках разработанной на высшем уровне стратегии выполняют функции управления процессами и операциями, что составляет тактику предприятия.

Стратегическое (перспективное) и тактическое (текущее) управление имеют свои особенности, методологию и алгоритмы реализации. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому планированию от текущего управления, явилась необходимость переноса центра внимания высшего руководства на окружение предприятия для того, чтобы своевременно и соответствующим образом реагировать на происходящие в нем изменения.

Стратегическое планирование - это такой вид планирования, который опирается на человеческий потенциал как основу деятельности предприятия; ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; обеспечивает необходимые преобразования в организации, адекватные изменениям, происходящим во внешней среде, что позволяет предприятию выживать и в долгосрочной перспективе достигать своих целей.

Отсутствие стратегического подхода в управлении предприятием зачастую является главной причиной поражения в рыночной борьбе. Это может проявляться в двух формах, характеризующих пели и порядок разработки плана.

Во-первых, предприятие планирует свою деятельность, исходя из предпосылок, что внешняя среда не будет изменяться вообще или что в ней не будут происходить качественные изменения, которые могут отразиться на жизнедеятельности предприятия. На практике такой подход порождает стремление составить долгосрочные планы, которые жестко регламентируют хозяйственные процессы и операции, не предусматривают возможности их корректировки. В основе такого плана лежит экстраполяция существующей практики ведения бизнеса на перспективу. В то же время стратегический план должен предусматривать, что организация должна делать сегодня, чтобы достичь желаемой цели в будущем, исходя из того, что внешняя среда будет изменяться. Таким образом, основная задача стратегического планирования состоит в том, чтобы предвосхитить состояние внешнего по отношению к предприятию окружения в перспективе и наметить комплекс мер реагирования на эти изменения, которые бы обеспечили достижение цели функционирования предприятия.

Во-вторых, при традиционных подходах к планированию разработка плана начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов предприятия. В этом случае, как правило, оказывается, что предприятие не в состоянии достичь своей цели, так как это достижение связано с потребностями рынка и поведением конкурентов. Детальный анализ внутренних возможностей позволяет

определить, какое количество продукции предприятие может произвести, т.е. производственную мощность предприятия и уровень издержек на производство этого количества продукции. Количество проданной продукции и цена продажи при этом остаются неизвестными. Поэтому такая технология составления плана идет вразрез с идеей стратегического планирования, базирующейся на исследовании рынка.

Стратегическое планирование можно рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

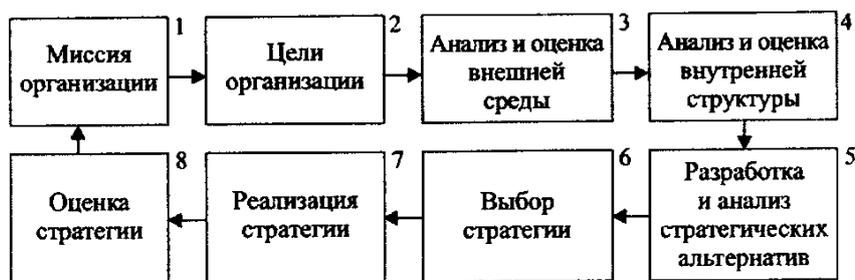


Рис. 4.3. Структура стратегического планирования

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней структуры;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (кроме стратегического планирования) включает также:

- реализацию стратегии;
- оценку и контроль выполнения стратегии.

Как видно из рис. 4.3, стратегическое планирование является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина "стратегическое планирование". Однако это не так. Стратегическое управление помимо стратегического планирования содержит механизм реализации решений.

Основные компоненты стратегического планирования:

1. *Определение миссии организации.* Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. *Формулирование целей и задач.* Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины "цели" и "задачи". Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь по крайней мере четыре типа целей:

- количественные цели;
- качественные цели;
- стратегические цели;
- тактические цели и т.д.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

3. *Анализ и оценка внешней среды.* Обычно этот процесс считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает базу для выработки стратегии поведения.

Анализ среды предполагает исследование двух ее компонентов:

- макросреды;
- непосредственного окружения.

Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как:

- состояние экономики;

- правовое регулирование;
- политические процессы;
- природная среда и ресурсы;
- социальная и культурная составляющие общества;
- научно-технологический уровень;
- инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- покупатель;
- поставщик;
- конкуренты;
- рынок рабочей силы.

4. *Анализ и оценка внутренней структуры (среды)*. Анализ внутренней среды позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели фирмы и сформулировать ее миссию.

Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям:

- кадровый потенциал;
- организация управления;
- финансы;
- маркетинг;
- организационная структура и т.п.

5. *Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии (этап 5, б)*. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического планирования, поскольку в нем принимаются решения о том, как фирма будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

6. *Реализация стратегии*. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может "провалиться", если не принять мер по его реализации.

Случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию, нередки. Причины этого:

- неверно проведенный анализ и ошибочные выводы;
- непредвиденные изменения во внешней среде;
- неумение фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внутренний потенциал.

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

- цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;
- необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

7. *Оценка и контроль стратегии*. Оценка и контроль реализации стратегии являются логическим завершающим процессом в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает обратную связь между процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и собственно самими целями. Средством обеспечения такого соответствия является контроль, который имеет следующие задачи:

- определение системы контролируемых параметров;
- оценку состояния параметров контролируемого объекта;

- выяснение причин отклонений параметров объекта от принятых стандартов, нормативов и других эталонов;
- корректировку в случае необходимости показателей плана или хода реализации стратегии.

Главная задача такого контроля - выяснить, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии фирмы. Поэтому корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегии, так и целей фирмы, что принципиально отличает этот вид контроля от оперативного, при котором цели текущего плана являются незыблемыми.

4 Разработка и реализация стратегии

Процесс (от лат. *processus* – продвижение) – ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития и т.д., совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.

Процесс в управлении – аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Основные связующие процесса – это принятие решений и коммуникация. Выполнение функций управления всегда требует определенных затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления». Чаще под ним понимается определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы. Следует отметить, что процесс стратегического управления является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.

Процесс стратегического управления состоит из шести последовательно выполняемых этапов.

Определение миссии и цели является первым и самым ответственным решением в стратегическом управлении, поскольку цели служат ориентирами для всех последующих этапов, и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при выборе стратегии.

Миссия – философия организации, смысл ее существования. Цель – конкретизация миссии, идеальный образ желаемого состояния. Через определение миссии и целей организация стремится представить свое будущее, направления развития своего бизнеса.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа – дерева целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели. Дерево целей предполагает логическую увязку всех целей организации, их наглядность и четкую формулировку.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Внешняя среда неоднородна и дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на организацию. В ней можно выделить среду косвенного воздействия (макроокружение) и среду непосредственного окружения.

Задачи анализа внешней среды состоят в установлении и оценке влияющих факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию организации; в изучении изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций.

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и других предприятий границы допустимого и недопустимого.

Подобно тому, как атмосфера по разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на организацию в зависимости от уровня ее «здоровья».

1) При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий.

2) При анализе политических факторов следует следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики, отношением государства к антимонопольному законодательству, кредитной политикой местных властей.

3) Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, оказывающие непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить свои позиции на рынке. Здесь исследуют изменение демографических условий, уровень доходов населения, долю рынка, жизненные циклы товаров, уровень конкуренции в отрасли и т.д.

4) Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства, создание новых технологий, применение ЭВМ для проектирования новых товаров, чтобы организация могла быть конкурентоспособной.

5) Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущих стратегий, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6) Социальные факторы включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение: обостренные национальные чувства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, отношение основной массы к предпринимательству, развитие движения в защиту прав потребителей и т.д.

7) Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. На предприятиях, которые действуют или собираются действовать на международном рынке, руководство должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте. Нужно отслеживать политику правительств других стран.

К среде непосредственного окружения относится та часть внешней среды, с которой организация имеет конкретное и непосредственное взаимодействие. В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики. В случае необходимости изучают также организацию торговли, деятельность посредников. При анализе среды непосредственного окружения определяют влияние на организацию этих факторов, а также смотрят какова возможная реакция со стороны предприятия на эти проявления.

Под внутренней средой понимается совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы ее жизнедеятельности.

По сути, анализ внутренней среды организации, главным образом, сводится к анализу использования потенциала организации, который целесообразно проводить в разрезе функциональных областей.

Источником информации служит документация предприятия, а также суждения экспертов.

Итогом анализа внешней и внутренней среды является выявление угроз и возможностей, сильных и слабых сторон организации, с помощью которых представляется возможным выявить и ранжировать проблемы, стоящие перед организацией.

Под сильными сторонами организации понимают все, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами: высокая компетентность, достаточные финансовые ресурсы, совершенная технология, хороший менеджмент, высокая трудовая этика,

квалифицированная команда управленцев, хорошая система контроля качества продукции и процессов и др.

Слабые стороны организации – это то, что не позволяет ей достичь преимущества над конкурентами: устаревшее оборудование, высокие производственные издержки, отсутствие четких стратегий развития, нехватка финансовых или иных ресурсов, устаревшая организационная структура, слабое представление о рынке и др.

Разработка стратегии должна опираться на сильные стороны предприятия и быть такой, чтобы минимизировать воздействие слабых сторон. Для этого выясняют как изменения ситуации на рынке, и в какой мере соотносятся с сильными и слабыми сторонами организации.

Проследить возможное сочетание характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами предприятия можно с помощью SWOT-анализа и СТЭП-анализа.

Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии является следующим этапом процесса стратегического управления и занимает центральное место. На этом этапе дается обобщенная оценка действию всех факторов внешней и внутренней среды, определяется позиция предприятия на рынке, выявляются ситуации и стратегические задачи, возможные (альтернативные) способы их решения с использованием таких методов как БКГ, матрица «возможностей по товарам/рынкам», матрица МакКинзи. Выбор стратегии из ряда возможных производится по определенным критериям, в установлении которых решающая роль принадлежит самым верхним руководителям организации.

Управление реализацией стратегии – это этап, в ходе которого обнаруживается осуществимость и материализуемость ранее принятых решений, стратегии. В литературе отмечаются случаи, когда выбранную стратегию организации оказались не в силах реализовать. Основные причины этого состоят в следующем: произошли неучтенные стратегическим анализом изменения во внешней среде, вследствие чего разработанная стратегия оказалась невыполнимой в целом или в какой-то части; не созданы условия по надлежащему использованию имеющегося потенциала для осуществления стратегии.

Стратегическое управление на этом этапе смещается в сторону практических дел: распределение целей, работ, ответственности, составление планов, графиков, определение способов выполнения работ и многое другое.

Вместе с этим организация приобретает новый облик: вносятся изменения в организационную структуру, сложившуюся систему ценностей и т.д.

Контроль и оценка стратегии является завершающим этапом процесса. Этот этап призван обеспечить качественную обратную связь. Основная забота стратегического контроля состоит в постоянном отслеживании получаемых результатов и сравнении их с целями, подготовке заключений относительно эффективности действующей стратегии. Если контроль свидетельствует о недостижимости целей – это должно служить сигналом для осуществления определенных корректировочных мер, которые могут касаться как процесса реализации стратегии, так и изменения стратегии и даже самих целей. Сочетание воедино процесса, категорий стратегического управления и методов анализа позволяет организации сформировать систему стратегического управления.

5 Техничко-экономическое планирование в сервисной деятельности

Важное содержание технико-экономического планирования (далее ТЭП) заключается в создании комплексной системы индикаторов деятельности. ТЭП применяется на предприятиях, заводах. Для целей ТЭП составляются планы, которые действуют на различные периоды. Планы разрабатываются на основе данных и изучения развития предприятия в предыдущих и базовых (текущих) периодах. Для этого проводится: оценка хозяйственной деятельности; оценка финансовой деятельности; оценка и анализ внутренней среды; оценка и анализ внешней среды; оценка ситуации на конкурентом рынке и на рынках сбыта. ТЭП является одним из предшествующих этапов стратегического планирования. Так на предприятии разрабатываются такие планы: стратегическое планирование; технико-экономическое планирование; оперативно-производственное планирование. ТЭП также является платформой для текущего планирования, которое связано с календарным планом осуществления производства. ТЭП определяет развитие на предприятии в целом и результаты деятельности.

Основные функции ТЭП Рассчитываются индикаторы, а на их основе составляются планы, такими отделами как плано-экономические, технические, либо в координированных отделах. Главные функции ТЭП заключаются в следующем: составление проектов на год по таким сферам как производство, объем продаж, заработная плата, трудовые ресурсы, эффективность, план сбыта и поставок, финансы; внедрение и информирование о плановых заданиях и плановых индикаторах соответствующие, исполняющие подразделения; создаются плановые калькуляции по себестоимости, ценам на продукцию; ведется учет и статистическая отчетность; проводится анализ производственной и хозяйственной деятельности.

Основные направления ТЭП На схеме ниже представлены главные направления, по которым осуществляется ТЭП на предприятии.



По направлениям, представленным выше, разрабатывается технико-экономический план на предприятии на год. Особенно важен такой раздел как нормы и нормативы,

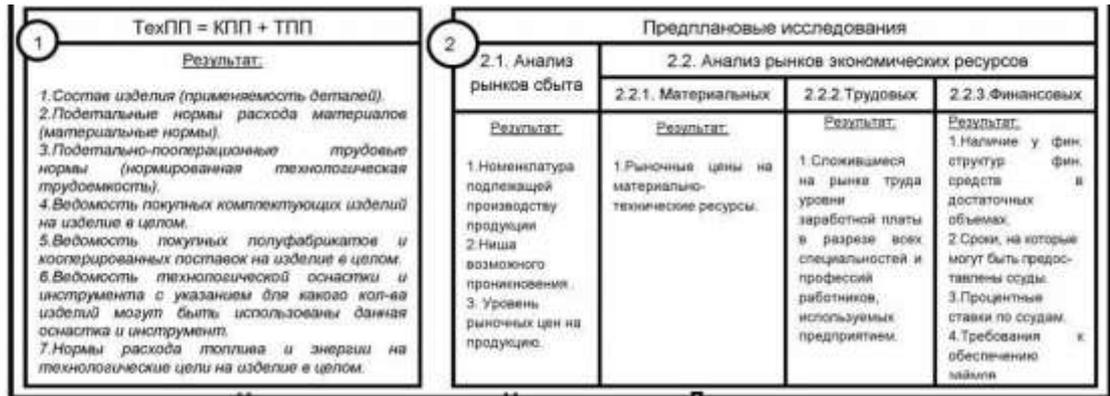
который устанавливает нормативные материалы для трудовых ресурсов, финансовых средств, расходов, доходов. Также особо важно составление финансового плана, в который включается баланс по доходам и расходам, источникам доходов и расходов, потребностям предприятия. На рисунке ниже можно рассмотреть пример технико-экономических индикаторов.

Технико-экономические показатели

Наименование статей	Показатели	Сумма, руб.
Абсолютные:		
1 Трудоемкость работ	Чел*час.	6 886
2 Стоимость основных фондов	Руб.	967 000
3 Стоимость оборудования	Руб.	463 000
4 Количество основных рабочих	Чел.	4
7 Общая себестоимость работ	Руб.	4 064 606
8 Стоимость выполненных работ	Руб.	4 780 983
9 Экономия от снижения себестоимости	Руб.	81 292
10 Экономическая эффективность	Руб.	76 492
Относительные:		
11 Фондоотдача	Руб/руб	10,33
12 Фондоемкость	Руб/руб.	0,20
13 Фондовооруженность труда	Руб/чел.	241 750
14 Энерговооруженность труда	кВт/чел.	501
15 Электровооруженность труда	кВт*час/чел.	501
16 Производительность труда на одного основного рабочего	Руб.	1 195 246
17 Среднемесячная заработная плата основного рабочего	Руб.	22 926
18 Срок окупаемости	день	144
19 Рентабельность работ		18

Рассмотрим главные этапы технико-экономического планирования на предприятии.

К ним относятся: предплановое исследование (анализ рынков); анализ сбыта рынков готовой продукции; анализ экономических ресурсов; техническая подготовка производства (конструкторская и технологическая) для формирования технической готовности производства; сбор исходных данных по технологическим маршрутам движения, нормам расхода основных и вспомогательных материалов, расходуемых на одну деталь (продукт), коэффициенты использования материалов, подетальные и пооперационные нормы труда; выявление особенностей организации и управления технической готовности производства; расчеты сводных материальных, трудовых норм; создание производственной годовой программы; расчет затрат на производственную программу; разработка плана мероприятий. На схеме ниже наглядно представлены основные этапы ТЭП.



6 Контроллинг процесса разработки стратегического плана сервисного предприятия

Формирование и реализация стратегического плана наиболее успешно осуществляются при использовании метода контроллинга. Основной функцией контроллинга является выполнение комплекса разнородных взаимосвязанных операций, требующих применения научнообоснованной методологии. Велика роль контроллинга при осуществлении контроля реализации стратегических планов, который наиболее эффективен в форме мониторинга. Для этого необходимо разработать технологическую схему мониторинга, определить сроки и место его проведения, установить ответственных исполнителей, сформировать виды учетных документов и выработать порядок и способы использования информационно-коммуникационных технологий. Необходимо также заранее определить допустимые отклонения фактических значений контролируемых параметров от их нормативных величин.

Служба стратегического контроллинга формирует необходимую информацию, используемую группами стратегического планирования при разработке и обосновании планов. При этом определяются наиболее приемлемые формы, порядок и периодичность представления материалов пользователям.

Реализация стратегического плана осуществляется в форме текущих планов, что требует соответственно функционирования контроллинга в данной области. Оперативный контроллинг ориентирован на формирование информации о краткосрочных результатах деятельности предприятия. Это требует применения инструментария, принципиально отличающегося от имеющегося в стратегическом контроллинге. Однако эти различия инструментария не должны нарушать требования единства и сопоставимости методологии. В противном случае окажется невозможно агрегировать и дифференцировать однотипную информацию. Стратегический контроллинг непосредственно связан с оперативным контроллингом, он определяет его цели и задачи. В рамках оперативного контроллинга должны формироваться нормативы и пороговые значения основных экономических показателей.

В наиболее полном и систематизированном виде сравнительная характеристика оперативного и стратегического контроллинга может быть представлена в виде таблицы (табл. 4).

Начальным звеном в процессе управления предприятием выступает обоснование целей хозяйственной деятельности, которые подразделяются на стратегические и оперативные и осуществляются в рамках соответствующего вида планирования. Стратегические цели являются наиболее широкими, определяют политику организации и рассчитаны на долгосрочную перспективу. Они носят общий характер и распространяются на всю деятельность компании, ответственными за их исполнение являются высшие должностные лица или органы управления компании: генеральный директор, совет директоров. Примерами стратегических целей могут служить оптимизация политики компании в рыночной среде, регулирование стоимости акций компании, решение вопросов сырьевого обеспечения и т. п.

Стратегический менеджмент конкретизируется и реализуется в рамках оперативного менеджмента. Соответственно стратегический контроллинг находит свое прикладное воплощение в оперативном контроллинге. Единство стратегического и оперативного контроллинга заключается в общей методологической базе. Вместе с тем эти виды контроллинга располагают каждый своим специфическим инструментарием, который должен быть сопоставимым и соответствовать единым методологическим основам. Это обязательное условие обеспечивает возможность агрегирования, сравнительного анализа и дифференциации массивов информации в ходе экономического анализа. Оперативный контроллинг призван обеспечить методическое информационно-аналитическое сопровождение процессов текущего планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии.

Особенности оперативного и стратегического контроллинга.

Признаки	Оперативный контроллинг	Стратегический контроллинг
Ориентация	Внутренняя среда предприятия Ориентирован на конечный результат	Внешняя и внутренняя среда предприятия Ориентирован на выявление и отслеживание будущих возможностей и рисков предприятия в долгосрочном периоде
Цель	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия	Обеспечение выживаемости Предвидение кризиса, недопущение возникновения банкротства Поддержание успеха
Задачи	Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование) Поддержание процесса бюджетирования Содействие в определении узких и поиске слабых мест для тактического управления Содействие в определении совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями Сравнение плановых и фактических показателей подконтрольных результатов с целью выявления причин, виновников, последствий отклонений Обеспечение информацией, формируемой посредством управленческого учета и анализа	Установление количественных и качественных целей предприятия Поддержание стратегического планирования Разработка альтернативных стратегий Содействие в определении критических внешних и внутренних условий Содействие в определении узких и поиске слабых мест Содействие в определении контролируемых параметров Разработка системы современных индикаторов для получения контрольной информации Мотивация и создание информационных систем для принятия управленческих решений

Роль контроллинга в формировании стратегических и текущих планов управления деятельности предприятия имеет два аспекта. Первый аспект – теоретико-методологический, который состоит в том, что цели управления определяют саму необходимость создания системы контроллинга. Весь смысл контроллинговой деятельности заключается в высококачественном, комплексном методическом обеспечении достижения целей управления. Чем сложнее цели управления экономической системой и способы их достижения, тем настоятельнее необходимость создания контроллинга. Второй аспект – операционный, состоящий в использовании контроллинга в качестве инструмента реализации каждой функции управления предприятием.

Контроллинг представляет инструмент комплексного методического и информационно-аналитического сопровождения основных функций управления предприятием, важнейшей из которых является стратегическое планирование. Чтобы более четко представить роль контроллинга в стратегическом планировании, рассмотрим

эту функцию в контексте полного перечня функций контроллинга в сфере управления предприятием. В табл. 5 в систематизированном виде представлены характеристики места и значения контроллинга в управленческом процессе на предприятии.

Роль контроллинга в управлении предприятием.

Элементы процесса управления	Функции контроллинга в управленческом процессе
1	2
Определение целей	Определение количественных и качественных целей предприятия, выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей
Планирование	Разработка методики планирования, координация комплекса частных планов и интеграция их в консолидированный план развития предприятия. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз
Управленческий учет	Контроллинг на базе управленческого учета формирует информацию, необходимую для определения стратегии и тактики управления, для оптимального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, осуществляет анализ и оценку эффективности производства в целом и в разрезе отдельных подразделений
Информационная поддержка управления	Функция контроллинга заключается в формировании баз данных и организации информационных потоков, в предоставлении необходимой информации пользователям

1	2
Мониторинг	Отслеживание протекающих на предприятии процессов и формирование агрегированной информации о результатах деятельности предприятия
Контроль	Сравнение плановых и фактических величин для измерения и оценки степени достижения цели. Установление допустимых границ отклонений от плана
Анализ	Анализ отклонений, интерпретация причин отклонений фактических параметров от плановых значений и выработка предложений о мерах по сокращению отклонений
Диагностика	Отслеживание качества принимаемых решений в области стратегического планирования, предупреждение случаев принятия решений на основе ошибочных посылок, оценка вероятностей коммерческих рисков
Заключительные положения	Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений

7 Особенности некоторых типов проектов

В соответствии с классификацией и подразделением проектов на виды можно выделить некоторые особенности и типичные условия, позволяющие отличать виды проектов друг от друга.

Инвестиционные проекты.

К инвестиционным проектам обычно относят проекты, в которых главной целью является создание или реновация основных фондов, требующие вложения инвестиций.

Строительство жилого дома, реконструкция предприятия или возведение плотины – это проекты, для которых определены и фиксированы:

- цель проекта (например, жилой площади, объем производства продукции, размеры и профиль плотины),
- срок завершения и продолжительность,
- расходы на проект.

Требуемые ресурсы и фактическая стоимость проекта будут зависеть в первую очередь от хода выполнения работ и прогресса каждого проекта.

Для этого вида проектов требуемые мощности должны предоставляться в соответствии с графиком и сроком готовности этапов и завершения проекта.

Проекты исследования и развития.

Разработка нового продукта, исследования в области строительных конструкций или разработка нового пакета программного обеспечения характеризуется следующими особенностями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;
- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение; однако они должны также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего прогресса проекта;
- планирование расходов на проект часто зависит от выделенных ассигнований и меньше от действительного прогресса проекта;
- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов).

Как правило, здесь имеющиеся мощности определяют расходы на проект и срок его готовности.

Организационные проекты.

Реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума – как проекты, характеризуются следующим:

- цели проекта заранее определены, однако, результаты проекта количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях т.к. они связаны, как правило, с организационным улучшением системы;
- срок и продолжительность задаются предварительно;
- ресурсы предоставляются по мере возможности;
- расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако, требуют корректировок по мере прогресса проекта.

Экономические проекты.

Приватизация предприятий, создание аудиторской системы, введение новой системы налогов – это все экономические проекты, обладающие своими особенностями:

- целью проектов является улучшение экономических показателей функционирования системы, поэтому их оценить значительно труднее, чем в ранее рассмотренных случаях; главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;
- то же самое относится и к срокам проекта;

– ресурсы для проекта предоставляются по мере необходимости в рамках возможного;

– расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере прогресса проекта.

Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в фиксированные сроки при установленных расходах, а ресурсы предоставляются по потребности.

Социальные проекты.

Реформирование системы социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений – все это социальные проекты, имеющие свою специфику:

- цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена;

- сроки и продолжительность проекта зависят от вероятностных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению;

- расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований;

- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного. Социальные проекты обладают наибольшей неопределенностью.

Разработка нового продукта или нового проекта программного обеспечения; инновационные проекты в области менеджмента, и маркетинга характеризуются некоторыми особенностями:

- главная цель проекта четко определена, но отдельные цели должны уточняться по мере достижения частных результатов;

- срок завершения и продолжительность проекта определены заранее, желательно их точное соблюдение, однако они должны

также корректироваться в зависимости от полученных промежуточных результатов и общего развития проекта;

- планирование расходов на проект больше зависит от выделенных ассигнований и меньше от действительного прогресса проекта;

- основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования мощностей (оборудования и специалистов).

Инновационные бизнес-проекты можно классифицировать следующим образом;

Экономические проекты - приватизация предприятий; создание аудиторской системы, введение новой системы налогов.

Особенности экономического проекта - главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта;

то же самое относится и к срокам;

ресурсы предоставляются по мере необходимости в рамках возможного

расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по ходу дела.

Это означает, что экономические результаты должны быть достигнуты в фиксированные сроки при установленных расходах, а ресурсы предоставляются по потребности.

Социальные проекты - реформирование системы, социального обеспечения, здравоохранения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений.

Особенности социальных проектов цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов, количественная и качественная их оценка существенно затруднена; сроки и продолжительность проекта

зависят от вероятност-ных факторов или только намечаются и впоследствии подлежат уточнению; расходы на проект, как правило, зависят от бюджетных ассигнований; ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного. Социальные проекты обладают наибольшей неопределенностью.

Организационные проекты - реформирование предприятия, реализация концепции новой системы управления, создание новой организации или проведение международного форума.

Особенности организационных проектов и их цели заранее определены, однако результаты количественно и качественно труднее определить, чем в первых двух случаях, так как они связаны, как правило, с организационным улучшением системы; . срок и продолжительность задаются предварительно; ресурсы предоставляются по мере возможности;

расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировок по мере прогресса проекта.

Вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегическое планирование в сервисной деятельности»

1. Стратегическое планирование как функция стратегического управления сервисной деятельностью.
2. Стратегическое планирование на предприятии сервиса и последовательность этапов его проведения.
3. Миссия и цели организации.
4. Экономические факторы влияния внешней среды на развитие сервисного предприятия.
5. Рыночные факторы влияния внешней среды на развитие предприятия сервиса.
6. Технологические факторы влияния внешней среды на развитие предприятия сервиса.
7. Конкурентные факторы влияния внешней среды на развитие предприятия сервиса.
8. Социальные факторы влияния внешней среды на развитие предприятия сервиса.
9. Повышение эффективности деятельности предприятия на основе маркетинговых исследований.
10. Повышение эффективности деятельности предприятия на основе анализа финансовой деятельности.
11. Повышение эффективности деятельности предприятия на основе анализа кадрового потенциала.
12. Стратегические альтернативы развития сервисного предприятия.
13. Выбор стратегии развития предприятия. Механизм оценки его хозяйственной деятельности: портфельный анализ и двухмерные матрицы, матрица BCG.
14. Стратегическое планирование на макроуровне. Структура и схема реализации.
15. Схема реализации и структурные составляющие стратегического плана.
16. Перспективное планирование как целеполагающая функция стратегического планирования. Методы перспективного планирования инновационного развития.
17. Методология стратегического планирования.
18. Организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации.
19. Система стратегического планирования и ее подсистемы.
20. Процесс стратегического планирования.
21. Принципы стратегического планирования.
22. Система показателей стратегического планирования.
23. Методы стратегического планирования.
24. Организационная структура системы стратегического планирования.
25. Государственное регулирование и стратегическое планирование экономики.
26. Стратегическое планирование деятельности фирмы.
27. Стратегический анализ в сервисной организации.
28. Три уровня стратегии. Корпоративный уровень. Бизнес-уровень. Операциональный уровень
29. Иерархия целей и стратегий.
30. Эволюция проблем и методов стратегического управления сервисной деятельностью.

31. Структура деловой среды и ее изменение. Формулировка стратегии сервисной организации.
32. Стратегические программы и их структура в сервисной деятельности.
33. Формулирование основной и функциональных стратегий сервисной деятельности.
34. Иерархия целей и стратегий в сервисных организациях.
35. Эволюция проблем и методов стратегического управления в сервисной деятельности.
36. Структура деловой среды и ее изменение. Формулировка стратегии.
37. Определение миссии компании и долгосрочных целей развития сервисной организации.
38. Определение горизонта планирования в сервисе.
39. Установление бизнес – целей в сервисном предприятии.
40. Формулирование основной и функциональных стратегий.
41. Стратегическая сегментация и определение рыночных приоритетов. Основной (первичный) рынок сервисного предприятия.
42. Оценка отраслевой привлекательности и изменений во внешнем окружении сервисной организации.
43. Мониторинг внешнего окружения в сервисной деятельности: технологии исследования и прогноза.
44. Социокультурное внешнее окружение сервисного предприятия.
45. Ситуационный анализ внешнего окружения, методы и технологии построения сценарного прогноза развития предприятия, корпорации.
46. Конкурентная позиция. Профили конкурентоспособности продукта, предприятия. Маркетинговая позиция. Рыночная доля.
47. Лист оценки конкурентоспособности услуги предприятий - конкурентов. Анализ хозяйственного профиля основных конкурентов.
48. Теория М. Портера. Пять конкурентных сил: угроза новых конкурентов.
49. Внутренний анализ сервисной компании.
50. Оценка стратегических последствий сильных и слабых сторон сервисного предприятия. Цепочка ценностей М. Портера.

**Тематика курсовых работ по дисциплине
«Стратегическое планирование в сервисной деятельности»**

1. Применение методов анализа внешней среды на предприятиях сферы сервиса.
2. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении сервисного предприятия.
3. Сущность и содержание стратегического менеджмента. Миссия, цели и стратегия фирмы.
4. Стратегические цели, миссия, видение сервисной компании.
5. Особенности построения организационной структуры предприятия сервиса в контексте стратегического менеджмента.
6. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента сервисного предприятия.
7. Опыт реализации стратегии маркетинга предприятиями сервиса.
8. Стратегия управления персоналом и ее реализация в сервисном предприятии.
9. Определение конкурентных преимуществ сервисного предприятия.
10. Составляющие стратегии развития фирмы.
11. Анализ стратегий предприятий сервисной деятельности.
12. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия.
13. Совершенствование стратегического управления на предприятии сервиса.
14. Анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия сервиса.
15. Анализ стратегического потенциала предприятия сервиса.
16. Опыт разработки стратегии российских сервисных предприятий.
17. Роль внешней среды в развитии сервисного предприятия.
18. Основные инструменты стратегического анализа организации.
19. Особенности стратегического менеджмента в сервисной деятельности.
20. Процесс разработки и реализации стратегии организации в сервисной деятельности.
21. Стратегический анализ потенциала сервисной организации.
22. Стратегическое управление организацией в современных условиях.
23. Стратегия технологического развития сервисной организации.
24. Стратегия управления персоналом сервисной организации.
25. Управление процессом стратегических изменений в организации.
26. Стратегическое планирование как комплекс решений по достижению целей организации.
27. Роль организационной структуры в реализации стратегии диверсифицированного роста.
28. Современные подходы к формированию и достижению конкурентных преимуществ сервисной организации.
29. Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации.
30. Реализация стратегии интенсивного роста на быстрорастущем рынке услуг.
31. Формирование стратегического соответствия при реализации стратегии диверсификации usługовой деятельности.
32. Особенности стратегий роста на предприятиях сервиса.
33. Подходы к оценке стратегических альтернатив и выбору стратегии организации.
34. Формирование деловой стратегии предприятия (на примере....)
35. Анализ конкурентного положения предприятия (на примере...)
36. Оценка конкурентоспособности продукции услуг предприятия (на примере...)
37. Разработка ценовой стратегии предприятия (на примере...)
38. Формирование сбытовой политики предприятия (на примере...)
39. Формирование политики продвижения продукции предприятия (на примере...)
40. Анализ рыночного положения предприятия (на примере...)
41. Анализ эффективности маркетинговой стратегии предприятия (на примере...)
42. Оценка внутреннего потенциала предприятия (на примере...)
43. Оценка внешней рыночной среды предприятия (на примере...)
44. Кадровые стратегии и кадровая политика предприятия (на примере....)

45. Формирование конкурентных преимуществ предприятия (на примере..)
46. Стратегия совершенствования системы управления персоналом (на примере...)

Список литературы

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карамиде А.. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 400 с.
3. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
4. Баринин, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринин, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
6. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
7. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
8. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
9. Ефимов, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2012. - 256 с.
10. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
11. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб.. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
12. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
13. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
14. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 623 с.