**Сущность стратегического планирования и управления.**

Стратегическое планирование - процесс проектирования вероятного или логического будущего и предполагаемых будущих состояний. Это процесс познания того, как достичь своих целей, как использовать знания, чтобы направить логическое будущее к более желаемому, и затем построить эти действия, Обратный процесс идеализации стимулирует творческое мышление. Он представляет людям возможность укрепить свою уверенность в том, что они знают, какие состояния системы желательны и с каким приоритетами. Используя обратный процесс, специалисты по планированию выявляют как благоприятные возможности, так и препятствия и в итоге выбирают эффективные стратегии, облегчающие достижение желаемого будущего.

Очевидно, что все планы имеют три общих элемента- начальное состояние, цель (или конечное состояние) и процессы, связывающие эти два состояния. Цель планирования - соединить эти элементы так, чтобы с наименьшими затратами достигнуть наибольшей эффективности - т.е. максимизировать результаты.

Первый элемент любого плана - начальное состояние. Начальное состояние людей - обычно это их положение в настоящее время: люди управляют определенными ресурсами, которые позволяют им достигать некоторого другого состояния. Следует учесть все ресурсы и ограничения для обеспечения эффективности планирования.

Вторым элементом является цель. При условии, что остальные два элемента учтены правильно, этот элемент становится просто мишенью. Цели могут быть неясно определены или установлены для недостижимого состояния (не реальны). Не следует ставить цель без точных знаний о силах и влияниях, которые действуют и формируют эту цель. Цель должна быть хорошо поставлена, достижима, а также пересмотрена и изменена в соответствии с требованиями обстоятельств.

Третьим элементом плана являются процессы. Этот элемент - сам план, так как по существу в нем содержится описание метода, с помощью которого происходит переход от начального состояния к цели. Два первых элемента можно в основном рассмотреть теоретически; третий элемент, напротив, более конкретен. Он должен содержать: факторы, действующие на цель; внутренние и внешние силы, действующие на эти факторы; цели операции; логическую последовательность шагов и вероятные состояния, пригодные для принятия решений, которые нужны для управления процессом. Факторы могут быть экологическими, экономическими, культурными, социальными, политическими и технологическими. Эти факторы могут в той или иной степени контролироваться лицами, принимающими решения. Для учета этих факторов необходимо пользоваться любой доступной информацией.

В основном процесс планирования направлен только в одну сторону, т.е. представляют собой упорядоченную во времени последовательность событий, которая начинается в настоящее время t=0 и заканчивается к некоторый момент будущего t=T. В первой последовательности, которая называется прямым процессом, рассматриваются текущие факторы и предложения, которые порождают некоторый логический результат. Во второй последовательности, которая называется обратным процессом, состояния рассматривают, начиная с желаемого результата в определенный момент Т в обратном направлении во времени - к исходному состоянию, чтобы оценить факторы и промежуточные результаты, которые нужны для достижения желаемого. Оба процесса теоретически обоснованы, понятны и используются на практике.

Прямой процесс планирования обеспечивает оценку состояния вероятного конечного результата. Обратный процесс планирования обеспечивает средствами контроля и управления прямым процессом при движении в направлении желаемого состояния.

Может возникнуть вопрос: какой из процессов - прямой или обратный -более эффективен при планировании? В зависимости от обстоятельств один из этих процессов может полностью приемлемым, в то время как другой -может оказаться неприемлемым на практике. Наиболее важно, что каждый из них в отдельности может не подходить для создания хорошего плана. Однако если объединить их в единый прямой и обратный процесс планирования, то окажется возможным эффективно решить проблему. Таким образом, можно попытаться соединить желаемые цели с логическими, обеспечивая рамки сходимости друг к другу обоих результатов.

Для интеграции прямого и обратного иерархического планирования и проведения действий в настоящем сначала проектируется вероятное будущее. Далее в качестве цели необходимо принять желаемое будущее, выработать новые политики, которые присоединяются к набору существующих, и с учетом этих изменений вновь спроектировать будущее и сравнить два варианта будущего - проектируемый и желаемый -относительно их главных характеристик. Желаемое будущее модифицируется с целью увидеть, какие изменения политики нужны для того, чтобы оно стало проектируемым будущим, и процесс продолжается далее.

Формулировка процесса планирования для организации как граничной задачи позволяет явно выразить структуру решения. Используя понятия теории принятия решений, можно идентифицировать три основных вида переменных: *стратегии планирования,*которые есть у организации, *результаты,*которых может добиться организация в будущем, *эффективность,*которая выражает вероятностные соотношения между стратегиями планирования и результатами.

Эти три вида переменных - общие для всех процессов принятия решений, однако отношения между ними различны для всех проектируемых и желаемых процессов планирования. Для проектируемых процессов стратегии определяются, эффективность оценивается, а вероятностные результаты выводятся. Для желаемых процессов результаты оцениваются, эффективность подвергается воздействиям, а стратегии разрабатываются.

Одним из самых существенных решений при планировании является выбор цели организации. Основная общая цель организации обозначается как миссия, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия. Конкретные и измеримые цели (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы).

• Ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что фирма хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат).

• Достижение цели (служит повышению эффективности организации); установление же трудно достижимой цели может привести к катастрофическим результатам.

• Взаимно поддерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей).

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Управление финансированием оборотных активов представляет собой процесс дифференцированного выбора финансовых источников формирования различных составных частей этих активов. В конечном итоге такой выбор определяет соотношение между уровнем эффективности использования капитала и уровнем риска финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

С учетом этих факторов и строится политика управления финансирования оборотных активов. **Политика управления финансированием оборотных активов** представляет собой **составную часть общей политики управления оборотными активами предприятия, заключающейся в оптимизации состава финансовых источников их формирования с позиций обеспечения эффективного использования капитала и достаточной финансовой устойчивости и платежеспособности.**

Политика управления финансированием оборотных активов предусматривает:

**1**. Дифференциацию состава оборотных активов с позиций особенностей их финансирования. В соответствии с этими особенностями выделяют две основных группы оборотных активов:

а) *постоянную*потребность в оборотных активах, представляющую собой неизменную часть их размера (в практике финансового менеджмента она рассматривается как минимальная сумма оборотных активов в рассматриваемом периоде);

б) *переменную*или сезонную потребность в оборотных активах. В составе этой переменной потребности выделяют *максимальную и среднюю*потребность

**2.** Формирование принципов финансирования отдельных групп оборотных активов. Существуют три принципиальных подхода к финансированию оборотных активов:

а) *Консервативный подход*к финансированию предусматривает, что за счет собственного и долгосрочного заемного капитала должна финансироваться постоянная и средняя переменная часть оборотных активов, в то время как за счет краткосрочного заемного капитала - разница между максимальной и средней переменной частью оборотных активов.

б) *Умеренный подход*к финансированию предусматривает, что вся постоянная часть оборотных активов финансируется за счет собственного и долгосрочного заемного капитала, а вся переменная их часть - за счет краткосрочного заемного капитала.

в) *Агрессивный подход*к финансированию предусматривает, что за счет собственного и долгосрочного заемного капитала финансируется только половина постоянной части оборотных активов; вторая ее половина, а также вся переменная часть оборотных активов финансируется за счет краткосрочного заемного капитала.

Рассмотренные три принципиальных подхода формируют три разные формы соотношения между уровнем эффективности использования капитала и уровнем риска финансовой устойчивости и платежеспособности. В зависимости от своего отношения к финансовым рискам руководство предприятием избирает один из рассмотренных вариантов финансирования оборотных активов (т.е. формирует определяющие принципы этого финансирования).

**3.** Определение источников финансирования отдельных групп оборотных активов. При определении источников финансирования оборотных активов на основе сформированных принципов выделяют следующие группы этих источников:

а) собственный *капитал;*

б) долгосрочный *заемный капитал;*

в) *краткосрочный заемный капитал*(за минусом текущей кредиторской задолженности);

г) текущая *кредиторская задолженность.*

В разрезе этих источников исходя из общего размера и групп оборотных активов определяется необходимый размер финансовых средств.

**4.**Разработку баланса финансирования оборотных активов. Этот баланс позволяет увязать общую потребность в оборотных активах с планируемым объемом финансовых средств, авансируемых в их формирование.