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

Особенности процесса стратегического планиро­вания следует искать в самих особенностях диверсифи­цированного предприятия или объединения предприятий (далее - хозяйствующий субъект). Необходимо сформу­лировать эти особенности. Хозяйствующий субъект, имеющий диверсифициро­ванное производство, при распределении ресурсов посто­янно сталкивается с проблемой выбора направления ин­вестиций. Если все производственные единицы имеют одинаковое значение для него, то процесс распреде­ления - это результат выбора оптимального направле­ния. Такой выбор предполагает предварительный эконо­мический анализ и согласование выбора с миссией хозяй­ствующего субъекта. В противовес данному методу ресур­сы могут распределяться исходя из потребностей каждой производственной единицы, равномерно или другим спо­собом. 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. При осуществлении процесса стратегического плани­рования необходимо сформулировать общефирменную для хозяйствующего субъекта задачу и цель. Это должно быть основой для формулирования задач и целей произ­водственной единицы. При осуществлении процесса стра­тегического планирования нужно учитывать интересы каж­дой производственной единицы. Необходимость ориен­тироваться на общефирменные задачи и цели не должна являться причиной игнорирования интересов каждой про­изводственной единицы. При формулировании целей и задач руководство хозяйствующего субъекта должно гибко подходить к этому процессу. Общефирменная стратегия должна строиться с учетом изменяющейся дей­ствительности. Изменения во внешней среде и состояния самого хозяйствующего субъекта могут существенно по­влиять на его цели и задачи. Поэтому процесс формули­рования задач и целей хозяйствующего субъекта должен строиться исходя из конкретных обстоятельств и сформу­лированной миссии. Хозяйствующий субъект может при­нять решение о продаже даже успешно работающей про­изводственной единицы, если деятельность этой единицы не способствует достижению общефирменной цели или не совпадает с миссией хозяйствующего субъекта.

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.

Стратегический план деятельности диверсифициро­ванного хозяйствующего субъекта является нормативным, поскольку имеет целевой характер и содержит набор ко­эффициентов и нормативов (рентабельность вложенного капитала, норма прибыли, доход на обыкновенную акцию и др.)- На их основе определяется стратегия развития каж­дой производственной единицы. Значения этих показателей должны отражать законо­мерности развития диверсифицированного хозяйствующе­го субъекта и ориентировать производственные единицы на повышение эффективности их работы. Постоянное из­менение внешних и внутренних факторов, влияющих на хозяйственную деятельность диверсифицированного хо­зяйствующего субъекта, требует регулярного обновления утверждаемых величин этих коэффициентов в процессе непрерывного планирования. На отдаленную перспективу их можно определить на основании прогнозных экспертных методов и имитационного моделирования функционирова­ния диверсифицированного 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:

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. Четвертый вариант развития предполагает, не изме­няя количества видов деятельности, заменить неэффек­тивные виды деятельности. Такой вариант возможен при достатке ресурсов или их избытке и неудовлетворенности результатами деятельности подразделений или предпри­ятий. Если стратегическое планирование на высшем уровне осуществляется на основании результатов использования прогнозных методов и моделирования ситуаций, то плани­рование на нижнем уровне осуществляется с учетом кон­кретных показателей, состояния внешней среды и внут­ренних возможностей.