**СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Стратегическое планирование** — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Выделяют четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, осознание организационных стратегий.

Распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде. Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация. Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях.

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" .

• 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.