**Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях**

Направление распределения ресурсов определяет стратегические приоритеты хозяйствующего субъекта. Очень часто порядок распределения ресурсов является причиной конфликтов. Каждая производственная единица требует определенных финансовых вложений. Для обос­нования этого находится много объективных и субъектив­ных причин. Задачей руководства является недопущение таких конфликтов.

Следующей особенностью процесса стратегического планирования диверсифицированного хозяйствующего субъекта является недопущение подмены его интересов на интересы каждой из производственных единиц. Не­смотря на то, что эта проблема созвучна с предыдущей, она ее расширяет. При осуществлении процесса стратеги­ческого планирования каждая производственная единица имеет определенную самостоятельность. Эта свобода действий побуждает к тому, что руководство производст­венной единицы старается увеличить ее эффективность. Соответственно оно начинает формулировать свои задачи и цели. Самостоятельность и зависимость руководства производственной единицы от ее доходов приводит к тому, что интересы производственной единицы ставятся на пер­вое место. В этом случае цели и задачи, которые были по­ставлены руководством хозяйствующего субъекта при осуществлении процесса диверсификации производства, могут быть нарушены. Это в конечном счете может при­вести к выделению производственных единиц с наиболь­шим потенциалом и производственных единиц с меньшим потенциалом. В результате диверсифицированное пред­приятие или объединение может распасться**.**

Другой особенностью стратегического планирования деятельности диверсифицированного хозяйствующего субъекта является потребность в более широкой инфор­мации о рынке. Сама диверсифицированность деятельно­сти подразумевает необходимость постоянно отслеживать состояние рынка по каждому продукту. Чем больше разных продуктов выпускает фирма, тем больше рынков необ­ходимо исследовать. Эта особенность требует наличия более сильной и оснащенной службы маркетинга. Эта служба должна осуществлять постоянный мониторинг внешней среды как общей для хозяйствующего субъекта, так и по каждому направлению его деятельности. Каждый отдельный вид деятельности имеет характерные для него особенности, которые формируются под воздействием внешней среды. Кроме того, есть еще общие факторы внешней среды, которые характерны для всех хозяйст­вующих субъектов, независимо от вида деятельности. Та­ким образом, существенно расширяется сфера мониторин­га и информационная база, которая подлежит анализу.

Следующая особенность процесса стратегического планирования заключается в гибкости направления ресур­сов. Диверсифицированный хозяйствующий субъект имеет различные возможные направления распределения ресур­сов. Если у хозяйствующего субъекта, имеющего один вид производства, отсутствует возможность гибко реагировать на изменение потребностей, то хозяйствующий субъект, имеющий диверсифицированную структуру производства, может в зависимости от изменения спроса и особенностей внешней среды быстро реагировать на эти изменения, на­правляя ресурсы по оптимальным направлениям. Такая гибкость обеспечивает дополнительный экономический эффект и способствует эффективному использованию ре­сурсов.

Процесс стратегического планирования диверсифици­рованных хозяйствующих субъектов служит основой для всех видов планирования в рамках предприятия. Он опи­рается на базовый вариант комплексного стратегического прогноза развития хозяйствующего субъекта.

Сам процесс стратегического планирования развития диверсифицированного хозяйствующего субъекта предпо­лагает наличие двух уровней планирования: высшего уровня и нижнего уровня. Их целесообразность заключается в различных задачах, которые ставятся на высшем и нижнем уровнях, и в различных подходах к формированию стратегии развития на разных уровнях.

Высший уровень стратегического планирования осу­ществляется на высшем уровне управления фирмой или объединением предприятий. Нижний уровень планирова­ния осуществляется па уровне производственных подраз­делений или предприятий, входящих в объединение пред­приятий. Нижний уровень стратегического планирования подразумевает, что данная единица выпускает один вид продукции либо несколько видов со схожими характери­стиками и одинаковыми подходами к их продвижению на рынок.

На каждом уровне стратегического планирования ди­версифицированного хозяйствующего субъекта осуществ­ляется выбор определенных стратегических альтернатив. На высшем и нижнем уровне набор выбираемых стратеги­ческих альтернатив различен.

На высшем уровне планирования диверсифицирован­ного хозяйствующего субъекта принимается решение о степени диверсификации на дальнейший период.

С высшего уровня планирования спускаются опреде­ленные показатели - ориентиры, которые являются отправ­ной точкой для составления стратегических планов на нижнем уровне. При этом на высшем уровне может быть принято решение о четырех возможных перспективах раз­вития (табл. 3):

1. Развитие в условиях существующего уровня дивер­сификации.

2. Развитие в условиях расширения уровня диверси­фикации.

3. Развитие в условиях сжатия уровня диверсифика­ции.

4. Развитие в условиях диверсификации путем за­мены.

В первом случае стратегия развития хозяйствующего субъекта подразумевает развитие в рамках уже существующих видов деятельности. Этот вариант является опти­мальным в случае, если все показатели-ориентиры прием­лемы для производственных единиц. Такой подход пред­полагает достаточность ресурсов или их нехватку при удовлетворенности деятельностью подразделений или предприятий.

Во втором случае стратегия развития хозяйствующе­го субъекта подразумевает расширение диверсификации. Фирма развивает дополнительные направления деятель­ности, отличные от уже существующих. Такой подход при­емлем при переизбытке ресурсов и удовлетворенности ре­зультатами деятельности существующих подразделений и предприятий.

Третий вариант предполагает развитие хозяйствую­щего субъекта при сужении направлений его деятельно­сти. Такой подход обусловлен необходимостью развития при дефиците ресурсов. Он обусловлен неудовлетворен­ностью результатами деятельности подразделений или предприятий при ощутимом дефиците ресурсов.

Особенности диверсифицированного хозяйствующего субъекта заключаются в возможности распределять ре­сурсы в зависимости от той стратегии, которая определена руководством компании.

На решение руководства о направлении движения ре­сурсов (стратегию развития) влияют два основных факто­ра;

1. Соотношение риск—доход.

2. Видение будущего хозяйствующего субъекта.

Диверсификация деятельности позволяет сбалансиро­вать соотношение риск - доход по разным направлениям деятельности хозяйствующего субъекта. В общем виде со­отношение риск—доход находится в прямой зависимости. Чем выше риск, тем выше доход.