

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра региональной экономики

О.А. Ушакова, О.А. Иневатова, С.А. Дедеева

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01, 38.04.01 Экономика

Оренбург 2015

УДК 005.511 (076.8)
ББК 65.291.231.1я73
У 93

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Е.Г. Чмышенко
кандидат экономических наук, доцент Л.Ю. Гербева

Ушакова, О.А.
У93 Стратегическое планирование: учебное пособие / О.А. Ушакова,
О.А. Иневатова, С.А. Дедеева. Оренбургский государственный
университет. - Оренбург : ОГУ, 2015. - 257 с.

ISBN 978-5-7410-1342-7

В данном пособии раскрыты теоретические основы стратегического планирования в условиях рыночной экономики.

В пособии рассмотрены такие вопросы как: содержание и роль стратегического планирования в системе управления национальной экономикой; экономическая сущность и формы стратегического планирования; методология стратегического планирования; содержание процесса стратегического планирования; эффективность стратегических планов: теоретические и методические особенности; особенности стратегического планирования в национальной экономике; формирование стратегий управления по сферам национальной экономики; организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации; региональное стратегическое планирование; стратегическое планирование в муниципальном образовании; стратегическое планирование развития крупных городов и агломераций; стратегическое планирование на предприятии; зарубежное стратегическое планирование, а также приведены тестовые задания для самоконтроля, примерная тематика курсовых работ и вопросы для самопроверки.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.01, 38.04.01 - Экономика, а также аспирантов экономических направлений вузов.

УДК 332.1:339.13 (075.8)
ББК 65.04Я73+65.421Я73

ISBN 978-5-7410-1342-7

© Ушакова О.А., 2015
© Иневатова О.А., 2015
© Дедеева С.А., 2015
© ОГУ, 2015

Содержание

Введение	6
1 Содержание и роль стратегического планирования в системе управления национальной экономикой	10
1.1 Содержание современной системы управления национальной экономикой	10
1.2 Планирование как вид управленческой деятельности.....	12
1.3 Стратегическое планирование как особая форма плановой деятельности.....	16
2 Экономическая сущность и формы стратегического планирования.....	22
3 Методология стратегического планирования.....	27
3.1 Методология стратегического планирования: основные понятия.....	27
3.2 Принципы стратегического планирования.....	28
3.3 Методологические подходы в стратегическом планировании.....	30
3.4 Система показателей стратегического планирования.....	32
3.5 Методы стратегического планирования.....	35
4 Содержание процесса стратегического планирования.....	38
4.1 Основные этапы процесса стратегического планирования.....	38
4.2 Методические подходы к проведению стратегического анализа.....	39
4.3 Процесс целеполагания в стратегическом планировании.....	42
4.4 Методические вопросы стратегического выбора в системе стратегического планирования.....	45
5 Эффективность реализации стратегических планов: теоретические и методические особенности определения.....	47
5.1 Основы оценки эффективности реализации стратегических планов.....	47
5.2 Методические подходы к оценке эффективности реализации стратегических планов.....	48
6 Особенности стратегического планирования в национальной экономике.....	51
6.1 Макроэкономическая стратегия: подходы к определению стратегических	

альтернатив.....	51
6.2 Виды макроэкономических стратегий.....	55
7 Формирование стратегий управления по сферам национальной экономики.....	62
7.1 Основные элементы процесса стратегического планирования научно-технического прогресса.....	62
7.2 Стратегическое планирование инвестиционных процессов в стране.....	67
7.3 Стратегическое планирование инноваций.....	69
8 Организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации.....	73
8.1 Система органов стратегического планирования РФ.....	73
8.2 Основные стратегические плановые документы федерального уровня.....	76
9 Региональное стратегическое планирование.....	80
9.1 Теоретические основы стратегического планирования на уровне региона.....	80
9.2 Организация стратегического планирования в Оренбургской области.....	88
10 Стратегическое планирование в муниципальном образовании.....	95
10.1 Теоретические основы стратегического планирования в муниципальном образовании.....	95
10.2 Организация стратегического планирования в муниципальном образовании «город Оренбург».....	101
11 Стратегическое планирование развития крупных городов и агломераций.....	107
11.1 Теоретические основы стратегического планирования развития крупных городов и агломераций.....	107
11.2 Содержание и специфика процесса стратегического планирования развития городской агломерации.....	110
12 Стратегическое планирование на предприятии.....	115
12.1 Содержание стратегического планирования предприятия.....	115
12.2 Стратегический анализ деятельности предприятия.....	118
12.3 Процедура целеполагания.....	121
12.4 Стратегический выбор в организации.....	127

12.5 Формулирование стратегии.....	148
12.6 Классификации типичных стратегий развития.....	156
13 Зарубежное стратегическое планирование.....	163
13. 1 Стратегическое планирование за рубежом на макроуровне.....	163
13.2 Стратегическое планирование за рубежом на микроуровне.....	173
Тестовые задания для самоконтроля.....	178
Примерная тематика курсовых работ.....	248
Вопросы для самопроверки.....	250
Список использованных источников.....	254

Введение

Стратегическое планирование представляет собой особую форму плановой деятельности, отвечающую современным условиям и тенденциям развития экономики, в качестве которых можно назвать:

- 1) многоукладность экономики;
- 2) развитие научно-технического прогресса;
- 3) усиление международной интеграции, интернационализация и глобализация экономики, рост числа ТНК;
- 4) появление и развитие новых отраслей и видов деятельности в результате диверсификации экономики.

Стратегическое планирование как форма плановой деятельности предусматривает разработку целей развития любого элемента национальной экономики на основе анализа развития самого элемента и внешней окружающей среды, формирование основных направлений достижения поставленных целей и их ресурсного обеспечения, что обуславливает актуальность вопросов изучения стратегического планирования и управления.

В условиях динамичных изменений рыночной ситуации знание современных приемов и методов стратегического планирования позволяет разрабатывать эффективную стратегию и тактику функционирования регионов, муниципалитетов, предприятий, выявлять неиспользованные резервы повышения эффективности функционирования и реализовывать их в практической деятельности.

Профессиональный экономист, бухгалтер, руководитель, управленец должны не только знать общие тенденции развития объектов стратегического планирования в новых экономических условиях, но и понимать, каким образом действие основных экономических законов проявляется на их уровне. Они должны хорошо владеть современными методами экономических исследований, методикой системного, комплексного стратегического анализа и уметь применять их на практике.

В настоящем пособии излагаются как теоретические основы, так и прикладные вопросы стратегического планирования в соответствии с новыми государственными стандартами по данной дисциплине.

В совокупности с другими дисциплинами базовой части профессионального цикла ФГОС ВПО третьего поколения дисциплина «Стратегическое планирование» обеспечивает формирование профессиональных компетенций бакалавра и магистра.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей направления бакалавриата и магистратуры. Изучение материала способствует формированию у студентов следующих компетенций:

- общекультурных компетенций: ОК-1; ОК-3;
- общепрофессиональных компетенций: ОПК-2; ОПК-3;
- профессиональных компетенций по видам деятельности:
- научно-исследовательская деятельность: ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4;
- аналитическая деятельность: ПК-8; ПК-9; ПК-10.

В результате изучения дисциплины «Стратегическое планирование» бакалавр и магистр должен:

знать

- основные понятия, категории и инструменты стратегического планирования;
- методы стратегического планирования;
- основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих процесс стратегического планирования;
- основы стратегического планирования макроуровня, региона, муниципалитета и предприятия;

уметь

- анализировать во взаимосвязи этапы процесса стратегического планирования;
- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций в процессе стратегического планирования, предлагать способы их

решения с учетом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных последствий;

- рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативной базы экономические показатели, применяемые в стратегическом планировании;

- определять факторы, влияющие на повышение эффективности деятельности объектов стратегического планирования;

- анализировать и интерпретировать финансовую и иную информацию, содержащуюся в стратегических планах, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы;

 - ставить и решать задачи для проведения стратегического анализа;

- представлять результаты аналитической исследовательской работы в виде информационного обзора, аналитического отчета;

владеть

- понятийным аппаратом стратегического планирования;

- современными методами сбора, обработки и анализа информации на этапе стратегического анализа;

- методами и приемами постановки целей и определения миссии объекта стратегического планирования на этапе целеполагания;

- современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы на макро-, мезо- и микроуровне;

- навыками принятия управленческих решений и контроля за их исполнением на этапе стратегического выбора.

Изучение дисциплины «Стратегическое планирование» основывается на знаниях, полученных студентами в ходе освоения экономической теории (микро- и макроэкономики), статистики, экономики предприятия, региональной экономики.

Наука стратегического планирования тесно связана с наукой управления и

прежде всего с менеджментом, экономической теорией, философией, социологией, финансовыми науками, политологией. В процессе стратегического планирования экономического и социального развития используются выводы, фактические данные и методы исследования, применяемые функциональными науками и отраслевыми экономистами, прежде всего такими, как статистика, анализ хозяйственной деятельности и аудит, бухгалтерский учет. Наука стратегического планирования опирается на математику, технические и естественные науки.

В учебном пособии представлены тринадцать тем и рассмотрены такие вопросы как: содержание и роль стратегического планирования в системе управления национальной экономикой; экономическая сущность и формы стратегического планирования; методология стратегического планирования; содержание процесса стратегического планирования; эффективность стратегических планов: теоретические и методические особенности; особенности стратегического планирования в национальной экономике; формирование стратегий управления по сферам национальной экономики; организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации; региональное стратегическое планирование; стратегическое планирование в муниципальном образовании; стратегическое планирование развития крупных городов и агломераций; стратегическое планирование на предприятии; зарубежное стратегическое планирование, а также приведены тестовые задания для самоконтроля, примерная тематика курсовых работ и вопросы для самопроверки.

Организацию процесса стратегического планирования на различных уровнях детализации, а также проблемы в области стратегического планирования рассматривали такие авторы, как Э.А. Уткин, А.А. Петросов, Б.Н. Кузык, М.В. Бянкин, И.А. Поделинская, А.Н. Фомичев, В.И. Ляско, А.Н. Петров.

Учебное пособие подготовлено коллективом кафедры региональной экономики Оренбургского государственного университета.

1 Содержание и роль стратегического планирования в системе управления национальной экономикой

1.1 Содержание современной системы управления национальной экономикой

В экономике любой страны присутствует достаточно широкий спектр диаметрально противоположных интересов, которые не позволяют эффективно использовать ресурсы без целенаправленного, четкого и постоянно действующего управления на всех уровнях национальной экономики.

Мировой опыт свидетельствует о том, что без активной регулирующей роли государства не может существовать эффективной, социально ориентированной рыночной экономики. С развитием общества, изменениями в структуре общественного производства, сдвигами в научно-технической базе общества происходит развитие, обогащение, уточнение функций государства. Одновременно с этим по мере развития рыночной экономики средства и методы государственного регулирования экономики постоянно совершенствуются и корректируются. В результате этого государственное регулирование становится более точным, сложным и многообразным.

Следовательно, концепция вытеснения государства из сферы экономики, сокращения его функций и ослабления регулирующей роли не соответствует глобальным мировым тенденциям и не отвечает реальной обстановке в нашей стране. Однако надо помнить, что масштабы государственного регулирования, его конкретные формы и методы существенно различаются в разных странах. Государство призвано не только создавать условия для функционирования рынка, но и обеспечивать социальную стабильность, экономическую и национальную безопасность [13].

Современный рынок не отменяет необходимости планомерного управления постиндустриальным типом экономики, которое становится практически невозможным без стратегического замысла, определения целей оперативного регулирования и координации из единого центра.

К настоящему времени сформировалось два основных подхода к определению роли государства в переходной экономике.

Первый подход основывается на концепции «ограниченной интервенции государства в экономику», которая предполагает проведение макроэкономической политики, базирующейся на монетаристских методах.

Второй подход, который является наиболее предпочтительным для нашей страны, предусматривает активную роль государства в реформировании экономики.

Конкретные функции государственного управления к настоящему времени уже достаточно четко определились в процессе их практической реализации в странах с развитыми формами рыночных отношений.

Основные сферы деятельности, в которых государство является субъектом рыночных отношений:

1) нейтрализация факторов, приводящих к неустойчивости развития экономики, а также различных видов диспропорций, приводящих к экономическому кризису;

2) ограничение деятельности естественных монополий, препятствующих развитию конкуренции;

3) управление объектами государственной собственности, в том числе долевой на совместных предприятиях;

4) регулирование развития социальной сферы экономики, поскольку развитие рыночных отношений приводит к ослаблению государственного надзора за социально незащищенными слоями населения;

5) решение экологических проблем, так как стихийное развитие экономики сопровождается нерациональным отношением к окружающей природной среде.

6) деятельность теневых структур (коррупция, наркобизнес и т.п.), что приводит к необходимости формирования государственного механизма для нейтрализации их негативного воздействия.

Следовательно, государство может и должно реализовывать свои функции по регулированию развития национальной экономики посредством использования широкого набора соответствующих методов и инструментов, которые можно

условно разделить на две группы.

Прямые методы государственного регулирования предусматривают использование в регулировании национальной экономики таких методов, как государственные субсидии, государственное предпринимательство, запреты, ограничения, разрешения, лицензирование и т.д.

Косвенные методы государственного регулирования предусматривают использование инструментов и методов воздействия государства на частное предпринимательство с точки зрения обеспечения макроэкономических пропорций расширенного воспроизводства (издание соответствующих законодательных и нормативных актов, установление льгот, налоговая политика и т. п.).

Набор и соотношение прямых и косвенных методов и инструментов определяются следующими основными факторами:

- историческим опытом развития страны;
- конкретной исторической обстановкой;
- степенью общего развития экономики (стадии экономического цикла);
- современной и перспективной структурой экономики.

Таким образом, мировой опыт государственного регулирования национальной экономики свидетельствует о том, что социальная и экономическая устойчивость развития экономики страны должна обеспечиваться целым набором средств в системе управления национальной экономикой.

Цель такой системы - обеспечение совместимости целей, интересов, мотивов и стимулов к трудовой деятельности на уровне общества в целом, хозяйствующих субъектов и отдельной личности. Без этого национальная экономика и общество нормально функционировать не могут, а цели остаются недостижимыми.

1.2 Планирование как вид управленческой деятельности

Процесс управления национальной экономикой условно разделить на три этапа:

- 1) обоснование управленческого решения, включающее выработку целей

объекта и подготовку управленческого решения. Данный этап обеспечивается процедурами анализа, прогнозирования, планирования, программирования и т.д.;

2) руководство, включающее принятие и реализацию управленческого решения. Данный этап обеспечивается посредством регулирования, организации, коммуникации, мотивации и т.д.;

3) контроль, предполагающий проведение контроля за выполнением управленческого решения [2].

Таким образом, важнейшим системообразующим элементом управления является планирование, поскольку оно является основополагающей процедурой на этапе обоснования управленческого решения.

Планирование как специфический вид управленческой деятельности направлено на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный период времени.

Его результатом является план мероприятий (заданий) - многоцелевая и сбалансированная программа развития объекта управления в целом, направленная на достижение эффективного использования всех видов ресурсов в определенный период времени.

Другими словами, план дает описание будущего (желаемого) состояния и (или) тенденций развития объекта управления, в котором находят отражение цели субъекта управления, разрабатывающего этот план, то есть план всегда включает систему целей и схему действий по их реализации (мероприятия, задания, ресурсы).

К планированию национальной экономики относятся:

- общественно-политический надзор над экономикой и контроль через различные политические учреждения (правительство, парламент, администрация президента, политические партии и т.д.);

- оценка состояния экономики на конкретный момент времени;

- оценка спонтанных тенденций развития;

- проецирование на будущее желаемого экономического уровня, а также использование всех необходимых средств, для достижения намеченных целей.

Функцией планирования является формулирование курса действий над управляемой системой, с последующим формулированием комплекса мер по их реализации, что находит свое отражение в содержании плана.

План состоит из отдельных разделов, в этих разделах обосновываются пути решения задач, стоящих перед государством в области экономики в плановом периоде, определяются основные показатели по отраслям и сферам экономики.

Определенные показатели должны быть обоснованы, а в плане должны быть предусмотрены антиинфляционные меры и уделено особое внимание разделам по социальной политике государства.

Цель макроэкономического планирования - привести по истечению определенного срока к желаемому результату национальную экономику в целом.

Роль планирования заключается не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к происходящим изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования и внешней по отношению к нему среды.

Все многообразие видов и форм планирования можно классифицировать по различным признакам.

С точки зрения обязательности плановых заданий выделяют директивное и индикативное планирование.

Директивное планирование – это процесс принятия решений, обязательных для исполнения. Такие планы имеют адресный и детализированный характер. Используются для решения задач, имеющих общенациональное значение (охрана окружающей среды, оборона, социальная политика, структурная перестройка экономики) [23].

Индикативное планирование не носит обязательный для исполнения характер, но в нем могут присутствовать обязательные задания, хотя их число весьма ограничено. В целом же он носит направляющий, рекомендательный характер.

Данный вид планирования чаще всего применяется на макроуровне, включает задания – индикаторы, которые характеризуют состояние и направления развития экономики. Их вырабатывают органы государственного управления в ходе

формирования социально-экономической политики.

В идеале индикативное и директивное планирование должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

Практика планирования свидетельствует о том, что в целом ряде стран с развитой рыночной экономикой в условиях неопределенности разрабатываются так называемые индикативные (направляющие) планы, которые часто называют планами-прогнозами. Последние формируются лишь с учетом взаимосвязей важнейших макроэкономических показателей, детализируемых до уровня основных отраслей национальной экономики. Основными характерными чертами индикативных планов являются: во-первых, «рекомендательный» или «желательный» характер их целей; во-вторых, необязательность их ресурсного обеспечения. В качестве существенных недостатков индикативных планов можно назвать невозможность их корректировки и отсутствие механизма контроля за их реализацией.

В связи с вышеизложенным, в последние годы во многих промышленно развитых странах мира наметилась тенденция перехода к стратегическому планированию.

На сегодняшний день возрастание интереса к стратегическому планированию обусловлено тем, что:

1) любой объект планирования является открытой системой и главные источники его успеха находятся во внешней среде;

2) в условиях конкуренции стратегическая ориентация объекта планирования становится главнейшим фактором его успеха;

3) развитие ситуации в будущем является неопределенным, и метод экстраполяции, используемый в долгосрочном планировании, не может быть применим, поэтому на практике целесообразным является использование сценарного и ситуационного подхода;

4) для того чтобы объект наилучшим образом реагировал на воздействие внешней среды, его система управления должна обладать адаптационными способностями.

Указанные выше факторы обуславливают возрастание сложности и динамизма экономики на любом уровне: национальная экономика (макроэкономический уровень), региональная экономика, корпоративная (отраслевая) экономика (мезоэкономический уровень) и экономика предприятия (микроэкономический уровень).

В результате этого экономика на любом уровне представляет собой систему, относящуюся к классу больших сложных систем. В связи с ростом сложности характерной чертой развития таких систем становится высокая степень неопределенности. Подобные объективные условия создали базу для новой формы планирования - стратегического планирования.

1.3 Стратегическое планирование как особая форма плановой деятельности

Планирование – это процесс обоснования целей и приоритетов социально-экономического развития с определением путей и средств их достижения

План – это документ, который содержит систему показателей и набор различных мероприятий по определению перспектив социально-экономического развития. В нем отражаются как цели и приоритеты, так и ресурсы, источники их обеспечения, порядок и сроки выполнения.

Стратегическое планирование – это процесс определения целей и приоритетов, а так же знаний экономических показателей, по основным, наиболее важным направлениям социально-экономического развития страны (региона) на длительную перспективу или на средний срок с одновременным формированием основ механизма их реализации. При стратегическом планировании решаются те задачи, которые определяют общий характер экономических трансформаций, устойчивость и конкурентоспособность экономики.

Методология любой науки представляет собой органическое единство общемировоззренческих, общеметодологических принципов, общенаучных методов познания и специфической, частной методологии.

Предметом стратегического планирования являются самые сложные вопросы профессиональной деятельности государственных служащих, топ-менеджеров, управленческого персонала крупных, средних и малых предприятий, которые должны предвидеть ход развития, циклические колебания экономической конъюнктуры, выработать эффективную стратегию и реализовать ее с помощью стратегических и индикативных планов, национальных проектов и целевых программ.

Объектом стратегического планирования являются крупные социально-экономические системы, взаимодействующие между собой в масштабах глобального мирового сообщества. В центре анализа естественно, находится социально-экономическая система России и возможные траектории ее изменения в контексте общемировых тенденций. В социально-экономической системе России, в свою очередь в центр рассмотрения ставится ее национальная экономика как структурная целостность образующих ее отраслей, регионов, кластеров, разнообразных хозяйственных систем.

Стратегическое планирование имеет ряд особенностей:

1) объектом планирования может быть как национальная экономика в целом, так и отдельные ее элементы, включая отраслевой, региональный и муниципальный уровни, а также экономика предприятия;

2) выбор стратегии развития любого элемента национальной экономики всегда осуществляется в условиях неопределенности;

3) стратегическое планирование ориентируется на долгосрочную перспективу;

4) стратегическое планирование определяет основные направления развития объекта, которые в дальнейшем подлежат детализации в тактическом и оперативном планировании;

5) основной целью стратегического планирования является обеспечение потенциала будущего успешного развития любого элемента национальной экономики.

Система стратегического планирования должна быть ориентирована на ускоренное достижение стратегических целей развития общества. Для этого

стратегическое планирование должно осуществляться на всех уровнях национальной экономики. Всего выделяют 6 уровней:

- государственный;
- региональный;
- отраслевой;
- уровень корпорации, концерны;
- уровень предприятия, АО, фирмы;
- уровень проекта.

К важнейшим пунктам стратегического планирования развития любой социально-экономической системы можно отнести:

- 1) обоснование и установление приоритетов и задач развития социально-экономической системы на планируемый период;
- 2) планирование и управление крупными структурными изменениями и преобразованиями в рамках социально-экономической системы;
- 3) планирование и управление кардинальными изменениями в технологии и условиях функционирования и развития подсистем;
- 4) осуществление сдвигов в потреблении внешних ресурсов;
- 5) изменение номенклатуры и объемов выпускаемой системой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг;
- 6) изменение характера юридических и финансовых отношений социально-экономической системы с внешней средой.

Стратегическое планирование – это особая форма плановой деятельности, состоящая в разработке стратегических решений, которые предусматривают выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе и быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Объект стратегического планирования — деятельность хозяйствующих субъектов, структурных элементов национальной экономики, вся национальная экономика страны, с позиций их будущего состояния в ближней и долгосрочной

перспективах [3].

Цель стратегического планирования — определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

Характерные черты стратегического планирования:

1) стратегический план разрабатывается на долго- и долгосрочную перспективу (5, 10, 15, 20 и более лет);

2) в стратегическом планировании предусматривается решение таких ключевых целей, от достижения которых зависит выживание объекта планирования и социально-экономический прогресс;

3) стратегические цели увязываются с объемом и структурой ресурсов, которые требуются для их достижения (наличные ресурсы и ресурсы, которые будут созданы в плановом периоде);

4) при разработке стратегии учитывается воздействие на объект планирования всех внешних (позитивных и негативных) факторов, а также разрабатываются мероприятия, ослабляющих негативное влияние, либо использующих позитивное влияние этих факторов;

5) стратегическое планирование обладает адаптивным характером, то есть способностью предсказания изменений среды объекта планирования и приспособления к ним.

Таким образом, суть стратегического планирования заключается в регулировании развития национальной экономики, ее отдельных подсистем, планирование деятельности коммерческих структур.

В теории стратегического планирования выделяют три аспекта науки стратегического планирования.

1 Социально-экономический: состоит в изучении закономерностей, определяющих развитие социально-экономических процессов.

2 Методология стратегического планирования: представляет собой инструмент познания социально-экономических процессов и использования полученных в процессе их государственного регулирования, а также планирования деятельности хозяйствующих субъектов.

3 Организационный: охватывает комплекс вопросов, связанных с постановкой ряда задач, решаемых системой органов, принимающих участие в процессе стратегического планирования, с определением функций, выполняемых ими, организацией их работы.

На макроэкономическом уровне стратегическое планирование регулирует динамику национальной экономики и структурных сдвигов в ней, занятости населения, решении других социальных проблем (уровня и качества жизни, развитии отраслей социальной инфраструктуры), осуществлении мероприятий в сфере экологии, поддержке науки, направлении финансовых потоков в стране.

На микроэкономическом уровне, т.е. на уровне первичного звена экономики (фирм, других рыночных организаций) — разработка стратегических программ и планов их деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективах, создающих необходимые предпосылки для выживания в условиях острой конкурентной борьбы.

Термин «стратегическое планирование» пришел к нам в 70-е годы в переводных книгах западных специалистов. Первый в мире стратегический план - Государственный план электрификации России. План ГОЭЛРО - первый перспективный план восстановления и развития народного хозяйства страны на базе электрификации. Также ГОЭЛРО был первым единым государственным перспективным планом развития народного хозяйства.

В плановой практике тех лет в нашей стране использовался термин «долгосрочное перспективное планирование». Между этими двумя понятиями существовало принципиальное различие.

Главной идеей долгосрочных планов, было: «Сегодня лучше, чем было вчера, а завтра будет лучше, чем сегодня» и отрицалась какая-либо неопределенность, а плановые задания разрабатывались «от достигнутого», в рамках имеющихся ресурсов, использовался метод простой экстраполяции. Считалось, что внешняя среда практически не изменяется, упор делался на анализ внутренних возможностей и ресурсов.

В основе стратегического планирования лежит идея: «Завтрашний день необязательно будет лучше сегодняшнего», анализируются перспективы развития

объекта планирования, при этом предполагается, что внешняя среда достаточно подвижна. Поэтому метод простой экстраполяции не может быть использован, анализируется позиция объекта в конкурентной борьбе, определяются цели развития, формируются направления деятельности.

Если долгосрочный и годовой планы предполагают планированием выбранных направлений развития объекта планирования, то в рамках стратегического планирования решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать. Стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.

Таким образом, главными отличиями стратегического планирования от долгосрочного являются:

1) в долгосрочном планировании акцент делался на анализ внутренних возможностей и ресурсов объекта планирования, в стратегическом – анализ внутренних возможностей и внешних факторов;

2) в долгосрочном планировании считалось, что внешняя среда практически меняться не будет, стратегическое же учитывает постоянное изменение внешней среды;

3) в долгосрочном - используется метод экстраполяции, в стратегическом – сценарный;

4) в долгосрочном- предполагается планирование выбранных направлений, в стратегическом решаются вопросы, какие направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать.

Однако стратегическое планирование не может дать полной картины будущего, т.е. это не детальное описание внешнего и внутреннего положения организации, а, скорее, его сценарное описание, носящее вероятностный характер. В общем виде стратегическое планирование является объединением интуиции руководства организации по постановке и достижению стратегических целей и конкретных методов предпланового анализа и разработки стратегических планов.

2 Экономическая сущность и формы стратегического планирования

Стратегическое планирование - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений.

Задача стратегического планирования - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды [21].

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия, услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны таким образом, чтобы они оставались не только целостными в течение длительного времени, но и сохраняли гибкость. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой.

Функции стратегического планирования [12]:

1) стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен;

2) стратегический план обеспечивает каждому подразделению в организации четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании;

3) стратегический план стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений;

4) стратегический план заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде;

5) этот план определяет альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация;

6) стратегический план создает основу для распределения ресурсов;

7) стратегический план демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности.

Процедура стратегического прогнозирования. В основе разработки стратегии находится прогноз, то есть система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения.

Основами прогнозов являются: специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов, сценарии на случай непредвиденных обстоятельств.

Комплексный прогноз включает краткую структурированную характеристику объекта прогнозирования, механизма его функционирования, системы ограничений, подробное описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных стратегий.

Прогнозирование — это научный способ выявления будущего состояния организации и определения стратегии ее развития в условиях неопределенности внешней и внутренней ситуации. Прогнозы разрабатываются в виде:

1) совокупности качественных характеристик объекта;

- 2) количественных (точечных или интервальных) оценок;
- 3) показателей степени вероятности их достижения.

Составление прогнозов, или прогнозирование включает:

- 1) анализ экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в организации и ее окружении, связей между ними, оценка сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем;

- 2) формирование видения будущего организации и условий ее функционирования, трудностей и практических задач;

- 3) обоснование, сопоставление и анализ различных вариантов развития организации, ее кадрового, производственного и научно-технического потенциала, желательных результатов деятельности и возможных стратегий в различных сферах.

На практике применяется несколько методов прогнозирования [31]:

- 1) экстраполяция, или проекция в будущее, суть которой состоит в автоматическом перенесении в него существовавших в прошлом тенденций развития организации;

- 2) методы, основанные на математических моделях;

- 3) метод экспертных оценок.

Прогнозный сценарий — это предполагаемая последовательность событий, исходящая из гипотетического состояния объекта при четко сформулированных допущениях.

Цель сценария — снизить общий уровень неопределенности стратегии и показать, как из существующей ситуации можно альтернативно шаг за шагом перейти к будущему состоянию объекта. Сценарий должен быть внутренне взаимосвязанным, пригодным для практического применения.

Многовариантность прогнозов предполагает составление нескольких сценариев (обычно 2—3), каждый из которых обычно разрабатывается в трех вариантах: оптимистичном, в надежде на благоприятные условия; реалистичном, исходящим из нормальных, средних условий; пессимистичном, предполагающем, что дела у организации могут пойти совсем плохо.

Процедура стратегического программирования. Программирование базируется на прогнозных разработках, его цель - составление проектов целевых комплексных программ для решения ключевых вопросов развития национальной экономики.

Программа в макроэкономическом стратегическом планировании - научное предвидение состояния объекта управления в определенный срок (через 5, 15 и более лет), основанное на четком определении цели и системы мероприятий, обеспечивающих достижение этой цели, согласованных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям.

Программы разрабатываются на любом уровне управленческой иерархии и содержат: перечень основных решаемых задач; совокупность и последовательность реализуемых мероприятий; расчет затрат используемых видов ресурсов; распределение заданий по срокам и исполнителям.

Стратегические программы — это адресный, различной степени директивности документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям социально-экономических, производственных, финансовых, организационно-хозяйственных и других мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели, решение задач наиболее эффективными путями и в установленные сроки.

С помощью целевых комплексных программ осуществляется:

- 1) глубокое и всестороннее обоснование стратегических решений по глобальным проблемам развития национальной экономики;
- 2) планомерная концентрация ресурсов, необходимых для решения важнейших задач перспективного развития;
- 3) повышение уровня сбалансированности мероприятий, обеспечивающих решение основных задач программы;
- 4) координация и обеспечение своевременности решения задач всего цикла работ по осуществлению программы;
- 5) согласование деятельности хозяйствующих субъектов, субъектов федерации и центральных органов власти в решении поставленных задач.

Процедура стратегического проектирования. Проектирование — заключительная ступень всех процедур стратегического планирования. Его назначение состоит в разработке проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов.

Проект стратегического плана - это проект управленческого решения по реализации стратегии соответствующих субъектов управления.

Стратегическое проектирование - это совокупность проектных действий, способствующих достижению поставленных перед коллективом целей.

Главная задача стратегического проектирования состоит в том, чтобы, по возможности, учесть все достижения науки и практики в области рационального распределения ресурсов (трудовых, сырьевых, технологических, финансовых), все факторы влияния внешней среды, достичь оптимальной координации во внутренней среде и правильно спроектировать свою деятельность на перспективу [11].

Сущность стратегии состоит в том, чтобы путем разработки комплексного проекта с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды повышать до предела эффективность управления по достижению конечных целей.

Стратегический план есть не что иное, как научное предвидение состояния целостного объекта управления — делового предприятия, их ассоциаций, региона, субъекта федерации, страны в целом — в определенный период времени. Это предвидение основано:

- 1) на системе целенаправленных проектировок по развитию соответствующих объектов (общества в целом, его отдельных подсистем, хозяйственных субъектов);
- 2) на системе мероприятий, согласованных по срокам, ресурсам, исполнителям;
- 3) на мероприятиях по развитию комплексных отраслей производства, производственной и социальной инфраструктур.

Процесс стратегического проектирования предусматривает прохождение нескольких этапов [7]:

- 1) оценка и анализ внешней среды;
- 2) анализ сильных и слабых сторон действующей системы управления;

- 3) оценка стратегии развития;
- 4) реализация стратегии;
- 5) выбор стратегии;
- 6) анализ стратегических альтернатив.

В процессе проектирования должны разрабатываться различные варианты развития соответствующих объектов управления с тем, чтобы было возможно:

- выбрать оптимальный в данной хозяйственной ситуации проект стратегического плана;
- иметь в наличии такой вариант проекта стратегического плана, который в будущем будет соответствовать изменившимся условиям хозяйствования, рыночной конъюнктуры.

Проект стратегического плана не является директивой, подлежащей безусловному исполнению. Свойство той или иной степени директивное (обязательности) он приобретает после его утверждения в установленном порядке.

3 Методология стратегического планирования

3.1 Методология стратегического планирования: основные понятия

Методология стратегического планирования представляет собой инструмент знания социально-экономических процессов и использования полученных знаний в государственном регулировании, а также планировании деятельности хозяйствующих субъектов.

Для того, чтобы все это стало возможным и осуществлялось эффективно, необходимо иметь четкое представление о сущности и закономерностях развития как самого объекта стратегического планирования — национальной экономики в целом, ее отдельных подсистем и коммерческих организаций, так непосредственно всех процедур плановой работы, совершенствовать методологические подходы, систему методов решения проблем стратегического планирования, уметь практически использовать всю систему знаний этой науки.

Методология стратегического планирования - это органическое единство

специфических методологических принципов и подходов; системы показателей, используемых в процессе стратегического планирования, а также системы методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задания стратегических программ и планов.

Система методологии стратегического планирования позволяет получить ответ на следующие принципиально важные вопросы:

1) какими должны быть сами стратегические прогнозы, программы и планы и каким требованиям они должны удовлетворять?

2) какие методологические подходы к решению каких проблем стратегического планирования следует использовать?

3) с помощью какой системы показателей и методов можно обеспечить оптимизацию стратегических прогнозов, программ и планов [31]?

3.2 Принципы стратегического планирования

Стратегическое планирование опирается на следующую систему принципов.

1 Принцип единства экономики и политики при приоритете политики. Означает, что разработчики стратегических планов должны исходить из целей политики, намеченной к реализации соответствующими субъектами управления. На макроуровне — политики правящей партии, выражающей интересы определенной части его населения. В этих условиях плановые документы являются инструментом реализации политики. Политика выступает в качестве направляющего русла, в рамках которого функционирует экономика любой страны.

На микроуровне собственники коммерческих организаций формируют политику, определяющую направление их развития, растление финансовых результатов деятельности в соответствии со своими интересами.

2 Принцип единства централизма и самостоятельности. Предполагает, что стратегические планы не только должны базироваться на информации о намерениях хозяйствующих субъектов, учитывать их интересы, но и обеспечивать воздействие на них в нужном для общества направлении.

В рыночном хозяйстве централизм обеспечивается прежде всего системой государственного заказа, разработкой и реализацией федеральных и региональных целевых комплексных программ, мероприятиями финансовой, кредитной и валютной политики, социальной защиты населения и т.д. Вместе с тем, в рамках существующего законодательства коммерческие организации свободны в своих действиях, в подготовке и реализации планов своей текущей и перспективной работы.

На уровне микроэкономики централизм и самостоятельность означают предоставление филиалам предприятия максимально возможной свободы в хозяйственной деятельности, в т.ч. и в планировании, но в рамках общей стратегии фирмы, корпорации.

3 Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов, стратегических программ и планов означает использование в плановой работе современных достижений науки и техники, своевременное техническое перевооружение и обновление производства, повышение достоверности планово-учетной информации, являющейся информационной базой для стратегических планов, постоянное совершенствование технологии разработки всех плановых документов.

4 Принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирование личной и коллективной заинтересованности в выполнении заданий стратегических планов.

Он означает увязку интересов различных классов, социальных слоев, коллективов коммерческих организаций и отдельных граждан и создание с помощью системы экономических стимулов личной и коллективной заинтересованности работников в успешном выполнении плановых заданий.

5 Принцип обеспечения оптимальности на основе выделения ведущих звеньев.

В качестве критерия оптимальности могут выступать: а) время, необходимое для решения той или иной проблемы стратегического планирования; б) объем капитальных вложений, требующихся для реализации плановых решений или объем материальных ресурсов во всех их разновидностях; в) количество работников,

необходимых для решения плановой задачи.

Ведущее звено стратегического плана — это наиболее важные для функционирования в перспективе объекта стратегического планирования его структурные элементы, обеспечивающие достижения стоящих перед ним стратегических целей, решение ключевых проблем. Для общества в целом таковыми могут являться определенные сферы его жизнедеятельности, те отрасли и регионы страны, от успешного развития которых зависят как подъем всей экономики, ее отраслей, так и решение основных социальных задач. На микроуровне — в фирме, корпорации, ведущими звеньями могут являться отдельные участки производства, технологические процессы, отдельные направления совершенствования менеджмента, маркетинговой деятельности и т.д.

6 Принцип единства и комплексности стратегических программ и планов.

Единство различных плановых документов обеспечивается едиными формами, показателями, таблицами, способами расчета показателей, а также достигается координацией в единое целое планов их структурных подразделений, филиалов, разработанными в русле общей стратегии организации. На макроуровне указанная проблема решается путем взаимного согласования между собой федеральных и региональных программ и планов, взаимной увязки их показателей.

Комплексность обеспечивается посредством учета в процессе разработки планов всей совокупности внешних и внутренних факторов, определяющих развитие объекта стратегического планирования.

7 Принцип единства процесса разработки, выполнения и проверки выполнения стратегических планов. Его содержание состоит в обеспечении внутренней согласованности всех разделов и показателей плановых документов, точности плановых расчетов, а также возможности их последующей проверки [31].

3.3 Методологические подходы в стратегическом планировании

В системе методологии стратегического планирования, в процессе разработки стратегических программ все большее значение начинают приобретать

методологические подходы.

Под методологическим подходом понимается единое, целостное направление использования принципов и методов стратегического планирования в ходе разработки проектов стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов [22].

Можно говорить о фактическом применении в практике современного стратегического планирования системного подхода в таких его модификациях как:

- 1) системно-комплексный подход;
- 2) системно-программный (программно-целевой) подход;
- 3) системно- мультипликационный подход;
- 4) системно-нормативный подход;
- 5) системный режима экономики подход;
- 6) системно-динамический подход.

Сущность системного подхода состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно как элемент более общей системы.

1 Системно-комплексный подход — это приложение системного подхода к различным социальным системам (комплексам). В качестве систем-комплексов выступают коммерческие организации и их объединения, региональные совокупности, сферы жизнедеятельности общества, общество в целом. Каждый такой комплекс рассматривается как сложная динамическая система и как компонент более высокой по уровню системы.

2 Системно-программный (программно-целевой) подход — это приложение системного подхода применительно к решению локальных крупных научных, технических, социальных, экономических, экологических и иных проблем, возникающих перед соответствующими объектами стратегического планирования.

3 Системно-мультипликативный подход (лат. мультипликация — умножение) это приложение системного подхода к исследованию процессов, связанных с возникновением и мультипликацией эффектов, образующихся в разных

подсистемах общества.

4 Системно-нормативный подход реализуется в следующих трех важнейших направлениях:

а) установление социальных ориентиров;

б) использование в управлении производством в других сферах системы норм;

в) разработка и использование системы нормативов.

5 Системный — режима экономии подход — это приложение системного подхода к исследованию, разработке и обоснованию мероприятий, обеспечивающих реализацию требования закона экономии времени во всех сферах жизнедеятельности общества. Основные направления использования этого методологического подхода — снижение затрат основного и оборотного капитала, экономия живого труда, экономия естественных ресурсов, экономия в процессе обращения и потребления товаров и непроизводственных фондов, экономия внерабочего времени (свободного и несвободного).

6 Системно-динамический подход — это приложение системного подхода к исследованию, разработке и обоснованию мероприятий, направленных на придание большего динамизма в развитии соответствующих объектов стратегического планирования, повышение его качественных характеристик.

3.4 Система показателей стратегического планирования

Разработка всех видов управленческих решений в форме стратегических программ и планов невозможна без использования системы показателей. Только с их помощью могут быть реализованы принципы и методологические подходы стратегического планирования.

Применительно к стратегическому планированию, под показателем следует понимать меру (количественную или качественную) планового задания, придающую его количественную или качественную определенность.

Различают несколько систем показателей [33]:

- систему показателей планирования в целом. Она включает в себя кроме показателей федеральных программ, комплексных социально-экономических прогнозов, показатели системы национальных счетов, государственного бюджета, сводного финансового плана страны;

- систему показателей, используемых в процессе разработки рабочими органами государственной власти, комплексных прогнозов социально-экономического развития страны, федеральных стратегических программ, государственного бюджета страны;

- систему показателей развития субъектов федерации, включая показатели региональных целевых программ и местных бюджетов;

- систему показателей развития отдельной отрасли;

- систему показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития коммерческих организаций и их ассоциаций (объединений).

В зависимости от связи с объектами стратегического планирования и содержанием меры, показатели могут быть классифицированы. Различают следующие группы показателей:

а) конечные и промежуточные;

б) натуральные и стоимостные;

в) количественные и качественные;

г) объемные и сетевые;

д) абсолютные и относительные;

е) утверждаемые, расчетные и информационные (справочные).

Под конечными показателями на микроуровне понимают показатели, характеризующие объемы продукции, выходящие за пределы коммерческой организации, не идущими на цели внутреннего потребления у отдельных хозяйствующих субъектов. На макроуровне под конечными показателями имеют ввиду такие, которые характеризуют продукцию (услуги), используемую для удовлетворения нужд производственного и непроизводственного накопления, для личного и общественного непроизводственного потребления, возмещения выбытия и капитального ремонта элементов основного капитала и на экспорт (за вычетом

импорта).

Под промежуточными показателями, понимают такие, которые характеризуют продукцию, необходимую для изготовления конечной, или же продукт, предназначенный для дальнейшей его переработки в производстве.

Натуральные и стоимостные показатели. Натуральные показатели характеризуют вещественную сторону производства и измеряются в единицах, которые связаны с характером продукции.

Стоимостные показатели выражают совокупные результаты воспроизводственного процесса (производство валового внутреннего продукта, валового национального продукта, промежуточное потребление, валовая добавленная стоимость, стоимость основного капитала и его потребления, заработная плата по экономике в целом, валовая чистая прибыль, объем реализованной продукции, амортизация основных средств и т.д.) и позволяют обеспечить взаимную увязку всех разделов прогнозов, стратегических программ и планов.

Количественные и качественные показатели. Количественные показатели характеризуют прямые непосредственные результаты производства или работ.

Качественные показатели характеризуют потребительную стоимость продукции (ее полезность), условия развития как общественного, так и индивидуального (уровень хозяйственных субъектов) производства, степени их эффективности, т.е. издержки производства, динамику его роста, технический уровень, степень использования материальных ресурсов и т.д.

Показатели прогнозов, стратегических программ и планов рассматриваются как в абсолютном, так и в относительном выражении.

Абсолютные показатели выражают количественную характеристику и меряемого процесса или явления. Относительные же — характеризуют эти явления на основе определенной базы. С помощью относительных показателей определяются темпы роста и прироста, дается обобщенное представление о динамике соответствующих величин во времени.

Среди показателей стратегических программ и планов различают:

утверждаемые, расчетные и информационные (справочные) показатели.

Утверждаемые показатели являются обязательными для исполнения. Значительная их часть имеет адресный характер. Это показатели: государственного бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, объема производства фирмы, важнейших видов ее продукции, уровень издержек производства, производительность труда и т.д.

К расчетным показателям относят такие, с помощью которых обосновываются утверждаемые.

Информационные (справочные) показатели — различного рода аналитические показатели типа: «в расчете на душу населения», «на 100000 населения», «доля» и т.д. Они позволяют сравнивать уровни развития отдельных субъектов Российской Федерации (республик, краев, областей, регионов), фирм, отраслей и т.д.

3.5 Методы стратегического планирования

Под методом в стратегическом планировании понимают конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитываются числовые значения показателей стратегических программ и планов.

Составление различных плановых документов предполагает выявление и решение многообразных экономических, социальных, научно-технических и других проблем.

Проблемы стратегического планирования (проблема — греч. — задача, задание) — теоретические и практические вопросы, требующие разрешения; различие между фактическим и желательным состоянием объекта планирования.

Проблемы различают по характеру их структурности, то есть по степени развитости связей между явлениями и процессами, между факторами, причинами и следствиями. Выделяют 4 класса проблем [15].

1 Стандартные (хорошо структурированные) проблемы. Связи здесь строго детерминированы, т.е. изменение фактора — причины ведет к однозначному

изменению результативного признака (пример такой проблемы: определить сколько потребуется условного топлива для выработки определенного количества электроэнергии на тепловых станциях).

2 Структурированные проблемы. В таких проблемах связи носят коррелятивный характер высокой степени тесноты. Изменения факторных признаков отражаются в результативном признаке, как правило, с некоторым интервалом «от» и «до», но нередко однозначно (например, определение темпов роста производительности труда в зависимости от динамики его фондовооруженности и энерговооруженности).

3 Слабо структурированные проблемы. Их характерной чертой является невысокий уровень тесноты связей. На результативный признак воздействуют многие факторные признаки — причины. Их воздействие отражается в изменениях результативного признака в очень большом интервале значений «от» и «до» (пример — определение уровня урожайности сельскохозяйственных культур; определение состава и структуры населения в планируемом периоде и др.).

4 Не структурированные проблемы. Связи в такого типа проблемах могут быть установлены только (или почти только) на основе логического анализа. Изменение результативного признака трудно предсказуемо (пример проблемы — развитие науки и техники в долгосрочной и сверхдлительной перспективе).

В связи с различиями в структурности проблем стратегического планирования используется несколько методов разработки прогнозов, программ и планов. К ним относятся: экспертные (оценочные) или эвристические методы; методы социально-экономического анализа; методы прямых инженерно-экономических расчетов и балансовый метод; экономико-математические методы и модели; методы системного анализа и синтеза [21].

1 Экспертные (оценочные) или эвристические методы. Они основаны на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции. Конкретными формами их использования являются: массовая оценка, организация систематической работы экспертов, организация работы экспертов на

основе особой системы их деятельности («Мозговая атака», «Дельфи», «Паттерн»).

Экспертные методы используются преимущественно при решении неструктурированных и слабо-структурированных проблем.

2 Методы социально-экономического анализа. Используются для изучения социально-экономической действительности, познания внутренних связей и зависимостей явлений с целью определения прогрессивных и тенденций развития и возможностей совершенствования общественных отношений и производства (сравнение, выборочное изучение работы крупных объектов стратегического планирования, группировки, цепные постановки, исчисление балансовых разниц, исчисление индексов, расчет коэффициентов регрессии и корреляции, метод главных компонент). Методы социально-экономического анализа используются при решении проблем всех классов.

3 Методы прямых инженерно-экономических расчетов. Проектировки роста производства на предприятиях, обосновываются детальными инженерно-экономическими расчетами потребностей рынка в данном виде продукции и возможностей ее производства. На предприятиях промышленности такие расчеты охватывают: улучшение использования производственных мощностей, сырья, материалов, топлива, энергии, трудовых ресурсов (персонала); снижение себестоимости продукции и т.д.

Методы инженерно-экономических расчетов широко используются при решении стандартных и структурированных проблем.

4 Балансовый метод. Под балансовым методом в стратегическом планировании понимается совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей. Цель этих приемов добиться баланса (равновесия) между показателями.

Балансовый метод широко используется при решении проблем всех типов структурированности.

5 Экономико-математические методы и модели.

Экономико-математические методы представляют собой специфические приемы анализа социально-экономических систем, равновесия экономики,

прогнозирования экономического роста. Важнейшими экономико-математическими моделями, используемыми в стратегическом планировании, являются: система национальных счетов, балансовая таблица «Затраты - выпуск», межотраслевой баланс производства и распределение продукции и услуг, баланс финансовых ресурсов и затрат, матричные модели техпромфинплана, сетевые модели и т.д.

Экономико-математические методы и модели применимы для решения хорошо структурированных и структурированных проблем.

6 Метод системного анализа и синтеза. Специфика анализа и синтеза как метода стратегического планирования состоит в расчленении, разложении экономических систем и протекающих в них процессов на их составные части и на этой основе определение ведущих звеньев, «узких мест», ключевых проблем перспективного развития[31].

4 Содержание процесса стратегического планирования

4.1 Основные этапы процесса стратегического планирования

Процесс реализации стратегии любого объекта управления может быть разделен на два больших этапа [11]:

1) процесс стратегического планирования - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии развития любого элемента национальной экономики и кончая функциональными стратегиями и отдельными проектами (программами);

2) процесс стратегического управления - реализация определенной стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств.

Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех основных этапов:

- стратегический анализ,
- целеполагание,
- стратегический выбор.

В процессе стратегического анализа системно анализируются факторы внешней окружающей среды и ресурсного потенциала объекта планирования

(внутренних возможностей) для определения «текущего положения» и выявления условий дальнейшего функционирования и развития.

Целеполагание представляет собой следующий после стратегического анализа этап формирования стратегического плана. Результатом данного этапа является представление о желаемом состоянии объекта, которого оно должно достигнуть через определенный промежуток времени.

Стратегический выбор, как заключительный этап стратегического планирования, непосредственно связан с разработкой стратегии развития объекта планирования. Он предполагает формирование и оценку альтернативных направлений развития любого объекта, а также выбор наиболее предпочтительного варианта его развития.

4.2 Методические подходы к проведению стратегического анализа

Стратегический анализ является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития любой социально-экономической системы. По своему содержанию этот анализ представляет собой этап предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней окружающей среды и ресурсного потенциала (внутренних возможностей) социально-экономической системы для определения «текущего (исходного) состояния» или «сложившейся ситуации» и выявления условий для ее дальнейшего успешного функционирования и развития системы.

На этапе стратегического анализа формируется необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно осуществлять процесс целеполагания и выбора стратегических альтернатив.

Результаты стратегического анализа оформляются в виде информационной базы стратегических решений, которая нуждается в постоянном обновлении и уточнении.

Стратегический анализ выступает важнейшим этапом управленческой

деятельности при выработке эффективной стратегии, которая определяется следующими моментами:

- правильность обоснования и выбора долгосрочных целей развития любого объекта планирования;
- глубокое понимание закономерностей и особенностей функционирования и развития внешней окружающей среды;
- детальная и реальная оценка собственных ресурсов и возможностей развития объекта планирования.

Под внешней окружающей средой для любой социально-экономической системы следует понимать совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на эту систему и оказывающих влияние на эффективность ее функционирования. Причем, описывая природу внешней окружающей среды, необходимо обратить особое внимание на ее динамизм и сложность.

Как правило, внешнюю окружающую среду принято подразделять на общую (дальнюю) и специфическую (ближнюю). Такое подразделение характерно преимущественно для предприятий.

Анализ общей (дальней) окружающей среды включает в себя экономические, социальные и технологические прогнозы (так называемая система STEP) для определения долгосрочных возможностей объекта в условиях прогнозируемых возмущений среды. В промышленно развитых странах такого рода прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. При этом наличие нескольких прогнозов по определенной тематике исследования, выполняемых независимо друг от друга разными организациями, позволяет получить более достоверное решение.

Для нашей страны создание такого рода центров консалтинговой помощи, связанных с разработкой указанных прогнозов, является одной из важнейших задач формирования рыночной инфраструктуры.

Первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей

среды является анализ экономической среды, который включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д. Наиболее агрегированным является валовой национальный продукт.

Важнейшим вопросом, который предприятию необходимо решить в процессе анализа экономической среды, является следующий: «На какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?».

Анализ ближней среды - это анализ непосредственных контактов объекта, он включает тех участников рынка, с которыми у объекта есть прямые отношения, или которые оказывают прямое воздействие на объект. На уровне микроэкономики, например, это: поставщики экономических_ ресурсов, необходимых фирме (сырье, финансовый капитал, производительный капитал), отдельно выделяют поставщиков "труда"— наемных работников; клиенты — потребители продукции фирмы; посредники — финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры (например, налоговая инспекция); конкурирующие фирмы; контактные аудитории — средства массовой информации, общества потребителей и т.п., — которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного или неблагоприятного облика фирмы.

Анализ внутренней среды объекта предполагает изучение его ресурсного потенциала. Эта оценка предполагает прежде всего оценку собственных ресурсов планируемого объекта, включая:

- оценку природных (физических) ресурсов;
- оценку финансовых ресурсов;
- оценку человеческих ресурсов;
- оценку административной структуры управления;
- оценку нематериальных активов.

Комплексное изучение внешней и внутренней среды позволяет провести метод SWOT-анализа. С его помощью возможно оценить совместное влияние перечисленных факторов на объект планирования.

4.3 Процесс целеполагания в стратегическом планировании

Целеполагание является следующим после стратегического анализа этапом формирования стратегического плана. Об особом значении данного этапа свидетельствует тот факт, что он выделяется в качестве самостоятельного практически всеми исследователями в области стратегического планирования и управления [8].

Сам процесс целеполагания можно условно разделить на два основных этапа:

- 1) определение миссии объекта планирования;
- 2) собственно процесс определения целей развития планируемого объекта.

Определение миссии любого объекта планирования предполагает исследование и обоснование его назначения и «философии существования». Причем совершенно не обязательно, чтобы миссия была выражена в явном виде, т. е. оформлена как определенный документ. Так, например, миссия может быть сформулирована в виде того или иного броского девиза.

Определение миссии можно рассматривать в качестве первого шага в снижении неопределенности представлений об объекте планирования. Она является инструментом стратегического управления, способом выделения данного объекта среди других. Неопределенность представлений снимается при постановке целей и разработке стратегии. Однако многообразие форм выражения («кредо руководства», «философия», «кодекс» и др.) вызывает трудности в использовании такого нового для нас инструмента, как «миссия».

Миссия любого планируемого объекта является основой для формирования системы целей его развития.

Общими в определении целей развития любого планируемого объекта являются два ключевых момента:

- 1) цель всегда характеризует направление развития социально-экономической системы в определенный промежуток времени (качественная характеристика);
- 2) цель определяет желаемое состояние, которое должно быть достигнуто

планируемым объектом через определенный промежуток времени (количественная характеристика).

Цели любого объекта планирования являются «многослойными», они образуют иерархию, аналогичную системе стратегического планирования и управления, т. е. система целей представляет собой «контур плана». Каждая структурная единица объекта должна обладать определенной целью развития, поэтому формулирование целей во многом успешно только тогда, когда достигается баланс между целями объекта в целом и целями развития его отдельных структурных подразделений.

Следует отметить ряд общих характеристик, которые необходимо принимать в расчет при построении полной иерархии целей развития объекта планирования:

1) цель более низкого уровня иерархии должна быть подцелью более высокого уровня (требование «дерева целей»);

2) цель более высокого уровня иерархии должна ориентироваться на более длительный промежуток времени;

3) цель развития конкретного подразделения объекта должна быть соотнесена с делегируемыми руководителю данного подразделения властными полномочиями;

4) цели могут не иметь количественного выражения, что ни в коей мере не снижает их значимости;

5) поскольку с течением времени мотивация работников меняется, постольку иерархия целей не может быть величиной постоянной, а нуждается в корректировке по мере необходимости.

Процесс формулирования целей развития любого планируемого объекта является логическим, т. е. можно лишь определенным образом систематизировать данную процедуру, но не полностью ее формализовать и тем более определить ее однозначно. Следует заметить, что в процедуре целеполагания особую роль играют опыт и интуиция исследователей, занимающихся планированием.

В общем случае в процессе формирования целей развития любого объекта планирования необходимо соблюдать ряд принципиальных требований [27]:

1) достижимость или целесообразность целей. Это означает, что

формулирование целей развития любого планируемого объекта должно соответствовать критерию целесообразности, т. е. цели должны быть общественно необходимыми, а достижение их обеспечено ресурсами. Желаемое состояние, которого планируемый объект должен достичь через определенный промежуток времени, не может устанавливаться нереалистичным, поскольку процесс достижения целевых установок прежде всего связан с распределением ключевых видов ресурсов. Более того, постановка нереалистичных и необоснованных целей развития планируемого объекта способствует неэффективному использованию ресурсов;

2) гибкость целей. Поскольку функционирование и развитие любой социально-экономической системы как объекта планирования осуществляется в условиях неопределенности, постольку в процессе целеполагания должна предусматриваться и закладываться возможность некоторой адаптации системы целей к происходящим изменениям, которые носят несущественный характер;

3) измеримость целей. Это означает, что по возможности необходимо предусмотреть, чтобы каждая целевая установка имела количественное выражение;

4) стимулирование реализации желаемого состояния. В процессе целеполагания следует предусмотреть, чтобы формулировка каждой цели носила по преимуществу стимулирующий характер для всех участников реализации плановых установок;

5) иерархичность построения системы целей развития объекта.

6) четкость формирования целей. Процесс целеполагания не является самоцелью, а представляет собой один из этапов стратегического планирования. Вследствие этого понимание целей развития всеми участниками реализации плановых решений в значительной степени может улучшить функционирование социально-экономической системы.

4.4 Методические вопросы стратегического выбора в системе стратегического планирования

Стратегический выбор как третий этап стратегического планирования развития социально-экономических систем связан непосредственно с разработкой стратегий развития последних.

В обобщенном виде содержание процесса стратегического выбора включает в себя следующие этапы [26]:

- 1) формирование альтернативных вариантов стратегии;
- 2) оценка альтернативных вариантов стратегии;
- 3) выбор наиболее предпочтительного варианта стратегии.

Формирование и оценка альтернативных вариантов развития любого планируемого объекта представляет собой самостоятельную ценность для управления и реализуется в процессе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, мероприятия, ресурсы, объемы, источники финансирования и исполнители.

Следовательно, стратегия развития любого планируемого объекта - это некая обобщенная модель долгосрочных действий по управлению этим объектом, которая предусматривает достижение поставленных целей.

В процессе формулировки стратегии объекта планирования можно условно выделить пять аспектов:

- 1) концептуальный - раскрытие содержания того, что надо делать;
- 2) технологический - разработка механизма, то есть, как это надо делать;
- 3) ресурсный — какие средства необходимо использовать;
- 4) временной - указание сроков реализации и последовательности осуществления управленческих действий;
- 5) организационно-управленческий - формирование необходимой организационной структуры стратегического управления.

Формирование стратегического выбора планируемой социально-экономической системы представляет собой достаточно сложный процесс,

осуществление которого требует соблюдения ряда принципов [24].

1 Принцип целенаправленности. Соблюдение данного принципа предполагает, что определение стратегии, приоритетной для планируемой социально-экономической системы в перспективе, должно осуществляться исходя из необходимости достижения определенных социальных стандартов.

2 Принцип комплексности. Он предусматривает, что процесс формирования стратегии на перспективу должен быть согласован со всей совокупностью полученных прогнозных оценок и факторов его развития.

3 Принцип системности. Этот принцип тесно связан с принципом комплексности и предполагает, что при определении стратегии развития любой социально-экономической системы на перспективу следует принимать в расчет предпосылки и ограничения для ее развития, обусловленные функционированием и развитием в перспективе внешней по отношению к ней среды.

4 Принцип адаптивности. Содержание данного принципа заключается в том, что в процессе формирования стратегического выбора любой социально-экономической системы следует предусмотреть специальный механизм, позволяющий вносить необходимые изменения, которые могут произойти в планируемой перспективе как в самой социально-экономической системе, так и во внешней по отношению к ней среде.

5 Принцип эффективности. Он предполагает, что при формировании стратегического выбора социально-экономической системы необходимо добиваться, чтобы предполагаемый набор приоритетных функций обеспечивал достижение желаемого состояния планируемой системы при рациональном использовании всех видов ресурсов.

6 Принцип минимизации неопределенности (риска). Поскольку стратегический выбор социально-экономической системы в конечном счете является весьма ответственным управленческим решением, принятие которого всегда сопряжено с неопределенностью (риском), постольку в процессе его формирования по возможности должны быть проанализированы и оценены различные виды неопределенности (риска),

обусловленные выполнением социально-экономической системой тех или иных приоритетных функций в перспективе. Прогнозные оценки неопределенности (риска) необходимо учитывать при проведении сравнительного анализа вариантов стратегического выбора социально-экономической системы.

5 Эффективность реализации стратегических планов: теоретические и методические особенности определения

5.1 Основы оценки эффективности реализации стратегических планов

Проблема определения эффективности стратегического планирования и управления на различных уровнях иерархии управления имеет важное теоретическое и практическое значение.

В настоящее время для обоснования стратегических решений на любом уровне иерархии управления используются преимущественно показатели эффективности капитальных вложений. Вместе с тем последние предназначены для решения тактических, а не стратегических задач развития объекта управления. Более того, понятийный аппарат, используемый для оценки эффективности управленческой деятельности, не в полной мере соответствует новым реалиям. В этой связи представляется целесообразным раскрыть возможные подходы к формированию такого аппарата и рассмотреть наиболее важные аспекты данной проблемы.

Принято различать два основных подхода к оценке эффективности управленческих решений [12].

1 **Целевой подход.** Отражает степень (меру) достижения целей функционирования и развития любого объекта управления. Эффективность, определяемую на основе данного подхода, можно определить как стратегическую и использовать для оценки эффективности стратегических решений.

2 **Затратный подход.** Он дает характеристику экономичности способов преобразования ресурсов в результате функционирования и развития любого

объекта управления. Этот подход, связанный с выбором определенного способа преобразования ресурсов в результаты деятельности, может использоваться для оценки эффективности решения тактических задач функционирования любого объекта управления.

В соответствии с этим стратегическая эффективность функционирования и развития любой социально-экономической системы зависит от следующих основных факторов:

- степени обоснованности целей функционирования и развития системы;
- степени соответствия выбранной стратегии развития поставленным целям;
- силы и направленности мотивации, побуждающей к достижению поставленных целей.

Следовательно, в общем случае эффективность реализации стратегического плана можно оценивать через степень достижения его целей.

5.2 Методические подходы к оценке эффективности реализации стратегических планов

Необходимо отметить, что выбор конкретного вида критерия, характеризующего степень достижения целей, будет определяться особенностями складывающейся экономической ситуации и наличием соответствующей информационной базы.

В общем случае возможные критерии эффективности стратегического планирования и управления включают: экономический, социальный, экологический, научно-технический, рыночный, региональный и т.д.

С учетом этих критериев необходимо оценивать эффективность разработки и реализации стратегических планов на любом уровне управления национальной экономикой.

1 Эффективность реализации стратегического плана развития страны (народнохозяйственный уровень) можно оценивать по наибольшему значению

показателя интегрального народнохозяйственного эффекта.

При его расчетах в качестве результатов реализации плана могут учитываться (в стоимостном выражении):

- конечные производственные результаты, полученные от реализации на внутреннем и внешнем рынках всей произведенной в стране продукции, выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности;

- социальные и экологические результаты, определяемые исходя из совместного воздействия всех участников реализации плана (регионы, отрасли, организации и предприятия) на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;

- прямые финансовые результаты;

- кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступление импортных пошлин и т.п.;

- косвенные финансовые результаты, которые обусловлены реализацией стратегического плана.

Следует заметить, что социальные, экологические, политические и прочие результаты, которые не поддаются стоимостной оценке, должны рассматриваться в качестве дополнительных показателей народнохозяйственной эффективности и учитываться при обосновании и принятии стратегического плана.

2 В процессе определения показателей эффективности стратегического плана развития региона (отрасли) в состав основных результатов его реализации могут включаться [14]:

- региональные (отраслевые) — доходы от реализации продукции, произведенной предприятиями региона (отрасли), за минусом производственного потребления;

- социальные и экологические, которые достигаются в регионе (на предприятиях отрасли);

- косвенные финансовые, которые получают предприятия и население региона (предприятия отрасли).

3 В процессе расчетов показателей эффективности стратегических планов

предприятий (организаций) могут учитываться следующие результаты:

- производственные — выручка, полученная от реализации произведенной продукции за минусом израсходованной на собственные нужды;
- социальные, связанные с изменением условий жизнедеятельности работников предприятия и членов их семей.

Однако с позиций государства представляется целесообразным определять синергический эффект (результат), под которым понимается разность между эффектом функционирования предприятий и суммой эффектов их изолированного взаимодействия.

В качестве дополнительных показателей при оценке реализации стратегических планов могут использоваться:

- коэффициент действенности плана, который может определяться как отношение между достигнутыми и намеченными (запланированными) результатами;
- коэффициент экономичности плана как отношение между намеченными (запланированными) и фактическими затратами;
- производительность, которая может рассчитываться как отношение достигнутых результатов к фактическим затратам;
- коэффициент уровня жизни населения (работников), определяемый как отношение между достигнутым и намеченным (запланированным) уровнем жизни населения (работников);
- прибыльность, определяемая как отношение доходов в целом к общей сумме расходов.

В заключение необходимо отметить, что эффективность стратегического планирования и управления непосредственно связана с проблемами оценки и управления риском[22].

6 Особенности стратегического планирования в национальной экономике

6.1 Макроэкономическая стратегия: подходы к определению стратегических альтернатив

Макроэкономическая стратегия предусматривает соотнесение целей и средств экономического развития в долгосрочном аспекте. Характеристику макроэкономической стратегии страны дают поставленные цели, которые соответствуют потребностям общества на конкретном этапе развития. Оценка важности целей производится в соответствии с политикой приоритетов.

Основные подходы к определению стратегических альтернатив развития национальной экономики [11]:

- макроэкономическое прогнозирование;
- макроэкономическое программирование;
- макроэкономическое планирование;
- макроэкономическое проектирование.

Макроэкономическое прогнозирование - выявление и анализ закономерностей и тенденций развития национальной экономики, предвидение изменений и создание научной базы для разработки экономической политики и государственного регулирования экономики.

Макроэкономическое прогнозирование выполняет следующие функции:

- 1) научный анализ развития национальной экономики;
- 2) оценка возможных последствий принятых решений;
- 3) оценка объекта прогнозирования на основании выбранных альтернатив;
- 4) подготовка рекомендаций правительственным структурам для принятия оптимальных решений.

Прогнозирование является одной из форм плановой деятельности, состоящей в научном предвидении состояния объекта прогнозирования в определенный момент будущего, основанном либо на анализе тенденций социально-

экономического развития объекта за соответствующий по сравнению с периодом прогноза период в прошлом и экстраполяции этих тенденций, либо на использовании нормативных расчетов.

Содержанием стратегического прогнозирования является разработка селективных, долгосрочных и среднесрочных прогнозов, касающихся национальной экономики в целом, ее составных подсистем и элементов.

Стратегический прогноз - эмпирическое или научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта прогнозирования в будущем, об альтернативных путях и сроках его осуществления.

По масштабу прогнозирования выделяют:

- макроэкономические и структурные прогнозы;
- прогнозы отраслевые и региональные;
- прогнозы развития отдельных комплексов национальной экономики;
- прогнозы деятельности хозяйствующих субъектов и их ассоциаций, а также отдельных производств и продуктов.

Цель макроэкономического программирования - составление проектов целевых комплексных программ решения важнейших проблем развития национальной экономики страны, межотраслевых, отраслевых, региональных и локальных проблем.

Стратегические программы — это адресный, различной степени директивности документ, содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям [14].

Стратегические программы, должны содержать:

- 1) перечень основных решаемых задач;
- 2) совокупность и последовательность мероприятий, с помощью которых она реализуется;
- 3) расчет прямых и косвенных (сопряженных) затрат всех основных видов используемых при осуществлении этих мероприятий ресурсов;
- 4) распределение заданий по срокам и исполнителям.

Функции стратегических программ:

- осуществляют ориентацию на удовлетворение определенных общественных потребностей;

- создание возможности перехода в процессе стратегического планирования от языка целей к языку ресурсов;

- формирование стратегии для комплексного решения определенных проблем;

- резкое изменение сложившихся темпов и пропорций развития, не осуществимое в рамках ранее сформулировано системы экономической политики.

Целью макроэкономического планирования развития национальной экономики - обеспечение экономического роста согласно критериям конкурентоспособности и стабильности развития.

Основными функциями макроэкономического планирования являются:

1) научный анализ развития национальной экономики;

2) оценка возможных последствий принятых решений;

3) оценка объекта прогнозирования на основании выбранной альтернативы;

4) подготовка рекомендаций правительственным структурам для принятия решений.

Выделяют четыре типа (формы) государственного планирования:

- директивное планирование;

- индирективное планирование;

- стратегическое макроэкономическое планирование;

- макроэкономическое проектирование.

Директивное планирование – способ управления экономикой страны с помощью разработки обязательных для исполнения заданий для производства и распределения продукции и услуг [23].

Индирективное планирование имеет много черт директивного, но, в то же время, использует не только административные, но и экономические рычаги: цены, процентные ставки, налоги, валютные курсы.

Главная функция плана – координация деятельности субъектов экономики: управление государственным сектором, активное влияние на работу частных предприятий.

Индикативное планирование – способ регулирования экономических процессов с помощью постановки определенных целей, определения приоритетов развития национальной экономики и использования финансовых и других стимулов для их реализации.

Стратегическое макроэкономическое планирование – определение основных приоритетов развития национальной экономики, основное значение в реализации которых отводится государству. Эти направления получают статус целевых государственных программ.

Формы планирования [12]:

1) в зависимости от круга решаемых проблем — стратегическое и тактическое планирование;

2) в зависимости от уровней планирования — межстрановые, общегосударственный, региональный, уровень хозяйствующих субъектов;

3) в зависимости от сферы планирования — социальный научно-технический, экологический, финансовый и другие аспекты планирования;

4) в зависимости от горизонта планирования: долгосрочное, среднесрочное, текущее.

Макроэкономическое проектирование. Проект стратегического плана представляет собой проект управленческого решения по реализации стратегии соответствующих субъектов управления [15].

Важной особенностью стратегических планов является то, что они:

- выступают в качестве инструментов реализации политики соответствующих субъектов управления;

- раскрывают цели и пути в будущее различных объектов экономики страны и ее самой;

- определяют этапы социально-экономического развития общества в целом и его отдельных подсистем;

- выступают в качестве мерила, критерия экономического и социального прогресса общества.

Система стратегических планов включает в себя:

- 1) планы стратегические и тактические;
- 2) планы производственные, планы снабжения и сбыта, повышения уровня жизни народа, планы финансовые и кредитные;
- 3) в зависимости от уровня иерархии в системе национальной экономики различают планы хозяйствующих субъектов, их ассоциаций, субъектов федерации, национальной экономики в целом.

Разработка стратегических, долгосрочных и среднесрочных планов позволяет рационально сочетать решение перспективных и текущих задач соответствующих субъектов управления, подчинять с помощью прямых и косвенных инструментов воздействия интересы всех управляемых субъектов интересам страны.

6.2 Виды макроэкономических стратегий

Протекционизм — политика защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции через систему определённых ограничений. Такая политика способствует развитию национального производства.

Протекционизм - естественная реакция многих стран на экономический кризис. Государства стремятся сохранить рабочие места, защитить рынок от иностранной конкуренции через систему ограничений.

Основные виды протекционизма [9]:

- 1) селективный протекционизм — защита от конкретного товара, или против конкретного государства;
- 2) отраслевой протекционизм — защита конкретной отрасли;
- 3) коллективный протекционизм — взаимная защита нескольких объединившихся в союз стран;
- 4) скрытый протекционизм — протекционизм при помощи нетаможенных методов;
- 5) местный протекционизм — протекционизм продукции и услуг местных компаний.

Положительные стороны протекционизма:

- протекционизм защищает молодые отрасли хозяйства страны. Новые отрасли, зарождающиеся в одних странах, но уже развитые в других, без защиты, могут погибнуть в условиях конкуренции с иностранной продукцией;

- таможенные платежи являются важным источником дохода бюджета государства. Усиление протекционизма может лишить государство данного вида поступлений;

- протекционизм борется со структурной безработицей, вызванной импортом более дешевой и эффективной продукции.

Отрицательные стороны протекционизма:

- протекционизм создает благоприятные условия для возникновения и поддержки внутренних монополий в торговле, промышленности, финансовой сфере, что связано с ограничением конкуренции;

- протекционизм замедляет экономический рост. Тарифы ведут к сокращению объема международной торговли, в целом отрицательно воздействуя на мировую экономику и на уровень благосостояния страны;

- протекционизм, в частности одностороннее введение тарифов, нередко приводит к торговым войнам и подрыву международной торговли;

- протекционизм не способствует снижению цен. Импортная продукция дорожает из-за тарифов;

- протекционизм косвенно подрывает экспорт страны. Сокращая доходы других стран при защите внутреннего рынка от их производителей, государство сокращает их доходы и возможность экспортировать, в том числе и его продукцию.

Экспортно-сырьевая стратегия предусматривает ускоренное развитие и модернизацию энерго-сырьевых отраслей и транспорта, а также фрагментарную модернизацию высокотехнологичных секторов при отсутствии масштабного экспорта продукции и услуг с высокой добавленной стоимостью.

Сценарий экспортно-сырьевого развития сохраняет на перспективу современную модель развития российской экономики, развитие которой предполагается придать за счет новых энерго-сырьевых и транспортных проектов, а также реализации инновационной составляющей в отраслях традиционной

специализации.

Пространственные пропорции энерго-сырьевого варианта формируются в соответствии с расположением имеющейся и перспективной минерально-сырьевой и энергетической базы, сложившейся и формирующейся транспортной инфраструктурой, а также развитием отраслей тяжелой промышленности, обеспечивающих инвестиционный спрос, строительства.

В соответствии с экспортно-сырьевой стратегией предполагается, что в полном объеме будут реализовываться крупные проекты освоения природных ресурсов и транспортного строительства. Энерго-сырьевая модель при условии реализации инновационного потенциала данных отраслей может обеспечить до 2020 года достаточно высокие темпы роста ВВП, которые могут составить по экономике в целом порядка 6,5% в год до 2010 года, 5,7% в 2011-2015 годах, 4,9% в 2016-2020 годах.

Реализация экспортно-сырьевой стратегии не приводит к существенным сдвигам в распределении ВРП по территории страны, тенденция к концентрации производства в западных районах страны сохраняется.

Доля наиболее «сырьевого» региона – Уральского в перспективе снижается, а Дальневосточного остается неизменной, несмотря на реализацию именно на их территориях энерго-сырьевых проектов, что связано с высокими темпами роста отраслей, обеспечивающих инвестиционный спрос восточных районов, существующие и перспективные мощности которых расположены в западных районах страны, а также ограниченными возможностями развития традиционных обрабатывающих производств в «сырьевых» районах.

Существующая модель экономического роста выглядит следующим образом:

1) в основе экономического роста лежит интенсивное расширение внутреннего спроса, вызванное притоком в страну доходов, связанных с благоприятной внешнеэкономической конъюнктурой цен на энергоносители и металлы;

2) основной эффект от расширения внутреннего спроса «улавливается» импортом, динамика которого существенно опережает рост внутреннего рынка;

3) экспорт имеет ярко выраженную сырьевую направленность;

4) основная часть доходов концентрируется в экспортных секторах и в секторе торговли.

Создаются рабочие места, растут доходы населения, а значит, и внутренний спрос. Возникает замкнутый расширяющийся процесс воспроизводства: увеличение выпуска товаров и услуг – рост доходов – рост спроса – рост выпуска.

Сильные позиции в российской промышленности способны уже сейчас конкурировать с импортом на внутреннем рынке. Наиболее крупные сегменты здесь – энергетическое и железнодорожное машиностроение. Естественные монополии РАО ЕЭС и МПС, если их деятельность будет реально, обеспечат спрос на отечественное оборудование для их предприятий. Это даст возможность машиностроителям провести модернизацию. Кроме того, "локомотивами" импортозамещения могут стать: электротехника, авиапром, сельскохозяйственное машиностроение.

Импортозамещающая стратегия. Выделяют два варианта импортозамещающей стратегии [3]:

1) внутриориентированный - освоение внутреннего рынка промышленных и продовольственных товаров, в первую очередь порождающий структурные сдвиги в экономике России. Ведет к самодостаточности, структурной замкнутости, прежде всего в сфере технологического и научно-технического сотрудничества;

2) внешнеориентированный - нацеленный на продвижение российских изделий на мировой рынок, способный породить сдвиги в структуре экономики в направлении ее постиндустриального развития. В перспективе осуществления подобного импортозамещения потребность в импорте не только не уменьшается, а наоборот возрастает.

Посредством структурного взаимодействия экономик России и развитых стран постоянно отслеживает прогрессивные тенденции.

К отраслям индустрии народного потребления, в развитии которых в рамках импортозамещающей стратегии приоритетно, относятся прежде всего пищевая и легкая промышленность, товары длительного пользования, а также бытовая химия.

Для того, чтобы помочь отечественным производителям отвоевать внутренний рынок у импорта, нужно в первую очередь найти средства на модернизацию.

В целом импортозамещение – это та стратегия, которая может позволить в обозримом будущем вырваться из тупика экспортно-сырьевого развития. Она даст возможность задействовать имеющиеся ресурсы промышленного роста, причем в тех регионах страны, которые давно находятся в депрессивном состоянии.

Наступательная стратегия направлена на завоевание крупной доли рынка и даже лидирующего положения в новой отрасли.

Она базируется на инновационных технологиях и предпринимательском подходе и имеет следующие варианты:

- «врываешься первым и наноси массированный удар»;
- «нападай быстро и неожиданно»;
- «найди и захвати экологическую нишу»;
- «измени характеристики создаваемого продукта, рынка или целой отрасли».

Эти стратегические направления, разработанные на базе научных изобретений и открытий, требуют финансовых вложений, подвержены высокой степени риска, но в случае успеха дают отличные результаты.

Типы наступательной стратегии [8]:

- 1) противопоставление сильным сторонам конкурентов и превосходство над ними;
- 2) использование слабых сторон конкурентов;
- 3) проведение одновременного наступления на разных фронтах (усиление рекламной деятельности, снижение цен, поставка новых товаров, бесплатная раздача образцов и купонов, дополнительные скидки);
- 4) захват свободных пространств;
- 5) «партизанская» война (используются попеременно принципы удара и отхода, так как организации не имеют ресурсов для крупномасштабных операций против противника);
- 6) упреждающие удары (отбивают у конкурентов желание копировать стратегии данной фирмы).

Антикризисная стратегия. Этапы разработки и реализации антикризисной стратегии:

- анализ причин возникновения кризиса;
- разработка основных целей антикризисной стратегии;
- определение общих ограничений для реализации стратегии;
- выработка альтернативных вариантов антикризисной стратегии;
- оценка вариантов, выбор варианта антикризисной стратегии;
- разработка антикризисных программ;
- ресурсное обеспечение антикризисных программ;
- организация выполнения антикризисной стратегии;
- контроль и оценка результатов выполнения антикризисной стратегии и антикризисных программ;
- корректировка антикризисных программ и стратегии.

Формирование целей антикризисной стратегии [9]:

1) выявить факторы хозяйственной деятельности предприятия, которые влияют на причины возникновения негативных явлений и приводят к кризису. Факторы оцениваются и отбираются по степени влияния на причины возникновения кризисных явлений;

2) отобранные факторы анализируются на предмет удовлетворения имеющимся ограничениям, в том числе ресурсным, правовым, социальным;

3) те факторы, которые удовлетворяют ограничениям, анализируются с точки зрения возможности устранения причин кризиса путем воздействия на эти факторы. Если это невозможно, то для выявления факторов вносятся изменения в систему ограничений и даже в другие начальные условия реализации антикризисной стратегии.

Требования к антикризисным программам:

- 1) ориентированность на достижение целей антикризисной стратегии;
- 2) скоординированность между собой в рамках стратегии;
- 3) обеспеченность необходимыми ресурсами.

Алгоритм разработки антикризисных программ включает:

- формирование целей;
- разработку мероприятий антикризисной программы;
- прогноз результативности программы.

Алгоритм разработки включает возможность внесения корректировок в мероприятия и даже в цели программы.

Мобилизационная стратегия применяется в случае угрозы выживанию государству, когда оно в силу чрезвычайных условий вынуждено усиливать прямое вмешательство в производство и во все внешнеэкономические связи.

При мобилизационной экономике государство соучаствует в хозяйственной жизни не через прямой контроль, а через создание благоприятных условий для тех отраслей экономики, которые призваны срочно изменить положение дел в общенациональном масштабе. Мобилизационная экономика оперирует с рыночными механизмами, но ориентирует их к определенной цели, относящейся к внерыночной сфере.

Мобилизационной экономика – экономика такого типа экономических отношений, при которых все ресурсы страны направляются на одну или несколько приоритетных целей в ущерб другим отраслям, что нарушает гармоничность развития страны.

Мобилизационная экономика в рамках государственного капитализма — это путь максимального использования имеющихся производственных природных, технологических и интеллектуальных ресурсов для обеспечения высоких темпов экономического роста. Это соответствующая система регулирования экономической деятельности государством, которая позволяет обеспечить максимально полное использование ресурсов, их эффективное размещение.

Мобилизационная экономика – это экономика, которая берет курс на приоритетное развитие некоторых стратегических областей. Она вводится только в определенные периоды, когда государству необходимо совершить технологический рывок, и представляет собой очень специфическое сочетание приоритетных инвестиций госсектора в ряд прорывных направлений, довольно четкие и жесткие таможенные барьеры и стимуляцию частного сектора в некоторых областях [11].

Основные рыночные факторы мобилизационной стратегии:

1) развитие наукоемких отраслей национальной экономики, переход на преимущественно инновационный тип развития. Данная стратегия способна эффективно работать в чрезвычайных условиях и условиях повышенных рисков, лучше приспособлена для реализации крупномасштабных проектов с длительным циклом инвестирования. К недостаткам относятся слабый учет запросов потребителей и неоперативное реагирование на изменения конъюнктуры рынка, что ведет к снижению качества продукции, дефицитам и затовариваниям. Сюда же из-за ориентации предприятий на выполнение плана и отсутствия у них свободных мощностей относится и плохая восприимчивость к инновациям;

2) усиление государственного регулирования. С XIX в. государство оказывало растущее воздействие на экономику с помощью законодательства, налогообложения, административного управления, контролировало макроэкономическую среду и выступало в роли самостоятельного хозяйственного субъекта.

7 Формирование стратегий управления по сферам национальной экономики

7.1 Основные элементы процесса стратегического планирования научно-технического прогресса

Современный этап развития экономики нуждается в обоснованном стратегическом планировании НТП. Регулирование научно-технического прогресса невозможно вне представлений о перспективах и проблемах научно-технического развития и вне цементирующей эти представления научно-технической стратегии. Стратегическое планирование в сфере науки следует рассматривать как кредо новой системы регулирования научно-техническим развитием.

Научно-техническая стратегия придаёт научно-технической политике устойчивость, с одной стороны, а с другой — допускает определенную гибкость и обеспечивать способность изменять направления развития науки и техники.

В основе выработки стратегических планов лежат долгосрочные прогнозы всех возможных будущих ситуаций научно-технического развития, в которых может оказаться страна. Для каждой из этих ситуаций приоритет стратегических и тактических целей будет свой.

Методы управления НТП включает методы прямого воздействия на хозяйствующих субъектов, субсидии, льготные кредиты, а также методы косвенного стимулирования технического развития. Среди них наиболее распространенными являются ускоренная амортизация, освобождение расходов на НИОКР и инвестиций в приоритетные направления НТП от налогообложения.

Основная форма осуществления научно-технической стратегии в странах рыночной экономики – целевые программы.

Их роль заключается в концентрации научно-технических, материальных и финансовых средств на наиболее перспективных направлениях НТП, прогрессивных видах производства и решении на этой основе важнейших социально-экономических задач.

Под целевой научно-технической программой понимается адресный документ, увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам выполнения, включающий в себя широкий перечень научно-исследовательских, организационно-хозяйственных, социально-экономических и других мероприятий, направленных на эффективное решение научно-технической проблемы [32].

В целевых научно-технических программах, предусматриваются следующие моменты:

- оптимизация сроков осуществления научно-технической разработки;
- обеспечение научно-технических работ необходимыми трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами;
- возможность подготовки производства к практическому использованию результатов исследований;
- организация финансирования работ через одну структуру;
- организация единого управления стадиями научно-производственного цикла и действенного контроля за выполнением всего комплекса мероприятий,

направленных на достижение конечной цели.

Требования к процессу формирования целей научно-технических программ:

- 1) цели различных уровней не должны быть взаимно исключаящими;
- 2) подцели, цели нижнего уровня должны быть подчинены целям более высокого уровня, исходить из них и обеспечивать их достижение;
- 3) на различных уровнях постановки программы цели должны быть взаимосогласованны между собой;
- 4) формулировка цели должна давать возможность количественно ее оценить и выразить тем или иным показателем;
- 5) формулировка целей программы должна определяться комплексом производственно-хозяйственных, организационно-правовых, социально-экономических, экологических требований, предъявляемых к ней;
- 6) цели должны устанавливаться на конечных срок реализации программы с учетом ее выполнения в определенные отрезки времени.

Первый этап. На нём осуществляется анализ социально-экономических и научно-технических параметров поставленных целей, строится дерево целей, отбираются первоочередные подцели, требующие экстренного решения. вырабатываются прогнозы относительно уровней достижения тех или иных характеристик исследуемого предмета.

Второй этап. Поиск потенциальных исполнителей осуществляется с точки зрения надежности их финансового, производственного и научно-технического состояния. В результате оценки вероятных участников программы определяются головные организации, ответственные за реализацию целевых направлений программы, а также предприятия-соисполнители программных работ, рассчитываются технико-экономические показатели ожидаемых результатов, определяются сроки выполнения программных работ.

Третий этап. Расчет ресурсного обеспечения программы реализуется путем сочетания строгих математических методов, экспертных аналогий и оригинальных предположений. На этом этапе также решаются задачи информационного, методического и организационного характера, осуществляется выбор вариантов и

направлений рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Четвёртый этап. На четвертом, заключительном этапе оценивается экономический эффект от программных мероприятий и устанавливаются вероятные экологические, научно-технические, политические последствия осуществления программ. Он предполагает симбиоз различных методов прямого счета и проверки гипотез.

На выбор цели программы влияют состояние экономики, сложившиеся условия хозяйствования, прогнозные оценки социально-экономической динамики и другие факторы. Научно-технический прогноз на средне- и долгосрочный периоды позволяет исследовать влияние действующих факторов на развитие науки и техники, сформировать количественные и качественные параметры, характеризующие научно-технический потенциал отрасли, региона, страны.

Конкретизация программной цели содействуют четкие формулировки содержания и результативности основных положений программы и строго специфицированные научно-технические, организационно-правовые, социально-экономические требования к ожидаемым результатам.

Для фундаментальных научных исследований, главным источником финансирования являются бюджетные ассигнования.

Финансирование НИОКР по приоритетным для нашей страны направлениям должно осуществляться на основе гибкого сочетания бюджетных источников и средств заинтересованных предприятий и организаций. Прикладные исследования должны главным образом обеспечиваться за счет средств хозяйствующих субъектов при определенной государственной поддержке.

В России отсутствует частное финансирование инновационной деятельности. Поэтому важно, чтобы этот процесс двинулся с места и развивался в том направлении, по которому идут развитые страны.

Систему государственного финансирования НИОКР в России представлена следующим образом [30]:

- финансирование фундаментальных исследований;

- финансирование прикладных исследований;
- финансирование внедренческих работ.

Финансирование фундаментальных исследований. В рамках этого исследования различают целевое бюджетное финансирование научных организаций, специализирующихся на фундаментальных исследованиях и конкурсную поддержку наиболее перспективных и важных инициативных проектов путем предоставления субсидий научным коллективам и отдельным ученым.

В финансировании прикладных исследований выделяют два механизма: государственный заказ и доленое государственное финансирование.

Государственный заказ имеет место в стратегически важных направлениях прикладной науки. Он может осуществляться в двух основных формах [27]:

1) целевого контракта под конкретные высокоприоритетные цели и определенных исполнителей с исключительным правом государства на использование полученных результатов;

2) конкурсного контракта с разделением права собственности на полученные результаты между государством и исполнителем. В последнем случае также предусматривается право государства на выкуп у исполнителя его доли собственности на конкретные результаты.

Среди механизмов финансирования внедренческих работ различают государственный заказ и льготный кредит. Государственный заказ осуществляется в форме целевых контрактов под определенных исполнителей, а также в форме конкурсных контрактов, на которые могут претендовать сразу несколько конкурирующих организаций.

Льготный кредит может быть предоставлен либо целевым образом, либо на конкурсной основе. Механизм льготного кредита предполагает снижение процентной ставки за предоставляемый кредит в зависимости от степени важности продвигаемых на рынок научных разработок, уровня рентабельности, повышения конкурентоспособности национальной промышленности на мировом рынке.

Расширение практики доленого и кредитного финансирования прикладных исследований и внедренческих работ позволяет уменьшить трудности, связанные с

формированием и распределением государственного бюджета на НИОКР. Однако это предполагает ряд дополнительных мер, направленных на стимулирование негосударственных инвестиций в сферу науки. В частности, необходима сильная аудиторская служба, выполняющая функции экспертизы проектов и контроля за использованием бюджетных средств в цикле «наука — производство».

7.2 Стратегическое планирование инвестиционных процессов в стране

Инвестиции - совокупность долговременных затрат финансовых, трудовых, материальных ресурсов с целью увеличения накоплений и получения прибыли.

Инвестиции позволяют решать следующие задачи:

- 1) расширение собственной предпринимательской деятельности за счет накопления финансовых и материальных ресурсов;
- 2) приобретение новых предприятий;
- 3) диверсификация за счет освоения новых областей бизнеса.

Инвестиции делятся на две основные группы [28]:

- портфельные инвестиции - вложения капитала в группу проектов, например, приобретение ценных бумаг различных предприятий;
- реальные инвестиции - финансовые вложения в конкретный долгосрочный проект и обычно связанный с приобретением реальных активов.

С точки зрения направленности действий, инвестиции делят на:

- 1) начальные инвестиции;
- 2) инвестиции на расширение;
- 3) реинвестиции - направление свободных средств предприятия на приобретение новых основных средств;
- 4) инвестиции на замену основных фондов;
- 5) инвестиции на диверсификацию.

Инвестиционное планирование заключается в составлении прогнозов наиболее эффективного вложения финансовых ресурсов в земельные участки, производственное оборудование, здания, природные ресурсы, развитие продукта,

ценные бумаги и другие активы.

Основными задачами инвестиционного планирования:

- 1) определение потребности в инвестиционных ресурсах;
- 2) определение возможных источников финансирования;
- 3) оценка платы за этот источник;
- 4) подготовка финансового расчета эффективности инвестиций с учетом возврата заемных средств;
- 5) разработка подробного бизнес-плана проекта для представления потенциальному инвестору.

Классификация инвестиционных стратегий предполагает выделение «чистых» и «смешанных» инвестиционных стратегий.

Типы «чистых» инвестиционных стратегий можно определить как:

- консервативная (соответствующий мотив инвестиционной активности - поддержание мощностей);
- экстенсивная (расширение существующего производства);
- интенсивная (интенсификация и модернизация производства);
- прогрессивная (выпуск новой продукции).

К «смешанным» типам стратегий относятся:

- консервативно-интенсивная (поддержание мощностей с интенсификацией и модернизацией производства);
- экстенсивно-прогрессивная (расширение производства с обновлением продукции);
- экстенсивно-интенсивная (расширение производства с его интенсификацией и модернизацией);
- консервативно-прогрессивная (поддержание мощностей с обновлением продукции).

Оптимальная инвестиционная стратегия - такое инвестиционное поведение предприятия (или тип стратегии), при котором заявленные цели (мотивы) адекватны способам их достижения (то есть формам инвестиций и источникам финансирования).

Показателем адекватности мер, в конечном счете, служит самооценка изменения финансового состояния предприятия.

7.3 Стратегическое планирование инноваций

Инновация характеризуется как [22]:

- вложение средств в экономику, обеспечивающее смену поколений техники и технологии;

- новая техника, технология, являющаяся результатом научно-технического прогресса.

Признаками инноваций являются:

1) связаны с практическим использованием оригинальных решений;

2) дают конкретную хозяйственную и социальную выгоду для пользователя.

Эта выгода предопределяет проникновение и распространение инновации на рынке;

3) означают первое использование новшества на предприятии независимо от того, применялось ли оно где-либо ранее.

По типу новизны для рынка инновации делятся на:

- новые для отрасли в мире;

- новые для отрасли в стране;

- новые для данного предприятия (группы предприятий).

По месту в технологической системе предприятия выделяют инновации:

- на входе в воспроизводственные процессы предприятия (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации);

- выходе (изделия, услуги, технологии, информация);

- инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

В зависимости от глубины вносимых изменений выделяют инновации:

1) радикальные (базовые);

2) улучшающие;

3) модификационные (частичные).

Инновационная деятельность - динамичная система действия и взаимодействия различных методов, факторов и органов управления, занимающихся научными исследованиями, созданием новых видов продукции, совершенствованием оборудования и предметов труда, технологических процессов и форм организации производства на основе новейших достижений науки, техники и передового опыта, планированием, финансированием и координацией научно-технического прогресса, совершенствованием экономических рычагов и стимулов, разработкой системы мер по регулированию комплекса взаимообусловленных мероприятий, направленных на ускорение интенсивного развития научно-технического прогресса и повышение его социально-экономической эффективности.

Государственное планирование инновационной сферы взаимосвязано с инвестиционной политикой государства.

Цель государственного планирования инновационной деятельности - создание условий, обеспечивающих функционирование экономики в целом и стабильное участие предпринимателей страны в международном разделении труда и получение от этого выгод.

Задача государственного планирования инновационной деятельности - регулирование международных связей в области инновационной деятельности.

Инновационная политика государства - совокупность форм, методов, и направлений воздействия государства на производство с целью выпуска новых видов продукции и технологий [24].

Инструменты государственного планирования инновационной деятельности:

1) социально-экономические и научно-технологические прогнозы государственной политики в области финансов, цен, денежного обращения, воспроизводственной, структурной политики;

2) государственно-административные, общеэкономические и рыночные регуляторы;

3) федеральные и региональные программы, балансы и модели оптимизации экономических процессов;

4) государственные заказы и современные контрактные системы;

5) индикативные механизмы и регуляторы деятельности государственных предприятий и организаций и других форм собственности;

б) механизм интеграции регуляторов и структур.

К основным направлениям планирования инновационной деятельности государства можно отнести следующее:

1) разработка и совершенствование нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности;

2) создание системы комплексной поддержки инновационной деятельности, повышение конкурентоспособности и экспорта наукоемкой продукции;

3) развитие инфраструктуры инновационного процесса, включая систему информационного обеспечения, систему подготовки и переподготовки кадров;

4) развитие малого инновационного предпринимательства;

5) совершенствование конкурсной системы отбора инновационных проектов и программ;

б) реализация критических технологий и приоритетных направлений, способных преобразовывать соответствующие отрасли экономики страны и ее регионов.

На уровне фирмы наибольший интерес представляет стратегическое планирование и реализация следующих целей:

1) эффективное распределение и использование ограниченных ресурсов;

2) изменение экономических, политических, демографических факторов;

3) увеличение прибыли за счет модернизации технологии и обновления продукции;

4) обеспечение конкурентоспособности товаров путем повышения уровня инновационного развития;

5) оптимизация структуры финансовых ресурсов: соотношения собственного и заемного капитала, размеров оборотного капитала;

б) увеличение объемов выпуска новой продукции, производительности оборудования и производственных мощностей;

7) улучшение соотношения численности персонала, занятого в НИОКР,

готовых к внедрению объемов новой продукции, технологий.

Для реализации подобных целей используются следующие типы инновационных стратегий.

Традиционная. Фирма стремится к повышению качества существующих продуктов. Преимущества - неуклонное повышение качества продукции и упрочение рыночных позиций. Недостатки - угроза отставания в долгосрочной перспективе, ограничение возможностей диверсификации.

Опportunистическая. Предприятие занято поисками такого продукта, который не требует больших затрат на НИОКР, но обеспечивает единоличное присутствие на рынке.

Имитационная или лицензионная. Новая технология приобретается у других фирм и разработчиков. Преимущества - быстрое вхождение на рынок. Недостатки-научно-техническая зависимость от продавца лицензий и вероятность приобретения недостаточного конкурентно-способных технологий (с учетом устаревания в процессе адаптации).

Оборонительная или защитная. Преследуется цель не отставать от других фирм в области научно-технологического развития. Преимущества- отсутствие риска «первопроходцев» и возможность использования уже апробированных на рынке технологий и продуктов. Недостатки- вероятность упустить важное нововведение, идущее на смену продукта фирмы, применяющей оборонительную стратегию.

Зависимая. Используется мелкими предприятиями, тесно связанными с крупными фирмами. Эта стратегия подразумевает наличие крупных предприятий - разработчиков, готовых передать свои продукцию и технологии. Достоинства-экономия затрат на НИОКР, маркетинг, подготовку производства. Недостатки-неудачи крупного предприятия могут отразиться на зависимой от него малой фирме.

Наступательная. Сущность стратегии- стремление быть первым на рынке продукции и технологии. Преимуществом является своевременное реагирование на появление "технологических разрывов", лидерство на рынке. Однако присутствует риск, связанный с возможной неудачей нововведения.

Промежуточная. Характерно избежание прямой конфронтации с конкурентами, поиск «ниши». Требуется высокий уровень развития маркетинговых служб. Возможно использование сильных позиций в выбранной «нише», которую может занять более крупная фирма.

Стратегия создания нового рынка. Осуществляется выход на рынок с продуктом, который больше никто не производит. Достоинства- возможность быстрой окупаемости затрат, занятия монопольного положения на рынке.

«Разбойничья» стратегия. Используется вторжение на новый рынок, что приводит к уменьшению его размеров. Возможно получение прибыли за счет переориентации потребителей с традиционного на новый продукт. Недостаток- отсутствие опыта работы на незнакомом рынке.

8 Организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации

8.1 Система органов стратегического планирования РФ

Одним из главных условий регулирования социально-экономического развития Российской Федерации в настоящее время является наличие эффективно работающей системы органов, осуществляющих работу в сфере стратегического планирования.

Такая система органов в настоящее время создана и включает в себя законодательные и исполнительные органы власти.

Правовую основу стратегического планирования обеспечивают Законодательные органы власти Российской Федерации, представленные Государственной думой и Советом Федерации Федерального Собрания, а Правительство РФ – исполнительный орган, осуществляет всю практическую работу по регулированию и стратегическому планированию всех аспектов жизнедеятельности общества.

В систему рабочих органов Правительства РФ, принимающих непосредственное участие в регулировании экономики и плановой работе относятся

прежде всего:

а) министерства РФ: экономического развития, финансов, регионального развития, образования и науки, промышленности и торговли, природных ресурсов и экологии, сельского хозяйства, здравоохранения, труда и социальной защиты, транспорта и т.д.;

б) федеральные службы и агентства: Федеральное агентство по управлению государственным имуществом, Федеральная налоговая служба, Федеральное агентство по недропользованию, Федеральная служба по труду и занятости и т.д.

Центральное место в системе этих органов занимает Министерство экономического развития РФ (далее Министерство). Его задачи, функции, содержание и порядок работы определяются Положением о данном министерстве.

Министерство экономического развития имеет следующий статус: оно является федеральным органом исполнительной власти, осуществляет проведение единой государственной социально-экономической политики. Его главная задача состоит в определении путей и разработки методов эффективного развития экономики, обеспечивающих социально-экономический прогресс Российской Федерации.

Решение Министерством данной задачи, обеспечивается путем выполнения им следующих функций [4]:

1) аналитическая функция – анализ состояния экономического положения Российской Федерации, тенденций социально-экономического развития; выявление диспропорций в развитии национальной экономики и определение путей их устранения.

2) информационная функция - подготовка годовых и ежеквартальных докладов о состоянии российской экономики, конъюнктуры на мировом рынке.

3) экспертная функции - представление Правительству РФ экономически обоснованных заключений по вопросам развития отдельных отраслей экономики и регионов страны, по вопросам народного благосостояния; проектам межправительственных договоров, регулированию денежного обращения, развитию инфраструктуры рынка и т.д.

4) консультационная функция - деятельность по подготовке предложений по прогнозной части ежегодных посланий Президента РФ Федеральному Собранию, общим направлениям финансовой, денежно-кредитной и валютно-кредитной политики; основам ценовой политики в РФ и т.д.;

5) функция разработки и обоснования и реализации различных аспектов внутренней политики - участие Министерства в формировании, обосновании и обеспечении решения задач экономической, социальной, структурной, инвестиционной, инновационной, региональной и экологической политики;

6) функция разработки прогнозов, стратегически программ и планов - разработка совместно с другими рабочими органам исполнительной власти, комплексного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации, ее регионов, отраслей и секторов экономики на соответствующий период, формирование федеральных целевых комплексных программ для решения важнейших стратегических проблем и т.д.;

7) функция организационно-методического руководства - подготовка методических рекомендаций по плановой работе для всех, принимающих в ней участие федеральных органов власти, координация работы по составлению и реализации федеральных и межгосударственных целевых программ, формирование в установленном порядке перечня целевых программ, предусматриваемых к финансированию за счет федерального бюджета;

8) контрольная функция - контроль за выполнением принимаемых Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации решений по развитию экономики и проведению экономической реформы, осуществлением инвестиционных проектов с использованием централизованных капитальных вложений, соблюдением установленных им цен и тарифов.

Для выполнения своих задач и функций Министерство имеет центральный аппарат, в структуре которого наряду с другими подразделениями (обеспечивающими работу Министерства) имеются департаменты, занимающихся основными вопросами, деятельностью Министерства. Кроме центрального аппарата Министерство имеет свои представительства в экономических районах страны.

Возглавляет Министерство экономического развития РФ Министр, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Президентом РФ по представлению Председателя Правительства РФ.

Министр экономики Российской Федерации несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Минэкономики задач и осуществление им своих функций.

Министр экономики РФ имеет заместителей, назначаемых и освобождаемых от должности по его представлению Правительством РФ. В настоящее время он имеет 8 заместителей.

Важнейшие вопросы развития экономики Российской Федерации и деятельности Минэкономики России обсуждаются на заседаниях коллегии Министерства. В состав коллегии входят Министр и председатель коллегии, заместители Министра по должности, руководящие работники центрального аппарата Минэкономики России, а также представители других федеральных органов исполнительной власти, предприятий, организаций и учреждений, ученые и специалисты.

Состав коллегии Минэкономики РФ утверждается Правительством РФ, а ее решения оформляются протоколами и проводятся в жизнь приказами Министра.

Минэкономики России имеет подведомственные организации, в том числе научно-исследовательские, учебные и хозяйственные. Наибольшее значение для деятельности Министерства имеют: Институт макроэкономических исследований, Федеральный ресурсный центр по организации подготовки управленческих кадров, Всероссийская академия внешней торговли, Московский институт международного бизнеса и т.д. [31].

8.2 Основные стратегические плановые документы федерального уровня

Основное назначение плановых документов федерального уровня состоит в том, чтобы обеспечить Правительство РФ, его рабочие органы, субъектов Федерации, рядовых граждан и их общественные объединения:

1) системой научно обоснованных представлений о возможных направлениях социально-экономического развития общества;

2) системой представлений о стратегических целях и приоритетах социально-экономической политики государства, путях их достижения;

3) комплексной системой целевых ориентиров социально-экономического развития Российской Федерации и конкретных мероприятий, намечаемых к реализации в течение планируемого периода.

Перечисленные проблемы решаются в процессе разработки:

1) долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных комплексных прогнозов социально-экономического развития;

2) концепции социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу;

3) программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу

4) федеральных целевых программ, предусматривающих решение стратегически важных для страны задач, различного временного горизонта. В соответствии с Российским законодательством все перечисленные плановые документы подлежат опубликованию.

1 Государственные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации являются результатом комплексного анализа демографической ситуации, научно-технического и духовного потенциалов, накопленного национального богатства, состояния природных ресурсов, положения Российской Федерации в мировом хозяйстве, тенденций возможного изменения этих факторов воспроизводства в перспективе.

Комплексные прогнозы социально-экономического развития имеют несколько аспектов:

а) общий, в котором дается развернутая характеристика перспектив развития национальной экономики в целом;

б) по народнохозяйственным комплексам и отраслям экономики;

в) по регионам;

г) развитие государственного сектора экономики.

В целях их более эффективного использования при принятии стратегических решений, они разрабатываются в нескольких вариантах, учитывающих вероятное воздействие внешних и внутренних факторов на национальную экономику.

Долгосрочные государственные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации разрабатываются на десятилетний период через каждые 5 лет. Такой порядок позволяет всегда иметь ориентиры перспективного развития страны на срок, колеблющийся в пределах от 5 до 10 лет.

На базе информации, содержащейся в долгосрочном прогнозе социально-экономического развития и осуществления специальных расчетов, составляются среднесрочные прогнозы на период от трех до пяти лет. Эти прогнозы подлежат ежегодной корректировке.

Краткосрочные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации разрабатываются ежегодно.

2 Концепция социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу (до 10 лет) – документ, в котором отражаются возможные альтернативные варианты социально-экономического развития страны, определяются цели, пути и средства их достижения. Разрабатывается концепция на основе государственного прогноза социально-экономического развития на долгосрочную перспективу с выделением двух среднесрочных перспектив.

3 Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу – это рабочий документ, используемый Правительством РФ в процессе государственного регулирования социально-экономических процессов, и состоящий из следующих десяти разделов [34]:

- 1) итоги социально-экономического развития Российской Федерации за предыдущий период и характеристика состояния экономики Российской Федерации;
- 2) концепция программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу;
- 3) макроэкономическая политика;
- 4) институциональные преобразования;

- 5) инвестиционная и структурная политика;
- 6) аграрная политика;
- 7) экологическая политика;
- 8) социальная политика;
- 9) региональная экономическая политика;
- 10) внешнеэкономическая политика.

4 Федеральные целевые программы – это документы, разрабатываемые для решения ключевых проблем стратегического характера, которые касаются отдельных экономических и социальных проблем развития российского общества. Каждая такая программа имеет свой паспорт, который отражает: наименование программы; дату принятия решения о разработке программы, дата ее утверждения (наименование и номер соответствующего нормативного акта); государственный заказчик, директор Программы и основные разработчики Программы; цели и задачи Программы, важнейшие целевые показатели; сроки реализации Программы (подпрограмм); перечень основных мероприятий и исполнители; объемы и источники финансирования; ожидаемые конечные результаты реализации программы и система организации контроля за исполнением программы.

Оперативный мониторинг за достоверностью прогнозов, ходом реализации Концепции, Программы и федеральных целевых комплексных программ осуществляет Правительство РФ и его рабочие органы. В ежегодном послании Президента Российской Федерации, с которым он обращается к Федеральному Собранию, также содержится специальный раздел, в котором дается анализ выполнения Программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу. В этом же разделе указанная Программа уточняется с выделением задач на предстоящий год.

9 Региональное стратегическое планирование

9.1 Теоретические основы стратегического планирования на уровне региона

Стратегическое планирование региона — это процесс разработки стратегического плана региона путем формулирования целей и критериев управления, анализа проблем и среды определения стратегических идей, выбора сценариев и базовых стратегий социально-экономического развития региона.

Цель разработки стратегии развития региона - поиск источников эффективного социально-экономического развития региона на основе роста материального благосостояния и всестороннего развития личности граждан [31].

Разработка стратегического плана развития региона является сложной научно-практической задачей, которая может быть решена совместными усилиями высшего руководства региона и крупных ученых в области регионального управления.

Регион как объект стратегического планирования можно рассматривать как совокупность следующих элементов:

1) региональное хозяйство, включающее всю инфраструктуру, обеспечивающую жизнедеятельность региона (архитектура и строительство, дороги, инженерные коммуникации, ЖКХ и т.д.) ;

2) производственная сфера (все отрасли материального производства (кроме АПК), производящие валовой региональный продукт (промышленность, строительство, транспорт и связь, торговля и общепит и т.д.);

3) агропромышленный комплекс (сельское и лесное хозяйство, территория и природные ресурсы как источник регионального богатства);

4) социальная сфера (все отрасли воспроизводства и духовного развития населения региона: образование, культура и искусство социальное обеспечение, общественные организации и т.д.);

5) финансово-экономическая сфера (бюджет, финансы, налоги, инвестиции и т.д.);

6) управленческая сфера (совокупность федеральных, региональных и

муниципальных органов власти в регионе: законодательные органы региональной власти, Правительство региона, правоохранительные, судебные органы, органы госконтроля и госстатистики).

Основные этапы регионального стратегического планирования [23]:

- 1) стратегический анализ социально-экономического развития региона;
- 2) процесс целеполагания, т.е. формулировка целей и критериев регионального развития;
- 3) стратегический выбор, т.е. определение стратегических альтернативных вариантов развития региона.

Стратегический анализ социально-экономического развития региона включает комплексный анализ внешней и внутренней среды региона.

Научное изучение внешней среды (макросреды) осуществляется на основе комплексного социального, технического, экономического и политического анализа (STEP-анализ).

Анализ внешней среды включает предварительный отбор социальных, технологических, экономических и политических факторов. Ученые-консультанты формируют предполагаемые тенденции изменения данных факторов на ближайшие 5-10 лет.

В состав наиболее значимых факторов, анализируемых с помощью STEP-анализа, входят следующие:

- социальные факторы: уровень жизни, общественные ценности и мораль, население, соотношение городского и сельского населения, межнациональные отношения, миграция населения и т.д.;

- технологические факторы: ресурсосберегающие технологии, общий уровень технического развития, эколого-ориентированные технологии, финансирование НИОКР и т.д.;

- экономические факторы: налоговая, инвестиционная, кредитная политика государства, динамика экономического роста, покупательная способность населения, уровень инфляции в стране, межрегиональные связи, состояние национальных и мировых рынков и т.д.;

- политические факторы: партии и движения, эффективность работы законодательной власти, внутривполитическая обстановка в государстве, международная обстановка, поляризация политических симпатий населения, политические конфликты и т.д.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития региона (SWOT-анализ) базируется на экспертных оценках и ранжировании факторов внутренней среды региона.

В качестве сильных сторон региона, как правило, выделяют: благоприятное географическое и геополитическое положение, наличие высокотехнологичных предприятий, богатое культурное и историческое наследие, насыщенная культурная жизнь, развитая система образования, высокий научный потенциал, наличие в регионе крупных предприятий во всех отраслях народного хозяйства, стабильные (или развивающиеся) внешнеэкономические связи и т.д.

В качестве слабых сторон региона выделяют: высокая степень морального и физического износа основных фондов, наличие диспропорций в отраслях народного хозяйства, низкая загруженность производственных мощностей, ввоз основных продовольственных товаров в регион, низкая продовольственная безопасность, финансирование социальной сферы по остаточному принципу и т.д.

В качестве возможностей региона выделяют: рост конкурентоспособности отечественных производителей, рост объемов производства за счет внедрения инновационных технологий, улучшение макроэкономических пропорций между отраслями народного хозяйства, интенсификация межрегиональных связей и внешнеэкономического сотрудничества, развитие малого предпринимательства и т.д.

В качестве угроз региона выделяют: рост теневой экономики и массовый уход предпринимателей от налогов, сворачивание производств в связи с износом основных фондов, переход инженерных коммуникаций и сооружений в аварийное состояние, угроза ЧП, «утечка умов» и снижение численности квалифицированных работников в регионе и т.д.

Основные этапы SWOT-анализа [29]:

- 1) выделение сильных сторон;
- 2) выделение слабых сторон;
- 3) анализ стратегических возможностей;
- 4) выделение рыночных угроз;
- 5) поиск положительной синергии «сильные стороны — возможности»;
- 6) устранение отрицательной синергии «слабые стороны — угрозы»;
- 7) поиск баланса: «сильные стороны - слабые стороны - возможности - угрозы».

Этап целеполагания предполагает формирование целей регионального развития и критериев их достижения.

Стратегия развития региона должна предусматривать постановку стратегических (глобальных) целей, а также критериев их достижения — количественных показателей, определяющих меру достижения цели.

Стратегическая (глобальная) цель определяет будущее качественное состояние системы на длительную перспективу, к достижению которого стремится общество.

Критерий достижения цели — количественный показатель эффективности, определяющий меру или степень оценки достижения цели по сравнению с другими возможными вариантами (альтернативами). Критерий всегда имеет количественную оценку и направлен в зависимости от показателя на минимизацию или максимизацию состояния системы. (Например, минимум затрат на производство продукции, максимум валовой прибыли, минимальная текучесть рабочих кадров, максимальная выработка и др.)

Стратегическая (глобальная) цель развития региона - полное материальное благосостояние и всестороннее развитие личности населения региона.

Критерий достижения стратегической цели — стабильный рост качества жизни населения.

Глобальная цель разделяется на шесть основных стратегических целей второго уровня в зависимости от выделенных нами элементов региональной системы.

1 Градостроительная цель - это комплексное развитие инфраструктуры региона на основе рационального использования потенциала территории: природных ресурсов, современной архитектуры, строительства, коммуникаций, коммунального хозяйства и соблюдения экологических стандартов. Критериями достижения градостроительной цели могут выступать такие показатели как: общая площадь жилья на человека, кв. м; обеспеченность благоустроенным жильем, в процентах; удельный вес жилья со всеми удобствами, в процентах; площадь дорог с твердым покрытием, кв. м; затраты на ЖКХ в бюджете региона, в процентах.

2 Производственная цель заключается в удовлетворении потребностей народного хозяйства в продукции предприятий с высоким качеством при сбалансированных затратах и соблюдении заданных пропорций в развитии отраслей материального производства. В качестве критериев достижения производственной цели выступают следующие показатели: объем промышленной продукции, тыс.руб.; средняя заработная плата работников, руб.; стоимость основных фондов, руб.; уровень использования мощностей; объем инвестиций в развитие промышленности, млн. руб.

3 Агропромышленная цель заключается в удовлетворении потребностей населения в сельскохозяйственных продуктах высокого качества по доступной цене и обеспечении пропорций развития отраслей АПК региона. Критериями достижения агропромышленной цели выступают: объем агропромышленной продукции, тыс. руб.; стоимость основных фондов, руб.; количество новых рабочих мест; объем инвестиций в развитие агропромышленного комплекса, млн. руб.

4 Социальная цель - обеспечение всестороннего развития личности на основе образования, культуры и науки, здорового образа жизни населения, забота об уровне жизни, условиях труда и семье, внедрение принципов социальной справедливости и демократизации общества. Критериями достижения социальной цели выступают: продолжительность жизни, лет; уровень заболеваемости; удельный вес расходов на социальную сферу, в процентах; прожиточный минимум, руб.; средний размер назначенных пенсий, руб.

5 Экономическая цель заключается в соблюдении пропорций планомерного

развития региона на основе максимизации доходов бюджета, роста чистой прибыли предприятий, эффективного использования муниципального имущества, притока инвестиций, развития рыночных институтов и малого предпринимательства в регионе. Критерии достижения экономической цели: темпы экономического прироста, в процентах; уровень инфляции, в процентах; доходная часть бюджета, млн. руб.; объем ВРП, млн. руб.; стоимость основных фондов, млн. руб.; среднемесячная номинальная заработная плата в экономике, руб.

6. Управленческая цель заключается в развитии общественного самоуправления, соблюдение законности и правопорядка, эффективное взаимодействие всех ветвей государственной власти в условиях демократизации общества. Критериями достижения управленческой цели служат: численность работников управления, чел.; удельный вес расходов в бюджете на органы управления, в процентах; сокращение числа региональных и муниципальных учреждений, ед.; рост общественного самоуправления и доверия населения к власти, в процентах.

Планирование целей целесообразно осуществлять во всех временных горизонтах (25 лет, 10 лет, 5 лет, 1 год).

На этапе стратегического выбора производится разработка альтернативных сценариев будущего развития региона. Варианты будущего развития позволяют разработать стратегию в нескольких вариантах в зависимости от состояния внешней среды (STEP-анализ), внутренней среды региона (SWOT-анализ) и результатов процесса целеполагания.

В стратегическом планировании разрабатываются несколько альтернативных вариантов развития, как правило, это три основных [26]:

- пессимистический вариант, который учитывает ухудшение социально-экономического положения в регионе и качества жизни населения;
- реалистический, строящийся на тенденциях стабилизации социально-экономического положения региона и качества жизни его населения;
- оптимистический, учитывающий улучшение социально-экономического положения региона и качества жизни его населения.

В стратегическом планировании известно более 15 типовых стратегий,

разработаны для трех вариантов развития региона:

1) для пессимистического варианта, когда имеет место сложное экономическое состояние региона, наличие ресурсов и доходы бюджета не позволяют вести расширенное производство и главная цель заключается в недопущении спада и стагнации отраслей экономики, целесообразно применять стратегии «тушения пожара», «отступления», «партизанской войны», «сокращения» и «ликвидации».

«Тушение пожара» - ресурсы направляются на ликвидацию негативных последствий развития экономики. «Отступление» - сокращение объемов и темпов роста отраслей народного хозяйства до определенных размеров, «Партизанская война» - борьба за сохранение отраслей экономики или рыночной доли с конкурентами из других регионов, «Сокращение» - постепенное свертывание убыточных отраслей экономики и перевод инвестиций, «Ликвидация» - быстрое закрытие убыточных отраслей и предприятий народного хозяйства, требующих дополнительного из бюджета;

2) для реалистичного варианта, когда регион находится в стадии зрелости и, несмотря на кризисное состояние экономики, удерживает свои позиции на достигнутом уровне, обеспечивая необходимый уровень жизни населения, следует применять стратегии «фокусирования», «дифференциации», «сбор урожая», «ответный удар», «оборона и укрепление».

«Фокусирование» - концентрация усилий на рентабельных отраслях экономики для создания конкурентного преимущества, «Дифференциация» - специализация на некоторых подотраслях экономики, целевых сегментах рынка в регионе, «Сбор урожая» - максимизация доходов от некоторых отраслей экономики в краткосрочном периоде, «Ответный удар» - использование контрмер по защите отдельных отраслей или предприятий от конкурентов, «Оборона и укрепление» - удержание рыночной позиции лидером в случае дефицита средств для проведения наступательной политики;

3) для оптимистического варианта, когда доходы бюджета и наличные ресурсы, твердое социально-экономическое положение региона и высокий уровень жизни населения позволяют осуществлять расширенное воспроизводство и

проводить агрессивную маркетинговую политику, сохранять лидирующее положение в отдельных отраслях экономики, следует применять стратегии «постоянного наступления», «захвата незанятых пространств», «лидерства по издержкам», «опережающего удара», «лидерства по качеству жизни».

«Постоянное наступление» - агрессивная позиция с целью расширения рыночной доли или завоевания рынка в своих сегментах материального производства и АПК, «Захват незанятых пространств» - освоение новых видов продукции, технологий и территорий и достижение преимущества первопроходца в регионе, «Лидерство по издержкам» - производство товаров в большом количестве с минимальной себестоимостью и ценой и удовлетворение потребностей большинства населения, «Опережающий удар» - сохранение лидирующего положения, на рынке региона по отдельным отраслям и блокирование конкурентов на вторых ролях, «Лидерство по качеству жизни» - достижение лучших результатов в регионе по качеству жизни большинства населения и удержание этих позиций.

Перечисленные типовые стратегии регионального развития необходимы для принятия альтернативных управленческих решений по выводу из кризиса отдельных отраслей народного хозяйства в зависимости от состояния внешней среды и наличных ресурсов.

Управление реализацией стратегии регионального развития — это конкретные действия руководства региона по проведению организационных изменений, направленных на достижение стратегических целей социально-экономического развития региона.

Управление реализацией стратегии развития осуществляется в рамках целевых комплексных программ (ЦКП), которые являются важнейшим инструментом реализации стратегического плана развития региона.

Типовая методика предусматривает определенную структуру ЦКП:

- полное название программы;
- цель и задачи программы;
- сроки выполнения — начало и окончание;
- разработчик программы — вуз, НИИ или подразделение организации;

- руководитель и исполнители основных мероприятий программы;
- источники финансирования и объем финансирования программы;
- ожидаемые конечные результаты;
- стоимость программы и ожидаемая эффективность.

Мониторинг реализации стратегического плана предусматривает постоянное и наблюдение за реализацией запланированных мероприятий, а так же анализ причин их невыполнения. Мониторинг проводится с целью своевременного принятия решений по корректировке стратегии, а также с целью контроля за реализацией стратегии в установленный срок и в полном объеме.

Основой мониторинга является проведение оперативного ежемесячного контроля с анализом ситуаций и заслушиванием докладов ответственных исполнителей. Результаты мониторинга формируются с помощью компьютерной системы слежения и могут представляться в табличной форме для высшего руководства региона и широкой общественности.

Оценка эффективности стратегии является важнейшим заключительным этапом реализации стратегии. В настоящее время существует целый ряд научных подходов к оценке реализации стратегии по показателям:

- уровень жизни,
- индекс развития человеческого потенциала
- качество жизни населения региона.

Также известны оценки с помощью различных рейтингов регионов, результатов выборов, инвестиционной привлекательности, объема ВВП на душу населения и др. [30].

9.2 Организация стратегического планирования в Оренбургской области

Система органов стратегического планирования Оренбургской области включает в себя законодательные и исполнительные органы власти.

Законодательные органы власти Оренбургской области, представленные Законодательным Собранием, обеспечивают правовую базу стратегического

планирования, рассматривают и утверждают областной бюджет.

Исполнительный орган власти — Правительство Оренбургской области, в лице своих рабочих органов, осуществляет всю практическую работу по регулированию и стратегическому планированию всех аспектов жизнедеятельности региона.

В систему рабочих органов Правительства области, принимающих непосредственное участие в регулировании экономики и плановой работе относятся прежде всего [4]:

а) министерства: экономического развития, промышленной политики и торговли, финансов, природных ресурсов, экологии и имущественных отношений, труда и занятости населения, лесного и охотничьего хозяйства Оренбургской области, социального развития, здравоохранения и т.д.;

б) региональные управления, департаменты, инспекции и комитеты: Государственная жилищная инспекция, Департамент по ценам и регулированию тарифов, Главное управление по делам гражданской обороны, пожарной безопасности и чрезвычайным ситуациям и т.д.

Центральное место в системе этих органов занимает Министерство экономического развития, промышленной политики и торговли (далее Министерство). Его задачи, функции, содержание и порядок работы определяются Положением о данном министерстве, утвержденном Указом губернатора Оренбургской области от 08.05.2009 № 88-УК «Положение о министерстве экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области (в ред. Указа Губернатора Оренбургской области от 19.08.2009 N 183-ук)».

Министерство имеет следующий статус: оно является региональным органом исполнительной власти, осуществляет разработку и проведение региональной государственной социально-экономической политики, направленной на обеспечение стабильного экономического роста, качественное обновление промышленного и топливно-энергетического комплексов, транспорта, повышение уровня жизни населения области, координирует деятельность органов исполнительной власти области в указанных сферах.

Министерство экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области обладает следующими полномочиями:

- осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации и Оренбургской области регулирование экономических процессов;

- организует разработку и обеспечивает реализацию стратегии социально-экономического развития Оренбургской области;

- разрабатывает текущие и перспективные программы социально-экономического развития Оренбургской области, обеспечивает выполнение принятых программ, готовит отчет о выполнении программ социально-экономического развития области;

- вырабатывает и реализует основные направления инвестиционной деятельности;

- осуществляет меры по развитию производства, предпринимательства и ограничению монополистической деятельности;

- осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации и Оренбургской области мероприятия в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд Оренбургской области;

- осуществляет в соответствии с законодательством управление и распоряжение государственной собственностью Оренбургской области, а также управляет федеральной собственностью, переданной в управление Оренбургской области в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- содействует комплексному экономическому и социальному развитию городов и районов Оренбургской области;

- разрабатывает мобилизационный план экономики Оренбургской области.

В состав министерства входят:

- Управление экономики и макроэкономического прогнозирования, включающее Отдел макроэкономического прогнозирования и развития территорий, Отдел стратегии социально-экономического развития, Отдел финансового анализа, фондового рынка и банковской деятельности;

- Управление промышленности, энергетики и транспорта;
- Управление по развитию потребительского рынка;
- Управление государственных закупок;
- Управление целевых программ, инвестиционной политики и предпринимательства, включающее Отдел инвестиционной и инновационной политики, Отдел целевых программ, Отдел поддержки предпринимательства, Отдел по координации и проведению административной реформы.

Министерство возглавляет первый заместитель председателя Правительства - министр экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области (далее - Министр), назначаемый на должность Губернатором Оренбургской области с согласия Законодательного Собрания Оренбургской области.

Министр имеет двух первых заместителей, которые назначаются на должность и освобождаются от должности Губернатором Оренбургской области, и двух заместителей министра, которые назначаются на должность и освобождаются от должности председателем Правительства - первым вице-губернатором Оренбургской области.

Основное назначение стратегических плановых документов регионального уровня состоит в том, чтобы обеспечить Правительство области, его рабочие органы, муниципальные органы власти, рядовых граждан и их общественные объединения:

- 1) системой научно обоснованных представлений о возможных направлениях социально-экономического развития общества;

- 2) системой представлений о стратегических целях и приоритетах социально-экономической политики региона, путях их достижения;

- 3) комплексной системой целевых ориентиров социально-экономического развития Оренбургской области и конкретных мероприятий, намечаемых к реализации в течение планируемого периода.

Стратегическое развитие Оренбургской области осуществляется в рамках следующих плановых документов:

1) Концепция развития Приволжского Федерального округа на период до 2020 года (проект);

2) концепция социально-экономического развития региона на период до 2030 года;

3) региональные целевых программ, предусматривающих решение стратегически важных для страны задач, различного временного горизонта. В соответствии с Российским законодательством все перечисленные плановые документы подлежат опубликованию.

1 Концепция развития Приволжского Федерального округа на период до 2020 года (проект). В данном документе сформулированы основные направления долгосрочного социально-экономического развития округа, а так же цели, целевые показатели и индикаторы, приоритеты и основные задачи долгосрочной государственной политики в социальной сфере, в сфере промышленности, науки и технологий, а также структурных преобразований в экономике регионов округа.

Концепцией предусмотрено решение социальных и институциональных проблем, важнейшими из которых являются:

– высокий уровень коррупции, взяточничества и административных нарушений;

– значительный уровень социального неравенства, достаточно большая доля населения, находящегося в состоянии бедности;

– высокие риски ведения предпринимательской деятельности;

– слабое развитие форм самоорганизации и саморегулирования бизнеса и общества, низкий уровень доверия в сочетании с низким уровнем эффективности государственного управления;

– низкий уровень конкуренции на рынке продукции и услуг, не создающий для предприятий стимулов к повышению производительности труда;

– недостаточный уровень развития национальной инновационной системы, координации образования, науки и бизнеса.

В соответствии с поручением Президента основное внимание в Концепции уделено:

- модернизации существующих и созданию новых производств в реальном секторе экономики путем реализации крупных инвестиционных проектов;
- развитию транспортной инфраструктуры, направленной на создание экономически эффективной, современной логистики перевозок;
- комплексному освоению минерально-сырьевой базы и развитию энергетики, в том числе мерам по повышению энергоэффективности экономики и внедрению ресурсосберегающих технологий;
- созданию инновационной инфраструктуры с целью реализации сценария инновационного развития ПФО, планомерного перехода к экономике «знаний»;
- совершенствованию и развитию социальной инфраструктуры;
- развитию малого бизнеса.

Концепция ставит целью развития округа реализацию конкурентных особенностей (географических, технологических, интеллектуальных и др.) Приволжского федерального округа для развития экономики и, как следствие, улучшение жизни людей.

2 В государственном регулировании социально-экономических процессов особое место занимает Стратегия социально-экономического развития Оренбургской области на период 2030 года. Стратегия развития Оренбургской области (далее – Стратегия) определяет приоритетные направления деятельности органов государственной власти Оренбургской области, органов местного самоуправления, общественных и деловых кругов по обеспечению целенаправленного следования заданному долгосрочному вектору развития и достижения поставленных стратегических целей.

Стратегия определяет приоритетные направления социально-экономического развития области и служит основой для разработки комплексных программ экономического и социального развития, областных целевых программ, планов деятельности министерств и иных органов исполнительной власти, бюджетов и среднесрочных финансовых планов, законодательных инициатив [6].

Двадцатипятилетний срок реализации стратегии обусловлен тем, что он действительно позволяет достичь уровня качества жизни не ниже

среднеевропейского и выйти на такое состояние экономики и окружающей среды, которое позволяет устойчиво поддерживать и развивать этот уровень без ограничения сроков.

В качестве базового сценария выбран сценарий инновационного устойчивого развития, как отвечающий потребностям области и современным тенденциям регионального развития.

Стратегия предполагает, что в Оренбургской области по мере ее развития будут согласованно и поэтапно применяться все известные подходы к долгосрочному развитию: отраслевой, кластерный, программно-проектный и подход пространственного развития, когда планируется не экономика, а инфраструктурные условия для ее развития.

3 Для решения назревших задач стратегического характера, касающихся отдельных экономических и социальных проблем развития российского общества, рабочие органы Правительства разрабатывают региональные целевые программы.

В 2013 году запланировано финансирование свыше сорока областных целевых программ из бюджета области, таких как «Оздоровление экологической обстановки Оренбургской области в 2011–2015 годах», «Обеспечение жильем молодых семей в Оренбургской области на 2011–2015 годы», «Совершенствование организации питания учащихся в общеобразовательных учреждениях Оренбургской области на 2011-2013 годы», «Патриотическое воспитание граждан Оренбургской области на 2011–2015 годы», «Дети Оренбуржья» на 2011–2013годы, «Реабилитация инвалидов в Оренбургской области» на 2011–2015 годы, «Реализация государственной молодежной политики в Оренбургской области «Молодежь Оренбуржья» на 2011-2015 годы, «Развитие туризма в Оренбургской области на 2011–2016 годы», «Стимулирование развития жилищного строительства в Оренбургской области в 2011–2015 годах», «Обеспечение правопорядка на территории Оренбургской области» на 2011–2014 годы, «Развитие сети автомобильных дорог Оренбургской области на 2010–2015 годы», «Модернизация машиностроительного комплекса Оренбургской области» на 2011-2015 годы и т.д.

Оперативный мониторинг за ходом реализации Стратегии и областных

целевых программ осуществляет Правительство Оренбургской области и его рабочие органы. Правительство подготавливает ежегодные отчеты о результатах деятельности для представления их Губернатором Оренбургской области Законодательному Собранию Оренбургской области.

10 Стратегическое планирование в муниципальном образовании

10.1 Теоретические основы стратегического планирования в муниципальном образовании

Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципального образования (далее МО) — это деятельность органов местного самоуправления, которая связана с формированием целей и задач развития на долгосрочную перспективу, обоснованием набора и очередности осуществления мероприятий, а также разработкой механизма их практической реализации.

Цель стратегического планирования развития МО - достижение режима функционирования МО как самоуправляемой и саморегулируемой системы, обеспечивающей устойчивое повышение качества жизни и уровня благосостояния населения.

То есть, стратегическое планирование - это особый вид плановой работы, состоящей в разработке решений (в форме прогнозов, проектов, программ и планов), предусматривающий выдвижение таких целей и стратегий поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает эффективное развитие МО в долгосрочной перспективе.

Суть стратегического планирования состоит в выборе главных приоритетов развития МО, ведущую роль в реализации которых должен взять муниципалитет.

В рамках стратегического планирования решаются следующие задачи [9]:

- распределение ресурсов (финансовых, трудовых, рекреационных и т.д.);
- адаптация к внешней среде (действия стратегического характера, которые направлены на совершенствование отношений МО с его окружением, адаптацию к

неблагоприятным внешним возможностям, опасностям, выявление адекватных вариантов деятельности, эффективное приспособление стратегии к существующим условиям);

- внутренняя координация (эффективное взаимодействие органов управления, населения, предприятий, субъектов малого предпринимательства);

- формирование стратегической организационной культуры (систематическое развитие мышления управленческих кадров МО, стиля их деятельности, нацеленность на постоянные поиски, изменения, усвоение опыта прошлых стратегических решений).

В качестве основных аспектов стратегического планирования можно выделить следующие.

Стратегическое планирование в муниципальном образовании реализуется последовательно по этапам [1]:

1) стратегический анализ (оценка, анализ внешней среды, диагностика внутренней среды);

2) целеполагание (формулировка миссии, постановка целей и задач);

3) стратегический выбор (анализ стратегических альтернатив развития, выбор стратегии развития, рассмотрение и утверждение материалов стратегического планирования).

На этапе стратегического анализа в муниципальном образовании производится оценка и анализ внешней среды.

Изучение внешней среды относится к важнейшим направлениям анализа, посредством этого процесса разработчики стратегического плана оценивают внешние по отношению к МО факторы.

Это чрезвычайно важный этап разработки стратегии, связанный помимо прочего, с оценкой «жизнеспособности» МО на базе анализа перспектив его развития в системе общероссийского и регионального разделения труда. Данный этап разрабатывается совместно со специалистами в области регионального маркетинга.

Действенным инструментарием комплексной оценки внешней и внутренней

среды является SWOT-анализ. Основные позиции, по которым, по целесообразно проводить этот анализ, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Примерная форма матрицы SWOT-анализа в МО

Факторы	Преимущества (сила)	Недостатки (слабости)	Благоприятные возможности (возможности)	Потенциальные опасности (угрозы)
1 Геополитическое положение				
2 Население (демографический потенциал, трудовые ресурсы, занятость)				
3 Экологическая ситуация				
4 Природно-ресурсный потенциал и политика в области рационального природопользования				
5 Пространственная организация и градостроительная политика				
6 Экономика				
6.1 Экономический потенциал				
6.1.1 Промышленность и строительство				
6.1.2 Сельское и лесное хозяйство				
6.1.3 Инженерная инфраструктура, транспорт и связь				
6.1.4 Жилищно-коммунальное хозяйство				
6.1.5 Научно-инновационная сфера				
6.1.6 Туризм и рекреация				
6.2 Хозяйственный климат и экономическая политика (развитие предпринимательства и инвестиции)				
7 Внутри региональная и межрегиональная кооперация (специализация)				
8 Международное сотрудничество и				
9 Социальная сфера				
9.1 Здравоохранение				
9.2 Образование				
9.3 Культура и искусство				

Диагностика внутренней среды МО представляет собой оценку функциональных сфер деятельности МО, предназначенную для выявления стратегически сильных и слабых сторон, которые оказывают влияние на реализаций

поставленных целей и задач. В простейшем случае в диагностику рекомендуется включить следующие сферы: экономика, социальная сфера, финансы, трудовые ресурсы и демография, экология.

В результате анализа среды необходимо создать перечень опасностей и возможностей, с которыми МО сталкивается в этой среде. Перечень должен включать оценки характера влияния и степени влияния факторов на возможность достижения МО его целей.

Этап целеполагания представляет собой формулировку миссии, главных целей и задач социально-экономического развития муниципального образования.

Формулировка миссии — это основная общая цель. Главной целью развития территории всегда является улучшение качества жизни. В первую очередь, необходимо, определить в качестве миссии то, что характерно именно для данной территории (к примеру, рекреационная зона, культурно-исторический центр, научный центр и т. д.).

Значение миссии, которая формально выражается и представляется в виде конкретных положений чрезвычайно велико. Выработанные на ее основе цели служат в качестве ориентиров и критериев для всех последующих управленческих решений.

Подробная формулировка миссии может содержать следующие положения:

- потребности общества и населения, которые проживают, в данном МО;
- экономическая, политическая, правовая среда МО, стартовые условия социально-экономического развития МО;
- основные особенности организационной культуры МО, которые определяют рабочий климат внутри управленческих структур в МО и формируют требования к управленческому персоналу.

Стратегическая цель должна быть направлена обеспечение стратегической миссии развития МО. Цели МО должны быть конкретными и измеримыми. Следует точно определять не только, что следует осуществлять, но и когда должен быть достигнут результат.

Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные

промежутки: долгосрочная цель имеет горизонт планирования 5 и более лет; среднесрочная цель — 1—5 лет; краткосрочная цель обычно рассчитана на период до 1 года.

Долгосрочные цели формулируются в первую очередь. Затем ставятся среднесрочные и краткосрочные цели, необходимые для обеспечения долгосрочных целей. Цели должны быть достижимыми.

В результате проведения этапов работы определяется круг проблем социально-экономического развития МО, в той или иной степени влияющих на главную цель стратегии и стратегические ориентиры. На этапе стратегического выбора производится сужение выявленного перечня проблем путем определения наиболее приоритетных из них, оказывающих наиболее значительное воздействие на цели стратегии.

Существуют различные виды стратегий, вся совокупность которых может быть сведена в три основные группы [4]:

- стратегия выживания;
- стратегия устойчивого развития;
- стратегия ускоренного развития.

Главным документом стратегического планирования МО является концепция социально-экономического развития.

Под концепцией понимают исходный предплановый документ, содержащий обоснование главных направлений, целей экономического и социального развития, определение путей и методов достижения целей при решении региональных проблем, совершенствования форм планирования, управления, хозяйствования.

Структура концепции как предпланового документа, по мнению большинства авторов, должна состоять из трех блоков: целевого, ресурсного и программного.

Целевой блок в свою очередь состоит из раздела, раскрывающего развитие МО в целом и отраслевых разделов. В каждом из этих разделов должны быть представлены целевые установки развития, целевые показатели, отражающие результаты социально-экономического прогресса, а также система расчетных показателей, раскрывающих динамику, состояние и условия развития МО и

отдельных отраслей.

Ресурсный блок содержит информацию о направлениях распределения муниципальных ресурсов.

Программный блок образуют целевые комплексные программы, разрабатываемые для обеспечения достижения важнейших целей экономического и социального развития.

Отдельным разделом концепции как предпланового документа должен быть раздел, содержащий организационные вопросы, связанные с реализацией концепции, в том числе предусматривающий включение показателей и заданий концепции в систему предплановых документов, вопросы взаимодействия органов управления и хозяйствующих субъектов.

Особую актуальность в системе планирования имеет в современных условиях разработка комплексных программ социально-экономического развития МО.

Программа - это плановый документ, отражающий совокупность мероприятий, направленных на реализацию одной или нескольких социально-экономических целей. Это также способ достижения поставленной цели, основанный на построении новой системы из действующих систем или их частей.

Программу социально-экономического развития МО можно определить как систему документов, мер и действий, объединяющую в единый комплекс процесс формирования целей и способы их достижения с процессами организации, регулирования, учета и контроля практического выполнения мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей МО.

Программа развития МО позволяет, во-первых, увязать действия участников производственного процесса независимо от их ведомственной подчиненности, а во-вторых, учесть технические, материальные и трудовые ресурсы, необходимые для достижения поставленной цели.

В программе социально-экономического развития МО должны быть отражены:

- оценка итогов социально-экономического развития МО за предыдущий период и характеристика состояния экономики МО;

- экономическая политика в области владения, распоряжения и пользования муниципальной собственностью;
- содержание и использование муниципального жилищного фонда и нежилых помещений;
- организация, содержание и развитие муниципальных учреждений дошкольного, основного общего и профессионального образования;
- организация, содержание и развитие муниципальных учреждений здравоохранения, обеспечение санитарного благополучия населения;
- организация, содержание и развитие муниципальных энерго-, газо-, тепло- и водоснабжения и канализации;
- благоустройство и озеленение территории;
- муниципальное дорожное строительство и содержание дорог местного значения и другие вопросы институциональной, структурной, инвестиционной и социальной политики, относящиеся к вопросам местного значения.

Необходимо ранжировать проблемы и определять очередность их решения, иначе на практике неизбежно возникает ситуация, при которой ресурсов будет недостаточно для реализации всех целевых установок. С целью преодоления такого положения необходимо до начала процесса разработки программы определить в рамках разработки концепции приоритеты, выделить основные целевые и сформировать обеспечивающие программы (подпрограммы).

На этом этапе должен быть сформирован перечень целевых комплексных программ с их ранжированием по характеру и специфике проблем, временному горизонту, по уровню и составу сферы влияния и сферы реализации [18].

10.2 Организация стратегического планирования в муниципальном образовании «город Оренбург»

Система органов стратегического планирования в муниципальном образовании «город Оренбург» включает в себя законодательные и исполнительные органы

власти.

Законодательные органы власти МО «город Оренбург» представлены Оренбургским городским Советом, являющимся представительным органом муниципального образования "город Оренбург" и состоящим из 39 депутатов. Оренбургский городской Совет обеспечивает правовую базу стратегического планирования, рассматривает и утверждает областной бюджет.

Исполнительный орган власти — Администрация г. Оренбурга, в лице своих рабочих органов, осуществляет всю практическую работу по регулированию и стратегическому планированию всех аспектов жизнедеятельности города.

В систему рабочих органов Администрации города, принимающих непосредственное участие в регулировании экономики и плановой работе относятся прежде всего:

а) департаменты: департамент градостроительства и земельных отношений;

б) управления: управление экономики и перспективного развития, финансовое управление, управление делами, управление социальной защиты населения, управление строительства и дорожного хозяйства, управление молодёжной политики, Управление жилищно-коммунального хозяйства и т.д.;

в) комитеты: комитет потребительского рынка, услуг и развития предпринимательства, комитет по управлению имуществом города Оренбурга, комитет муниципального заказа, комитет по физической культуре и спорту;

г) отделы: отдел муниципальной службы и кадров, отдел охраны окружающей среды, отдел по обеспечению деятельности комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав.

Центральное место в системе этих органов занимает управление экономики и перспективного развития (далее Управление).

Управление экономики и перспективного развития администрации города Оренбурга является отраслевым (функциональным) органом администрации города Оренбурга, обеспечивает формирование единой экономической политики, определение приоритетов и путей развития экономики, методов и механизмов регулирования экономики, обеспечивающих устойчивое социально-экономическое

развитие муниципального образования «город Оренбург», механизмов эффективного взаимодействия субъектов экономической деятельности муниципального образования, координацию административной реформы в органах местного самоуправления [7].

По всем вопросам своей деятельности управление находится в непосредственном подчинении заместителя главы администрации города Оренбурга по экономике и финансам.

Деятельность управления регулируется Конституцией Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Оренбургской области, Уставом города Оренбурга, решениями Оренбургского городского Совета, правовыми актами администрации города Оренбурга, Положением «Об Управлении экономики и перспективного развития администрации города Оренбурга» и иными правовыми актами.

Управление экономики и перспективного развития в сфере осуществления стратегического планирования обладает следующими полномочиями:

- осуществление сбора и обработки первичной статистической информации, характеризующей состояние экономики и социальной сферы МО «город Оренбург», проведение ежеквартального анализа, мониторинга и оценки социально-экономического развития МО;

- разработка прогноза социально-экономического развития муниципального образования «город Оренбург» на очередной финансовый год и плановый период, согласование основных параметров и разделов прогноза на очередной финансовый год и плановый период с органами государственной власти Оренбургской области;

- подготовка положения о разработке, утверждении и реализации долгосрочных и ведомственных целевых программ города Оренбурга, осуществление методической помощи по разработке программ отраслевым и территориальным органам администрации города;

- осуществление экономической экспертизы проектов долгосрочных и ведомственных целевых программ города Оренбурга, ведение реестра программ, осуществление мониторинга эффективности их реализации;

- организация разработки, реализации и корректировки стратегии социально-экономического развития муниципального образования «город Оренбург», осуществление мониторинга ее реализации;

- организация разработки и реализации программы социально-экономического развития муниципального образования «город Оренбург», осуществление мониторинга ее реализации.

Основное назначение плановых документов муниципального уровня состоит в том, чтобы обеспечить Администрацию города, его рабочие органы, рядовых граждан и их общественные объединения [2]:

1) системой научно обоснованных представлений о возможных направлениях социально-экономического развития общества;

2) системой представлений о стратегических целях и приоритетах социально-экономической политики муниципалитета, путях их достижения;

3) комплексной системой целевых ориентиров социально-экономического развития МО «город Оренбург» и конкретных мероприятий, намечаемых к реализации в течение планируемого периода.

В регулировании социально-экономических процессов муниципального образования особое место занимает Стратегия социально-экономического развития города Оренбурга до 2030 года, утвержденная Решением Оренбургского городского Совета №232 от 06.09.2011 г.

Стратегия социально-экономического развития города Оренбурга до 2030 года (далее – Стратегия) определяет направления будущего развития города, которым местное сообщество будет следовать в долгосрочной перспективе, закладывает основу для разработки программ социально-экономического развития территории, целевых программ и проектов, связанных с реализацией стратегии, решением вопросов местного значения, развитием отдельных сфер жизнедеятельности города.

Стратегия опирается на существующие и вероятные ценности населения, экономические и конкурентные возможности города, показывает перспективы жителям, бизнесу, органам государственной власти, органам местного самоуправления, потенциальным инвесторам.

Стратегия учитывает заданные на федеральном уровне приоритеты развития России до 2020 года, увязана с Концепцией развития Приволжского федерального округа, Стратегией развития Оренбургской области до 2020 года и на период до 2030 года.

Стратегическая цель развития города Оренбурга до 2030 года – создание условий для повышения качества жизни населения на основе развития экономики города, сочетающей модернизацию традиционных отраслей и появление новых лидеров инновационного экономического развития на базе интеграции науки и бизнеса, развития человеческого потенциала, кооперационных и межмуниципальных связей.

Стратегические задачи [27]:

1) реализация функций экономического развития территории, создание условий для реструктуризации экономики, становления и развития «новой экономики», новой экономической специализации, появление новых лидеров экономического развития, способных существенно повысить инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность города, формирование нового качества предпринимательства, появление новых возможностей для решения вопросов местного значения и повышения качества жизни горожан;

2) развитие человеческого потенциала, формирование новой образовательной, социальной среды, предполагающей самодостаточную экономическую, хозяйственную и общественную деятельность населения, формирование личности будущего, вовлечение молодежи в политическую, экономическую и социальную практику, решение проблем пожилых людей с точки зрения их полезности обществу и повышения качества жизни горожан;

3) развитие инфраструктуры жизнеобеспечения территории города, обеспечение комфортной и безопасной среды проживания для населения, хозяйствования, отдыха, формирование нового облика города, городской среды с широким спектром услуг высокого качества;

4) развитие институтов местного самоуправления, основанных на системе партнерских отношений и общественном согласии, общности традиций, интересов и

ценностей, повышения эффективности и результативности муниципального управления, взаимодействия с органами государственной власти Оренбургской области.

Реализация перечисленных задач призвана обеспечить структурную диверсификацию экономики города, формирование информационного общества, развитие социальной, политической и культурной сфер жизни города, обеспечение производства и потребления необходимого объема и качества товаров и услуг, объема общественных благ, необходимых для повышения качества жизни каждого жителя города.

Основными результатами реализации стратегии являются достижение высоких стандартов благополучия населения города, расширение возможностей для предпринимательства, обеспечение эффективности муниципального управления, поддержание социального благополучия и согласия.

Для решения назревших задач стратегического характера, касающихся отдельных экономических и социальных проблем развития города, рабочие органы Администрации разрабатывают целевые программы.

В 2013 году запланировано финансирование различного рода целевых программ из бюджета города, таких «Город - малышам на 2011 - 2015 годы» , «Дети Оренбурга на период 2010 - 2014 годы» , «Развитие физической культуры и спорта в городе Оренбурге на 2011 – 2013», «Реабилитация инвалидов на территории города Оренбурга на 2012-2015», «Реализация молодежной политики в Оренбурге Молодой Оренбург на 2010-2014», «Развитие пассажирского транспорта на территории города Оренбурга на 2013 год», "О развитии малого и среднего предпринимательства в городе Оренбурге на 2012 - 2014 годы" , «Обеспечение жильем малоимущих граждан в городе Оренбурге на 2012 - 2014 годы», «Обеспечение жильем молодых семей в городе Оренбурге на 2011-2013» и т.д.

11 Стратегическое планирование развития крупных городов и агломераций

11.1 Теоретические основы стратегического планирования развития крупных городов и агломераций

Отличительной особенностью современного размещения производительных сил и расселения является развитие крупных городов и возникновение вокруг них городских агломераций. По исследованиям экспертов на сегодняшний день в городских агломерациях проживает 56,4% городского населения мира.

Городская агломерация - группа близко расположенных городов, поселков и других населенных мест с тесными трудовыми, культурно-бытовыми и производственными связями.

В соответствии с существующими российскими методиками к городской агломерации относят группу поселений, если население наибольшего из образующих её городов-ядер составляет более 100 тыс. чел., а в пределах полуторачасовой транспортной доступности от него расположено ещё как минимум два города или посёлка городского типа, тяготеющих к центру.

В настоящее время к числу крупнейших российских агломераций относят 22 агломерации-миллионера, таких как Московская, Санкт-Петербургская, Самарско-Тольяттинская, Ростовская, Екатеринбургская, Нижегородская и другие.

В различных социально-экономических условиях и на различных этапах развития территории процесс формирования агломераций осуществлялся в соответствии с различными предпосылками. В СССР получили свое развитие промышленные агломерации и агломерации, формирующиеся вокруг столичных центров.

В современный период основными предпосылками возникновения агломераций являются [29]:

1) формирование рынка труда. Данный рынок концентрируется в местах наличия рабочих мест, то есть в крупных городах, следовательно, усиливается маятниковая трудовая миграция;

2) формирование рынка услуг, концентрирующийся в крупных городах, где более высокий уровень доходов;

3) рынок недвижимости. Данный рынок концентрируется в крупных городах, отличающихся высокой ценой недвижимости. Данный факт провоцирует освоение периферии и развитие подцентров, что, в свою очередь, увеличивает спрос на землю и базовые инфраструктуры – тепло, электро и водоснабжение, а также автодорожную инфраструктуру;

4) рост мобильности населения;

5) синергетический эффект городских агломераций.

Городские агломерации обладают мощной синэнергетикой, т.е. способностью притягивать к себе и концентрировать инвестиционные процессы, потенциальных инвесторов. Крупные города играют роль локомотивов социально-экономического развития, эффективной формой их функционирования и модернизации предстают агломерации, которые создают значительный социальный и экономический эффект.

В то же время крупные города и агломерации превратились в центры общественно-политической и социальной напряженности, поскольку практически при той же (или даже большей) концентрации населения резко сокращаются традиционные бюджетные источники финансирования социальной сферы, обновилась формы, методы и объекты городского управления.

Одновременно с этим получила законодательное закрепление идея территориальной самостоятельности и местного самоуправления, в значительной мере повысилась ответственность городских властей за гарантирование населению соответствующих социальных благ, свобод и др.

Развитие процесса стратегического планирования в городских агломерациях требует учета следующих положений:

1) учет ключевых особенностей городов и городских агломераций как объектов планирования;

2) рассмотрение агломерации в качестве целостного объекта, автономной социально-эколого-экономической системы, что требует выявления реальных

социально-пространственных структур крупного города и городской агломерации как основное условие организации внутригородских институциональных структур управления;

3) необходимость адекватной иерархии управления, требующая изучения реальной иерархии агломерации, организации постоянного мониторинга функций как города в целом, так и отдельных уровней его социально-пространственной структуры;

Существует три типа управления агломерацией [23]:

- ассоциативный тип. Предполагает, что органы власти всех городов и поселков, входящих в ее состав, решают общие проблемы развития городской агломерации на основе созданной ими ассоциации. Этот тип управления наиболее распространен в настоящее время, но отличается достаточно низкой эффективностью;

- промежуточный тип. Предусматривает, что государство законодательно закрепляет за главным городом агломерации ряд приоритетов в решении общих проблем развития агломерации и выборе механизмов управления ею;

- комплексный тип. Предполагает обеспечение единства действий органов распорядительной и исполнительной власти городской агломерации. Данный тип управления считается наиболее перспективным, но в практически не распространен;

4) планирование развития агломераций должно основываться на разработке механизмов, сочетающих внешние (государственные) механизмы управления и собственно городские механизмы управления, что позволит создать основу для договорных и прочих отношений в системе «город - государство».

5) необходимость обоснования и разработки ресурсного, правового и информационного обеспечения механизмов управления социально-экономическим развитием крупного города и городской агломерации.

Стратегическое планирование развития городской агломерации позволяет достичь следующие цели:

- определить современное состояние и возможное развитие агломерации посредством специально организованного процесса обсуждений, задать ориентиры для городских властей и всех иных организаций, действующих в сфере экономического развития;

- стимулировать сотрудничество власти города с представителями бизнеса и общественных сил в вопросах инициирования и реализации долгосрочных проектов экономического развития;

- укрепить имидж города и репутацию городских властей как открытых для диалога и сотрудничества.

Стратегия развития городской агломерации имеет индикативное значение, она указывает направление, помогает сориентироваться предпринимателям и инвесторам. В создании и реализации этой стратегии местная власть играет роль инициатора и катализатора.

11.2 Содержание и специфика процесса стратегического планирования развития городской агломерации

Стратегическое планирование развития городских агломераций имеет ряд особенностей:

- 1) рассмотрение агломерации как сложной и достаточно динамичной социально-эколого-экономической системы;
- 2) ориентация на долгосрочную перспективу;
- 3) определение основных направлений развития города;
- 4) выделение в качестве основной цели стратегического планирования агломерации обеспечение потенциала для успешного ее развития в перспективе.

Система стратегического планирования развития городской агломерации включает в себя несколько составляющих [5]:

- 1) собственную экономическую стратегию (в узком смысле) - выраженное документально представление о желаемом будущем состоянии экономики города и о системе мер и ресурсов, используемых властями города для приближения этого

будущего;

2) стратегический план экономического развития — комплект документов, включающий собственно стратегию и блоки документов по ее реализации, набор стратегических программ и проектов и двухгодичный план мероприятий подразделений местной власти по реализации экономической стратегии;

3) механизм стратегического управления (экономическая стратегия как процесс) — система стратегических документов, рассматриваемая в совокупности с организационными структурами и процедурами.

Механизм стратегического управления предполагает, что в наличии имеются:

- система рабочих групп, семинаров, советов, форумов, постоянно работающих над переосмыслением стратегии и продвижением ее на рынок, а также над контролем реализации стратегического плана;

- база стратегической экономической информации, регулярно пополняемая и обновляемая;

- автоматизированная версия вариантов экономической стратегии, включая презентационные публикации на нескольких языках, модифицированные для разных групп читателей, и рабочие документы местной власти распорядительного характера.

Стратегический план развития городской агломерации в типовом варианте должен состоять из трех блоков.

1 Аналитический блок. Представляет собой ежегодно обновляемый раздел, который фиксирует основные параметры и характеристики экономического развития города, значимые для выбора стратегических направлений и мониторинга процессов реализации стратегии. Формулирует основные проблемы развития.

2 Собственно экономическая стратегия, представляющая описание стратегических целей и приоритетов развития, направлений деятельности по реализации стратегических целей, ресурсов управления, имеющихся у города для реализации стратегии.

3 Блок реализации стратегии, включающий средне- и долгосрочные программы, способствующие достижению стратегических целей. Конкретные

мероприятия, связанные с реализацией различных стратегических программ, сводятся в двухгодичный план по реализации стратегических целей и текущей деятельности администрации по реализации экономической политики.

Представленная структура стратегического плана развития агломерации является примерным вариантом, так как данный стратегический документ не может быть полностью унифицирован и конкретизируется применительно к каждому конкретному городу.

Стратегия развития городской агломерации представляет собой принятые на долгосрочную перспективу: генеральные цели, направления, принципы и методы действий органов управления городом в экономической и социальной сфере. Эта стратегия должна иметь комплексный характер, то есть основываться на учете всех субъектов хозяйствования на территории города и интересов населения города.

В рамках общей стратегии развития города целесообразно выделять (учитывать) ряд частных стратегий развития [36]:

1) корпоративные стратегии или стратегии развития различных субъектов хозяйствования, включая стратегии развития предприятий, банков, страховых компаний и т. д.;

2) стратегии развития административных районов города и населенных пунктов, входящих в состав агломерации;

3) стратегии развития различных политических сил, действующих на территории данной агломерации;

4) система стратегических интересов различных групп населения.

В процессе формирования общей стратегии развития города должна решаться достаточно сложная задача согласования и объединения названных выше частных стратегий развития. Разработку общегородской стратегии развития должны осуществлять органы власти города, которые выполняют роль представителя всех перечисленных интересов.

В качестве основных стратегических целей социально-экономического развития крупных городов выделяют, как правило, следующие:

- обеспечение необходимого качества жизни населения города;

- выполнение городом определенного «государственного заказа», вытекающего непосредственно из сложившейся либо перспективной системы общегосударственного разделения труда.

Стратегическое планирование социально-экономического развития крупных городов - важнейший элемент деятельности органов власти города по обеспечению баланса городских интересов, решению проблем развития города, улучшению качества жизни населения города.

Государственная политика социально-экономического развития городских агломераций должна учитывать два основных аспекта:

1) политику федеральных органов власти по отношению к городским агломерациям;

2) собственно социально-экономическую политику каждого определенного города.

Целями государственной социально-экономической политики по отношению к городским агломерациям являются [6]:

- осуществление экономического контроля, присутствие государства в каждом городе, стимулирование хозяйственного освоения территорий городов;

- создание и поддержание благоприятных условий для осуществления хозяйственной деятельности и активизации экономических связей города с внешней средой;

- поддержание необходимых территориальных пропорций в национальной экономике;

- формирование в каждом городе собственной экономической базы для решения задач социального развития, преодоление существенных различий в качестве жизни населения между крупными городами, обеспечение достижения в каждом из них уровня минимальных социальных стандартов;

- содействие в создании в каждом городе благоприятных условий для наиболее рационального использования его ресурсного потенциала с целью реализации общегосударственных задач.

Собственная социально-экономическая политика городов направлена на

обеспечение комплексности развития города, предполагающее решение задач жизнеобеспечения населения крупного города. Таким образом, органы власти города должны нести основную ответственность перед населением и федеральным центром за социально-экономическую ситуацию, которая складывается в городе.

В настоящее время наиболее насущными проблемами стратегического планирования развития крупных городов и городских агломераций являются следующие проблемы:

1) необходима разработка принципиально новой стратегии дальнейшего развития крупных городов, так как существующие специализация, структура и организация экономического комплекса не дают возможности обеспечить комплексность его социально-экономического развития. Такая стратегия должна отвечать требованиям:

- разработка стратегии должна базироваться на основных положениях теории социальных альтернатив, согласно которой всегда существует множество возможных вариантов развития города. Вопрос выбора связан с выбором траектории развития города, представлением его конечных целей, разработкой механизмов, обеспечивающих достижение этих целей;

- в процессе разработки стратегии необходимо учитывать общемировые тенденции стратегического планирования развития крупных городов и агломераций;

- необходимо учитывать социально-экономический потенциал крупного города, что дает возможность сделать разработанную стратегию реально выполнимой;

- необходимо учитывать историю развития городов, особенности социально-демографического и культурного потенциала, систему сложившихся ценностей и т. д.;

2) достаточно сложно выбрать общепризнанную стратегию развития в каждом конкретном городе, ввиду того, что слишком разными оказываются интересы и цели различных групп, а механизм согласования их интересов пока не отработан;

3) проблемы возникают при использовании уже разработанных документов

стратегического характера в конкретной практике управленческой деятельности, а также при определении механизмов реализации уже выбранной стратегии социально-экономического развития города;

4) существует достаточно много теоретических и методологических неясностей в трактовке основных понятий и положений стратегического планирования и управления на уровне городов.

Таким образом, стратегическое планирование развития крупных городов предусматривает разработку целей развития города на основе анализа и оценки развития самого города и внешней по отношению к нему среды, формирование основных направлений достижения поставленных целей и их ресурсного обеспечения. Основные задачи, которые решаются в процессе разработки стратегического плана развития города, связаны с повышением степени его адаптивности к постоянно изменяющимся условиям внешней среды [22].

12 Стратегическое планирование на предприятии

12.1 Содержание стратегического планирования предприятия

Важную роль в решении вопросов развития организации играет стратегическое планирование.

Стратегическое планирование предприятия – функция управления, представляющая процесс определения курса действий и основных ориентиров развития предприятия, а также распределения ресурсов, необходимых для их достижения.

Цель стратегического планирования — определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие ее рост и процветание.

В настоящее время роль стратегического планирования в развитии предприятия существенно изменилась, это обусловлено следующими объективными причинами [5]:

1) осознание того обстоятельства, что любая организация является открытой системой и что главные источники успеха организации находятся во внешней среде;

2) в условиях острой конкурентной борьбы стратегическая ориентация деятельности организации является одним из решающих факторов ее выживания и процветания;

3) стратегическое планирование позволяет адекватным образом реагировать на факторы неопределенности и риска, присущие внешней среде;

4) в условиях неопределенности среды метод экстраполяции, используемый в долгосрочном планировании, не работает, поэтому является целесообразным использование сценарного и ситуационного подходов;

5) для более адекватной реакции на воздействие внешней среды система управления организацией должна обладать адаптационными способностями.

Термин «стратегическое планирование» пришел к нам в 70-е годы из переводных западных изданий, а в плановой практике тех лет в нашей стране использовался термин «долгосрочное перспективное планирование». Между этими двумя понятиями существовало принципиальное различие.

Так, главной идеей долгосрочного планирования, было: «Сегодня лучше, чем было вчера, а завтра будет лучше, чем сегодня» и отрицалась какая-либо неопределенность. Основным принципом планирования явилась разработка плановых заданий «от достигнутого», в рамках имеющихся ресурсных возможностей путем простой экстраполяции, причем, чем больше наращивали выпуск той или иной продукции, тем было лучше. При этом считалось, что внешняя среда практически неизменна, акцент делался на анализ внутренних возможностей и ресурсов организации.

Таким образом, при таком подходе организация могла определить лишь количество производимого продукта и величину издержек, что не давало ответа на вопрос о том, насколько созданный продукт будет принят рынком.

Стратегическое планирование использует другую парадигму: «Завтрашний день необязательно будет лучше сегодняшнего». В основе разработки стратегического плана лежит анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, поэтому метод простой экстраполяции, исходя из изученных тенденций развития, не применим.

Важнейшим элементом анализа является определение позиции организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции, на основании которого формируются отдельные направления производственно-хозяйственной деятельности и выбираются стратегии достижения целей.

Если в долгосрочном плане организации предполагается планирование выбранных направлений развития организации, то в рамках стратегического планирования решаются вопросы о том, какие новые направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать. Стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей.

Таким образом, главными отличиями стратегического планирования от долгосрочного являются [11]:

1) в долгосрочном планировании акцент делался на анализ внутренних возможностей и ресурсов организации, в стратегическом – анализ внутренних возможностей и внешних факторов;

2) в долгосрочном планировании считалось, что внешняя среда практически меняться не будет, стратегическое же учитывает постоянное изменение внешней среды;

3) в долгосрочном используется метод экстраполяции, в стратегическом – сценарный и ситуационный;

4) в долгосрочном предполагается планирование выбранных направлений, в стратегическом решаются вопросы, какие направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать.

Стратегическое планирование не может дать полной, исчерпывающей картины будущего, это не детальное описание внешнего и внутреннего положения организации, а, скорее, его сценарное описание, носящее вероятностный характер. В целом данный вид планирования — это сочетание интуиции и искусства высшего руководства организации по постановке и достижению стратегических целей, опирающийся на владение конкретными методами предпланового анализа и разработки стратегических планов.

Стратегическое планирование на предприятии состоит из ряда взаимосвязанных этапов:

- 1) исследование внешней и внутренней среды организации (стратегический анализ);
- 2) определение основных ориентиров фирмы (процесс целеполагания);
- 3) сравнение результатов первого и второго этапов, определение возможных вариантов стратегий (стратегический выбор);
- 4) выбор одного из вариантов и формулировка собственной стратегии;
- 5) подготовка окончательного стратегического плана, исходя из ранее проведенных разработок, предложений нижестоящих уровней.

12.2 Стратегический анализ деятельности предприятия

Стратегический анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Роль данного этапа заключается в том, что он обеспечивает информацией, необходимой для дальнейшего процесса планирования, от того, насколько четко проведен данный этап, зависит качество всего планового процесса.

На данном этапе должен проводиться детальный анализ двух составляющих: внутренней и внешней среды организации.

Среду любой организации можно определить как совокупность трех сфер внутренней среды, рабочей среды и общей среды.

Внутренняя среда включает в себя основные элементы организации: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности организации, ее внутренних возможностях.

Два других пространства составляют внешнюю среду фирмы.

Рабочая среда (микросреда) — это среда непосредственных контактов с фирмой, она включает тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые

отношения, или которые оказывают прямое воздействие на фирму. Рабочая среда организации представлена следующими элементами [22]:

- 1) поставщики - поставщики экономических ресурсов, необходимых фирме (сырье, финансовый капитал, производительный капитал, трудовые ресурсы);
- 2) клиенты — потребители продукции предприятия;
- 3) посредники — финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры (например, налоговая инспекция);
- 4) конкурирующие фирмы;
- 5) контактные аудитории — средства массовой информации, общества потребителей и т.п., которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного или неблагоприятного облика фирмы.

Общая среда (макросреда, «экология фирмы») состоит из элементов, которые не связаны с фирмой напрямую, но оказывают влияние на формирование общей в атмосферы бизнеса, это среда косвенных контактов фирмы.

Общая среда предприятия представлена следующими элементами: экономические, технологические, политические, социальные факторы.

Каждый фактор среды тесно связан с остальными факторами и, в свою очередь, оказывает влияние на них.

Источники, из которых поступает информация о среде организации, могут иметь разнообразный характер. Сбором нужной информации обычно занимается служба планирования, но данный процесс координируется и контролируется высшим менеджментом. Высший менеджмент, кроме того, самостоятельно занимается сбором информации, так как обладает возможностью вхождения в различные информационные каналы.

В качестве источников информации могут выступать:

- 1) источники информации о внешней среде: личный опыт руководства и плановиков, журналы и газеты, деловые отчеты, книги, профессиональные совещания, отраслевые конференции, коллеги, члены совета директоров, друзья, работники фирмы, другие источники;
- 2) источники информации о внутренней среде: личный опыт руководства и

плановиков, деловые отчеты, конференции, комитеты, докладные записки, нижестоящие менеджеры, работники фирмы, внешние участники, другие источники.

Комплексное совместное изучение и внешней и внутренней среды позволяет осуществить SWOT-анализ. Матрица SWOT-анализа представлена на рисунке 1.

	<p>Возможности OPPORTUNITIES</p> <p>1..... 2..... 3.....</p>	<p>Угрозы THREATS</p> <p>1..... 2..... 3.....</p>
<p>Сильные стороны STRENGTHS</p> <p>1..... 2..... 3.....</p>	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
<p>Слабые стороны WEAKNESSES</p> <p>1..... 2..... 3.....</p>	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рисунок 1 – Матрица SWOT-анализа

Полученная из перечисленных источников информация оценивается с целью выяснения отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы. Результаты оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии.

Пример SWOT - анализа можно увидеть на рисунке 2.

	<p>Возможности</p> <p>1 Появление новой розничной сети 2. и т.д.</p>	<p>Угрозы</p> <p>1 Появление крупного конкурента 2. и т.д.</p>
--	---	---

<p>Сильные стороны 1 Высокое качество продукции 2 Хорошая репутация 3 и т.д.</p>	<p>1 Как воспользоваться возможностями? Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</p>	<p>2 За счет чего можно снизить угрозы? Удержать наших поку-пателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</p>
<p>Слабые стороны 1 Высокая себестоимость продукции 2 Нет ясных стратегических направлений 3. и т.д.</p>	<p>3 Что может помешать воспользоваться возможностями? Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</p>	<p>4 Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</p>

Рисунок 2 – Пример матрицы SWOT-анализа

Таким образом, оценить все эти составляющие и их взаимное влияние друг на друга позволяет метод SWOT-анализа, результаты которого используются на следующем этапе – этапе целеполагания.

12.3 Процедура целеполагания

Все возможные ориентиры развития предприятия можно разделить на три основных типа:

1) идеалы — ориентиры, которые предприятие не предполагает достичь в обозримом периоде, но допускает приближение к ним;

2) цели — наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части;

3) задачи — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время выполнения задания.

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования фирма намечает конкретные задачи для каждого из

участков работы.

К идеалам экономической организации можно отнести ее миссия. Миссия — это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы. То есть, миссия — это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Определение миссии различными авторами трактуется по-разному, некоторые формулировки данного понятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Определение понятия миссии предприятия

Авторы	Определение миссии
Томпсон и Стрикленд, "Стратегический менеджмент"	Миссия фирмы - ответ на вопросы: "В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?".
Мескон, "Основы менеджмента"	Миссия - это основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования
Lester Dignan, "Стратегический менеджмент"	Миссия определяет, почему организация существует, что она представляет из себя сейчас и какой организация хочет быть в будущем
Филип Котлер	Миссия компании - "невидимая рука", которая направляет и организует коллективную работу.
В. Баранчев, «Стратегический анализ»	Миссия - это "первый шаг в снижении неопределенности представлений о фирме у собственников, руководства и персонала и тех, кто имеет и хотел бы иметь с ней дело.
О.С. Виханский, "Стратегическое управление"	В широком понимании, "миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации", а в узком - "сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация.

Анализируя различные трактовки миссии, можно заметить, что смысл всех их схож. На основе данных определений можно сделать следующее обобщение.

Миссия - это короткий абзац, обычно в одном предложении, в котором содержится смысл существования и главная долгосрочная цель организации.

Интерес вызывает формулировка собственной миссии российскими и зарубежными компаниями, некоторые из них представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Примеры миссий российских компаний

Название российской компании	Формулировка миссии компании
“Русская Страховая Компания”	Обеспечивать всестороннюю защиту, уверенность и гармонию в жизни для тех, кто стремится к лучшему!
Транспортная компания «Аэрофлот»	Наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения.
Пивоваренная компания «Балтика»	Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее
МегаФон	МегаФон объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого
Салоны красоты и стильной одежды «Элит»	Мы украшаем жизнь людей, делаем важные события их жизни более яркими и запоминающимися, предоставляя красивые наряды для любых праздников, торжеств и церемоний, качественные услуги по созданию имиджа и стиля
Магазины Castorama	Помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение

Примеры представления миссии зарубежными компаниями представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Примеры миссий зарубежных компаний

Название зарубежной компании	Формулировка миссии компании
Компания У. Дисней	Мы созданы, чтобы сделать людей счастливыми
Компания «Мери Кей»	Мы улучшаем жизнь женщин во всем мире
Компания «Форд»	Предоставление людям дешевого транспорта
Matsushita Electric	Способствовать улучшению качества жизни, снабжая общество дешевыми, как вода, электробытовыми приборами
Sun Banks	Содействие экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг
Гувер	Мы помогаем создавать более чистое и здоровое окружение

Стоит обратить внимание на то, что получение прибыли не фигурирует в миссии ни одной из компаний, везде сформулированы лишь идеальные, социальные, бескорыстные цели. И это – главная суть миссии.

Значение миссии [28]:

- 1) миссия создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы;
- 2) миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач;
- 3) миссия создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- 4) является хорошим средством мотивации работников фирм, особенно крупных, децентрализованных, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в едином направлении;
- 5) миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), кто заинтересован в ее успехе.

Иногда миссия выглядит, как короткий, яркий и запоминающийся лозунг. А иногда прорабатывается более детально и оформляется специальным документом, который именуется Положением о миссии, где детально прописываются следующие основные пункты:

- 1) характеристика продуктов, услуг, предлагаемых организацией;
- 2) характеристика рынка - организация определяет своих основных клиентов, потребителей, пользователей;
- 3) цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- 4) технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций;
- 5) философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации;
- 6) внутренняя концепция, в которой организация описывает собственное впечатление о себе, источники силы, степень конкурентоспособности;
- 7) внешний образ, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

На практике такая детальная проработка миссии встречается довольно редко, рассмотрим пример миссии банка Москвы.

Миссия Банка Москвы:

- наша цель — предоставление каждому клиенту полного комплекса современных банковских продуктов и услуг с использованием последних достижений и инноваций в сфере финансовых технологий (характеристика продукта);

- банк обеспечивает своим клиентам — частным лицам, крупнейшим отраслевым компаниям, предприятиям среднего и малого бизнеса, государственным структурам — широкий спектр услуг (характеристика рынка: клиентов, потребителей);

- чтобы максимально полно обеспечить потребности клиентов, мы активно развиваем филиальную сеть в России и за ее пределами (цели роста);

- внедряя передовые технологии и инновационные решения, Банк гарантирует клиентам высокое качество обслуживания и стабильный доход (характеристика технологий и инноваций);

- банк ориентирован на поддержку социально-экономического развития клиентов. Банк оказывает благотворительную помощь социально незащищенным слоям общества, учреждениям медицины, образования и культуры, спортивным и религиозным организациям в Москве и в регионах России (ценности, ответственность перед обществом).

Иногда эксперты советуют выразить миссию очень кратко, одним предложением, выражая самую главную цель бизнеса, но предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации.

Цель – это желаемое состояние, результат, которого предприятие стремится достичь в будущем.

Значение целей организации:

- цели являются фундаментом для процесса менеджмента в целом:

планирования, организации, мотивации, контроля;

- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Все цели организации можно условно разделить на экономические и неэкономические.

К неэкономическим можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и делятся, в свою очередь, на количественные (например, увеличение доли рынка фирмы на 15% к 2015 году) и качественные (например, достижение фирмой технологического превосходства в отрасли).

Цели предприятия могут быть разделены с точки зрения периода их достижения на кратко-, средне- и долгосрочные. Долгосрочные цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают, что должно быть достигнуто, когда и кто конкретно выполняет задачу по достижению цели.

Деятельность предприятия не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна быть ориентирована на несколько наиболее значительных направлений. Так как каждое из направлений может содержать свои подцели, вся система целей организации формируется в виде иерархичной структуры и представляет собой дерево целей.

Выделяют несколько ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели [7].

- 1 Положение на рынке, т.е. позиция по отношению к конкурентам.
- 2 Инновации, определение новых способов ведения бизнеса: производство новых товаров, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, использование новых методов организации производства.
- 3 Производительность, предполагающая взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов.

4 Ресурсы, т.е. оценка всех видов имеющихся экономических ресурсов материально-производственных запасов, оборудования, наличности предприятия, сравнение наличного уровня ресурсов с необходимым и определение будущей потребности в них.

5 Доходность, т.е. способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для получения доходов.

6 Управленческие аспекты, выраженные в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации.

7 Персонал, т.е. выполнение им трудовых функций и отношение к работе.

8 Социальная ответственность, т.е. обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества.

Когда цели предприятия сформулированы должным образом, необходимо исследовать их предмет качества по следующим критериям:

1) конкретность целей, чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь;

2) достижимость, означающая, что цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников;

3) гибкость целей и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;

4) измеримость;

5) сопоставимость целей, т.е. сопоставимыми должны быть: цели из различных ключевых пространств.

Таким образом, процедура целеполагания предприятия включает в себя два момента: процесс формулировки миссии и собственно процесс определения целей.

12.4 Стратегический выбор в организации

На этапе стратегического выбора базы данных, полученных в результате анализа среды, преобразуются в различные варианты стратегий организации.

Это преобразование производится с помощью следующих инструментов:

- формальные модели и количественные методы;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Формальные методы и модели в определенной степени утратили свою популярность в 80-е годы, сегодня данные методы применяют с большей осторожностью, с учетом конкретных обстоятельств.

Процесс стратегического выбора может быть разделен на два основных этапа:

- 1) сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- 2) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма приступает к завершающему этапу разработки стратегии — выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Данные этапы сопровождаются использованием целого набора специфических методов [30].

1 Анализ разрыва — простой, но эффективный метод, его цель — определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями. И, если такой разрыв существует, позволяет установить, каким образом «заполнить» его.

Конкретное применение анализа разрыва означает следующее:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3,5 лет);
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;

- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;

- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва — это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами. Например, если высшее руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20%, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15%, требуется обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва в 5%.

Заполнение можно произвести несколькими способами, например:

- за счет роста производительности и достижения желаемых 20%;

- за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15%;

- путем упования на улучшение ситуации в соответствии с лозунгом планирования «Минимум усилий и больше доверия естественному ходу вещей».

2 Анализ динамики издержек и кривая опыта. Одна из классических моделей стратегий разработана в 1926 году. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Предполагает, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20%.

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов: преимущества в технологии, возникающие с расширением производства, обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства, эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Погоня за доминированием на рынке, как стратегический императив, оправдывает себя в случае быстрорастущих рынков, дающих конкурентам возможности для роста. Применение кривой опыта возможно в основном в отраслях материального производства

Главным недостатком модели является учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

3 Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла. В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара.

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

1) рождение и внедрение на рынок — небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;

2) стадия роста — существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;

3) стадия зрелости — устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;

4) стадия насыщения рынка и упадка — снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла — правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа существования товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов, в зависимости от типов товаров. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла. Очень часто жизнь товара на рынке не укладывается в рамки известной кривой.

Модели «кривой опыта» и «жизненного цикла» являются наиболее простыми методами стратегического анализа, поскольку связывают разработку стратегии лишь с одним из факторов деятельности фирмы. Описанные далее методы имеют

более комплексный характер, идут по пути увязки различных компонентов внутренней и внешней среды организации.

3 Модель «продукт — рынок». Предложена А.Дж. Стейнером в 1975 г. Представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые (рисунок 3) [20].

Рынок Продукт	Существующий	Новый, но связанный с существующим	Совершенно новый
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, но связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Самая высокая степень риска

Рисунок 3 – Модель «Продукт-рынок»

Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок — продукт».

Модель используется для:

1) определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;

2) выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения инвестиций для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

Например, организация занимающаяся обслуживанием и ремонтом лифтов, имеет достаточно высокие шансы на успех, если она предложит для существующего рынка (организаций по эксплуатации зданий) новый, но связанный с существующим вид товаров — лифты собственного производства. Степень риска существенно возрастет, если эта же организация предложит на существующем рынке совершенно новый

вид продукции — контроль за работой инженерного оборудования (отслеживания загазованности и задымленности помещений, засоренности мусоропроводов и т.д.), поскольку опыт проведения подобных работ у организации отсутствует. Очень высоким риск будет также в том случае, если московская организация предложит существующие услуги по ремонту и обслуживанию лифтов воронежскому рынку. Риск примет максимальные размеры, если московская организация предложит совершенно новый вид услуг — контроль за работой инженерных помещений — для совершенно нового рынка, к примеру, мэрии Нью-Йорка.

5 Портфельные модели анализа стратегии. Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри его.

Первоначальной, классической портфельной моделью является матрица БКГ (бостонской консультационной группы) (рисунок 4).

Матрица указывает на четыре основные позиции бизнеса:

- высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках — идеальное положение «звезда»;
- высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы» или «денежные мешки») — хороший источник наличности для фирмы; -
- не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках «знаки вопроса», чье будущее неопределенно;
- сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя — «собаки», — отверженные мира бизнеса.

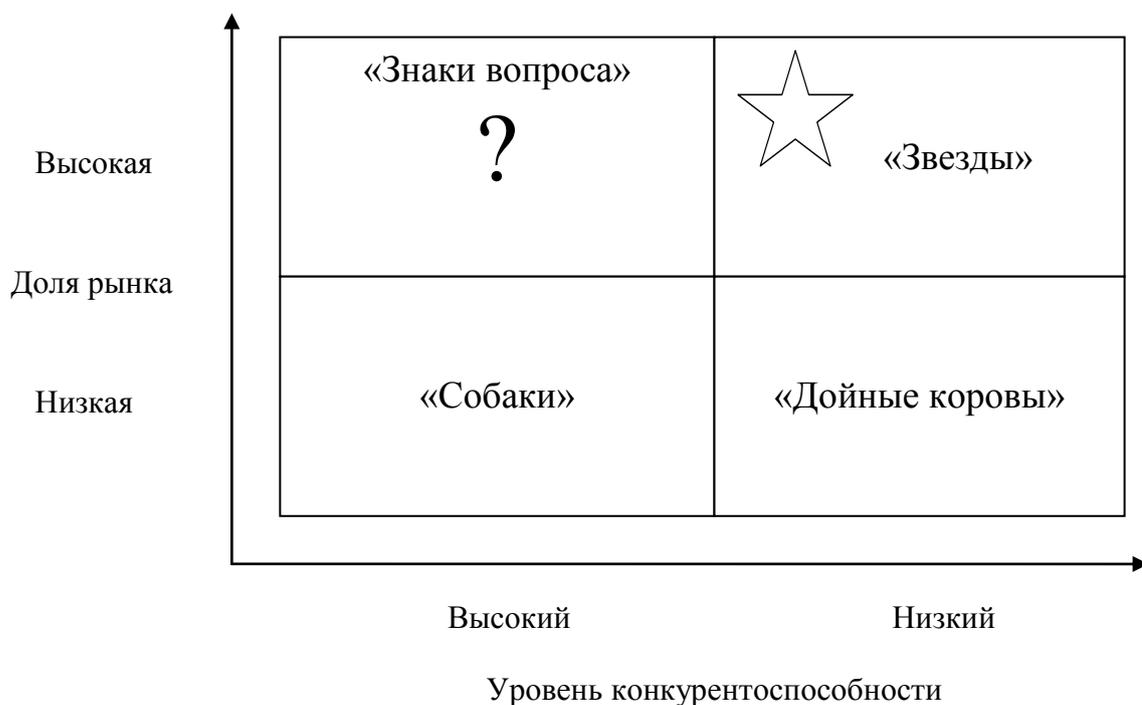


Рисунок 4 – Матрица БКГ

Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ [26]:

- рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду» (агрессивные «знаки вопроса» иногда называют «дикими кошками»);
- сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций;
- «сбор урожая», то есть получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;
- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для «собак» и «знаков вопроса», ни имеющих больше возможностей.

6 Многофакторная матрица «Мак-Кинси». Является более сложным вариантом портфельной модели, разработанная по заказу «Дженерал Электрик». Фактор «возможности расширения рынка» здесь превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)». Фактор «относительная доля рынка»

вырос до понятия «стратегическое положение фирмы», характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия (таблица 5) [24].

Таблица 5 – Факторы матрица «Мак-Кинси»

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
1	2
Характеристика рынка (отрасли)	
<ul style="list-style-type: none"> - размер рынка (количество продаж, выраженное в данных единицах и в натуральном отношении); - размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей); - диверсифицированность рынка; - чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов; - склонность к цикличности; - склонность к сезонности; - воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок. 	<ul style="list-style-type: none"> - ваша доля рынка (в эквивалентных терминах); - ваш охват ключевых сегментов; - степень вашего участия в диверсификации; - ваше влияние на рынок; - характер ваших отношений с поставщиками; - воздействие на позицию фирмы ваших потребителей.
Факторы конкуренции	
<ul style="list-style-type: none"> - типы конкурентов; - уровень конкуренции; - сегменты рынка, которые конкуренты покинули или, наоборот, освоили; - чувствительность к товарам субститутам (заменителям); - степень и типы интеграции фирм в отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> - ваша приспособленность к конкуренции в терминах выпускаемых продуктов, возможностям обслуживания рынков, производительной силы и качества управления; - сегменты, оставленные или вновь освоенные вами; - ваша относительная доля рынка; - ваша уязвимость со стороны новой технологии; - ваш собственный опыт и уровень интеграции с другими фирмами
Финансово-экономические факторы	
<ul style="list-style-type: none"> - пределы капиталовложений в отрасли; - факторы рычага (структура издержек, величина долга); - барьеры на входе и выходе из отрасли; - степень использования производственных мощностей; - отраслевой уровень доходности; - отраслевой уровень ликвидности 	<ul style="list-style-type: none"> - ваши пределы капиталовложений; - ваши факторы рычага; - барьеры, которые представляют трудность для вас; - ваш уровень использования мощностей; - ваш уровень доходности; - ваши показатели платежеспособности.
Социально—психологические факторы	
<ul style="list-style-type: none"> - социальная среда; - юридические ограничения 	<ul style="list-style-type: none"> - ваш внешний образ - внутрифирменная культура и этика

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в таблице, и определить его исходя из 3-х возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы «Мак-Кинси».

Как видно из матрицы (рисунок 5) [6], верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, — двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол — отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Стратегическое положение Привлекательность рынка	Хорошее	Среднее	Низкое
Высокая	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
Средняя	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищать его)	Собрать урожай (отказаться от бизнеса)
Низкая	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться от бизнеса)	Собрать урожай (отказаться от бизнеса)

Рисунок 5 - Многофакторная матрица «Мак-Кинси»

7 Комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS). Материалы ПИМС — результат обобщения опыта более 30 сотен предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы:

- 1) конкурентная позиция бизнеса;
- 2) характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие;
- 3) производственная структура предприятия.

Модель ПИМС выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания — относительное качество продукта, относительная доля рынка, производительность труда. Модель ПИМС позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели ПИМС носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

8 Модель Мак—Кинси «7С». Модель Мак-Кинси «7С» не предлагает готовых вариантов стратегии, а является, скорее, хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития показана на рисунке 6.

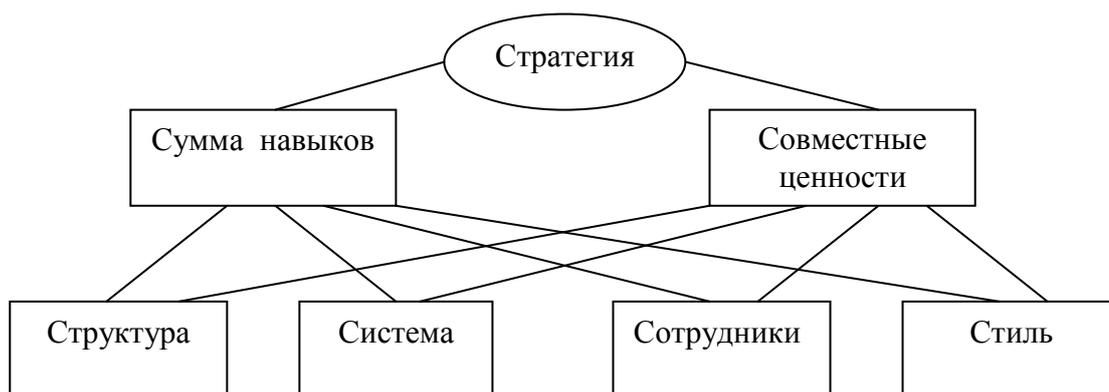


Рисунок 6 – Модель «7С»

Значение модели «7С» [13]:

- модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников,

то есть навыков, а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации»;

- модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия определенной стратегии:

1) планирование основных внутренних факторов организации (навыков и ценностей), соответствующих выбранной стратегии;

2) определение и планирование вторичных элементов: структуры (организационные схемы, описание работ, линии субординации), системы (потoki работ, процедура их выполнения, контроль), сотрудников (номенклатура и количество работников), стиля (личный стиль руководства и поведения работников) [31].

9 Матрица Шелл. В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики (Direct Policy Matrix). В отличие от уже широко распространенных в то время моделей БКГ и Мак-Кинси/ Дженерал Электрик модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой организации в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

Достаточно подробно рассматриваемую матрицу описал Ефремов В.С., в своей работе «Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования».

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу Мак-Кинси / Дженерал Электрик и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели БКГ. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с БКГ 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица Мак-Кинси / Дженерал Электрик, является двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций

бизнеса, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый в матрице БКГ [3].

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью Мак-Кинси / Дженерал Электрик сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели БКГ основывался на оценке потока денежных средств (Cash Flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели Мак-Кинси / Дженерал Электрик, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рисунок 7) [22].

Эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно, не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

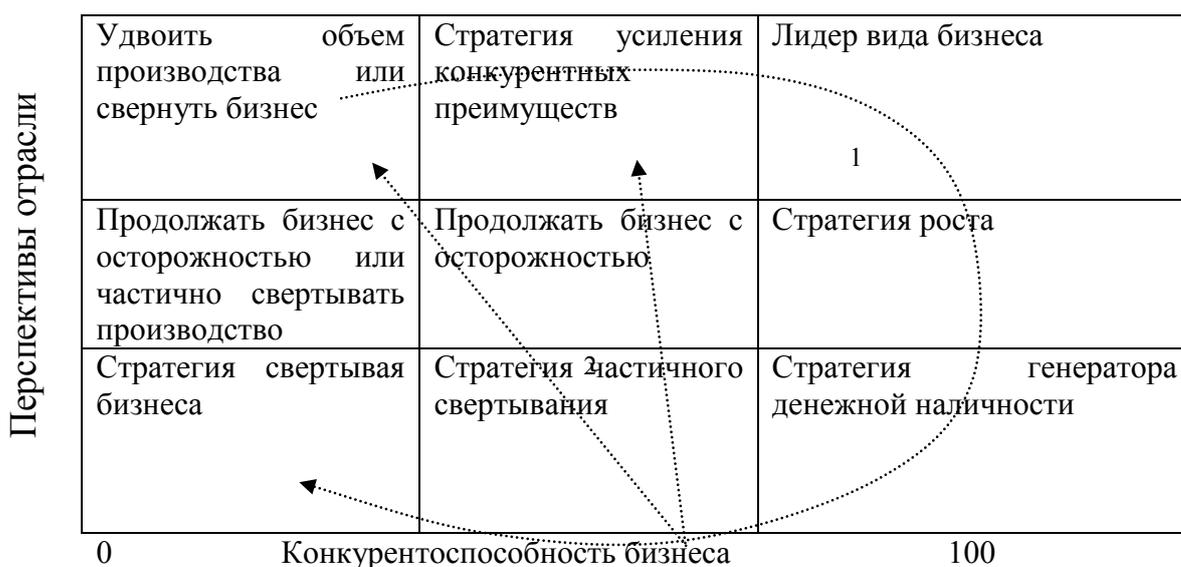


Рисунок 7 – Матрица Shell/DPM

Как наглядно представлено на рисунке 7, ось X матрицы Shell/DPM отражает конкурентоспособность бизнес-единицы организации (или способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей зоне хозяйствования). Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли. При определении координат каждой бизнес-единицы учитываются следующие показатели (таблица 7).

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера - жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности организации.

В первом случае (рисунок 7, направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций организации: от Удвоения объема производства или свертывания бизнеса - к Стратегии усиления конкурентных преимуществ - к Стратегии лидера вида бизнеса - к Стратегии роста - к Стратегии генератора денежной наличности - к Стратегии частичного свертывания - к Стратегии свертывания (выхода из бизнеса). В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (рисунок 7, направление 2) оптимальной считается траектория развития позиций организации из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная организацией на стадиях Генератора денежной наличности и Частичного свертывания, используется для инвестиций в такие бизнес-единицы, которым соответствуют позиции Удвоения объема производства и Усиления конкурентных преимуществ.

Ошибки использования модели Shell/DPM на практике те же, что и для модели МакКинзей/ Дженерал Электрик. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект и организации, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы.

Таблица 7 - Переменные конкурентоспособности бизнеса и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM [16]

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы БКГ, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее:

- выбор переменных для анализа очень условен;
- не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа;
- трудно оценить, какие из переменных наиболее значимы;
- присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено;
- трудно сравнивать бизнес-единицы, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

10 Матрица ADL/LC. Матрица ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл (ADL). Аббревиатура LC является сокращением сочетания Life-Cycle (жизненный цикл). Исходное предназначение матрицы состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров

оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев. В.С.Ефремов так характеризует данную матрицу.

Матрица ADL/LC основана на концепции жизненного цикла и имеет размерность 4×5. По горизонтальной оси здесь откладывается относительное положение на рынке (конкурентная позиция), по вертикальной оси – стадия жизненного цикла продукции.

Таблица 8 - Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли [14]

Фактор	Стадия жизненного цикла			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста	?	> ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое, агрессивные покупатели	Установление покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

При определении положения по оси «относительное положение на рынке» используются следующие показатели (конкурентная позиция): наличие патентов, эффективность производства, наличие гарантийного обслуживания, состояние вертикальной интеграции, отношение менеджмента к риску. При определении

стадии жизненного цикла бизнес-единицы учитываются: темпы роста рынка, характеристики конкуренции, приверженность клиента торговой марке, стабильность доли на рынке, препятствие на входе нетехнологического плана, широта производственных линий, развитие технологий. Специалисты ADL описали характерные значения данных показателей для каждого положения СБЕ, их нахождение сводится к сравнению сложившейся ситуации с описанием консультантов ADL (таблицы 8, 9).

На первом этапе, который называется «простой (естественный) выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область «естественного выбора» может охватывать несколько ячеек.

Таблица 9 – Характеристики положения на рынке

Наименование позиции	Характеристика
Ведущая	Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов.
Сильная	Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.
Заметная	Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удается вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.
Прочная	В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.
Слабая	Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся конкуренции.

На втором этапе по точечной позиции СБЕ осуществляется «специфический выбор». Однако, «специфический выбор» также является скорее общим стратегическим руководством, например, «удерживайте рынок».

На третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии. По существу - это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих каждому «специфическому выбору». Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например: «развивайте бизнес за рубежом». ADL предлагает 24 таких стратегии (таблица 10).

Таблица 10 – Уточненные стратегии фирмы Arthur D. Little [18]

A.	Обратная интеграция	I.	Начальная стадия развития рынка	Q.	Рационализация продукции
B.	Развитие бизнеса за рубежом	J.	Лицензирование за рубежом	R.	Рационализация ассортимента продукции
C.	Развитие производственных мощностей за рубежом	K.	Полная рационализация	S.	Чистое выживание
D.	Рационализация системы сбыта	L.	Проникновение на рынок	T.	Те же продукты/новые рынки
E.	Наращивание производственных мощностей	M.	Национализация рынка	U.	Те же продукты/те же рынки
F.	Экспорт той же продукции	N.	Методы и функции эффективности	V.	Эффективная технология
G.	Прямая интеграция	O.	Новые продукты/новые рынки	W.	Традиционная эффективность снижения стоимости
H.	Неуверенность	P.	Новые продукты/те же рынки	X.	Отказ от производства

На рисунке 8 представлена матрица ADL/LC с основными рекомендациями и уточненными стратегиями развития бизнеса.

Стадия жизненного цикла	Рождение	Увеличение доли рынка, начало нового бизнеса (B,C, E,I,G,L,N,O,P, T,V)	Быстрый рост доли рынка (B,C,E,I,G,L, N,O,P,T,V)	Выборочное приобретение или рост доли рынка (B,C,E, G,L,N,O,P, T,V)	Сосредоточение (G,L,T)	Догнать конкурентов/ выход из отрасли (D,E,K,L, /,M,P,Q,R,S,W)
	Рост	Лидерство в ценах, удержание рынка (A,C,N,U,V,W)	Лидерство в ценах (A,B,C, E,G,L,N,O,P, T,U,V,W)	Лидерство с ценах, дифференциация (A,C,N,U,V, W)	Сосредоточение (D,E,G,L, M,P,Q,R,T)	Обновление продукции / уход с рынка (D,L,M,N,O,P, Q,R,U,V,W,X)
	Зрелость	Удержание рынка (A,B,C, F,G,H,J,N,T)	Увеличение производства и продаж (A,B, C,F,G,J,N,P,T, U,V,W)	Рост производства и продаж (A,B, C,E,G,I,J,M,N, P,R,T,U)	Удержание рынка, выход из отрасли (C, D,M,N,Q,R,U, W)	Обновление продукции / уход с рынка (D,I,M,N,O, P,Q,R,U,V,W)
	Старость	Удержание конкурентного положения (A, C,N,U,V, W)	Удержание или сбор урожая (A,C,D,K,N,Q, R,V,W)	Эксплуатация рыночной ниши (B,C,D, L,M,N,Q,P,R, U,V,W)	Уход с рынка или отказ от производства (D,M,Q,R, W,X)	Выход из отрасли (X)
		Ведущее	Сильное	Заметное	Прочное	Слабое
		Относительное положение на рынке				

Рисунок 8 – Матрица ADL/LC

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности [32]:

- 1) виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла;
- 2) поток денежной наличности положителен или обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса;
- 3) средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (Return On Net Assets - RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации;
- 4) чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, на каком-то этапе дает положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра - показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень *реинвестиций*, измеряемый процентом фондов организации, реинвестируемых в данный вид бизнеса (рисунок 9).

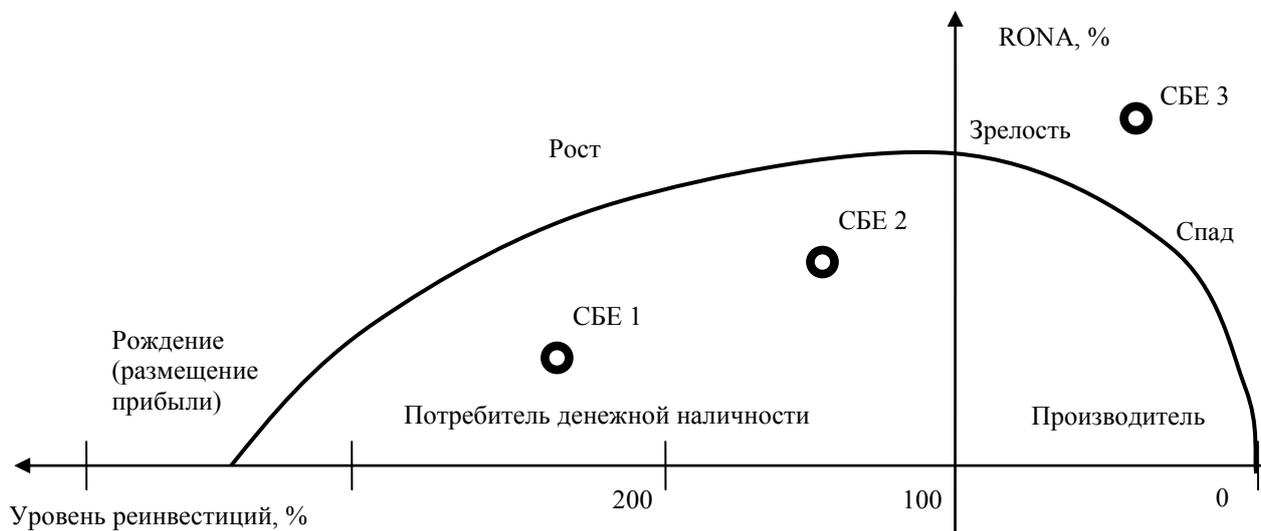


Рисунок 9 – Пример RONA-графа [5]

Выделяются четыре типа СБЕ-перераспределителя денежной наличности организации:

- генератор (производитель) денежной наличности – уровень реинвестиций значительно ниже 100;
- потребитель денежной наличности – уровень реинвестиций значительно выше 100;
- инвариант денежной наличности – уровень реинвестиций равен 100;
- отрицательный внутренний перераспределитель - сумма реинвестиций

отрицательна (например, когда применяется стратегия реинвестиций: оперативный поток денежной наличности положительный, а стоимость активов сокращается).

Сбалансированный портфель должен иметь виды бизнеса во всех четырех типичных категориях. Если выполнить все требуемые моделью ADL аналитические стадии, то выгода, которую получает аналитик, очевидна:

1) хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель;

2) полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

11 Матрица И.Ансоффа и трехмерная схема Д.Абея. Матрица известного американского специалиста Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

В каждом из положений предприятию рекомендуются соответствующие стратегии (рисунок 11).

Характеристика товара	Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
	Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация
		Старый рынок	Новый рынок
		Характеристика рынка	

Рисунок 11 – Стратегии матрицы Ансоффа

В соответствии с матрицей Ансоффа предприятие на рынке непременно находится в одном из четырех положений:

1) продает старый товар на старом рынке;

- 1) продает новый товар на старом рынке;
- 2) продает старый товар на новом рынке;
- 3) продает новый товар на новом рынке.

Стратегия совершенствования предполагает оптимизацию производства и сбыта продукции, развитие комплекса маркетинга. Для интенсификации роста рынка могут быть использованы:

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей за счет побуждения покупателей к более частому использованию товара, нахождения новых способов использования товара;
- увеличение доли рынка за счет использования комплекса маркетинга;
- приобретение рынков за счет слияния/поглощения фирм-конкурентов;
- рационализация рынка – фокусирование на рентабельных сегментах рынка, уход из нерентабельных;
- защита своего положения на рынке.

Товарная экспансия предполагает разработку новых или совершенствование существующих товаров с целью увеличения продаж. Возможно заполнение пустующих ниш существующего рынка за счет добавления товару новых потребительских свойств, овладение новыми рынками за счет расширения товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции.

Стратегия развития рынка (рыночная экспансия) направлена на поиск новых рынков / новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга, она более затратная и рискованна по сравнению с предыдущими, но в перспективе более доходна.

Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков, т.е. разнообразие производства и сбыта. Главным критерием определения и выбора нового направления деятельности должна стать возможность получения синергетического эффекта. Главная опасность диверсификации заключается в необоснованном «распылении» сил, сложностью координации деятельности разнообразных подразделений. Стратегия

диверсификации является наиболее рискованной и дорогостоящей, но способна обеспечить высокий уровень прибыли и общий успех фирмы в отдаленной перспективе.

Развивая матричный подход конкурентного анализа, Д.Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- 1) обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- 2) потребности покупателей (что?);
- 3) технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

Таким образом, Абель предлагает для определения бизнеса дополнительно учитывать третий фактор – технологию. При этом основная идея заключается в том, что, развивая технологию, фирма может автоматически выйти на новые рынки и новые товары. Возможный набор стратегических направления развития бизнеса при этом существенно расширяется, основным критерием выбора конкретного направления становится его соответствие общему направлению деятельности предприятия [21].

12.5 Формулирование стратегии

Формулирование стратегии предполагает выбор одной из стратегических альтернатив, данный процесс включает три этапа:

- 1) формирование общей стратегии организации;
- 2) формирование конкурентной стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий фирмы.

1 Общая стратегия организации формируется высшим руководством, причем должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы, а также необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Все многообразие стратегий может быть сведено к трем основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения. Причем организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов.

Стратегия стабильности — сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Как правило, используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке.

Стратегия роста — это стратегия увеличения организации, часто через проникновение и захват новых рынков [2].

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие:

- стратегия разворота — означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

- стратегия отделения — продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму. Используется в случае, если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него;

- стратегия ликвидации — закрытие уничтожение организации, распродажа ее активов.

2 Конкурентная стратегия организации — стратегия, направленная на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общекорпоративного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует конкурентным силам, М. Портер выделил

основные пять их видов:

- угроза со стороны новых конкурентов, выпускающих подобные товары;
- угроза со стороны товаров - заменителей (субститутов);
- угроза со стороны компаний - конкурентов, уже закрепившихся на отраслевом рынке;
- воздействие продавцов (поставщиков);
- сила воздействия покупателей (клиентов).

Появление новых конкурентов в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;

- дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями;

- потребность в капитале. Эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций, которые в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает серьезные препятствия;

- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;

- необходимость создания новой системы каналов распределения;

- политика государства, не способствующая проникновению на рынок, таких как установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков.

Угроза со стороны товаров-заменителей. Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию производителям сливочного масла могут составить предприятия, выпускающие маргарин, у которого есть свои конкурентные преимущества: это диетический продукт с низким уровнем холестерина.

Препятствиями на пути товаров - субститутов могут стать [4]:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;

- рекламные атаки на потребителей;

- разработка и производство новых, привлекательных продуктов;

- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

Угроза со стороны компаний-конкурентов. Наиболее остро конкуренция проявляется в отраслях, для которых характерны:

- большое количество конкурентов;

- однородность выпускаемых товаров;

- наличие барьеров снижения издержек, например, стабильно высокие постоянные затраты;

- высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);

- зрелость, насыщенность рынков (эта ситуация сегодня характерна для мирового рынка мобильных телефонов, столкнувшегося с насыщением потребностей покупателей).

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма.

Метод сравнительных преимуществ предполагает разделение всего многообразия конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: коммутанты, пациенты, виоленты, эксплеренты [7].

Коммутанты (серые мыши) - маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары - имитаторы, товары - подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко просачиваются из одного рынка в другой. Обладают низкой устойчивостью.

Пациенты (хитрые лисы) - узкоспециализированные фирмы, стабильно действующие в одной из ниш рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия - основанные на узкой специализации низкие издержки и

высокое качество товара.

Виоленты (слоны, львы - в зависимости от мобильности) - гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над рынком, вернее, над его значительной долей. Конкурентная стратегия - низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей.

Эксплеренты (мотыльки) - фирмы, конкурентным преимуществом которых являются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

Варианты конкурентных стратегий представлены в таблице 11 [19].

Таблица 11 – Виды конкурентных стратегий

Конкурентные стратегии	Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Лидерство в издержках	Существенные инвестиции и наличие доступа к капиталу. Инжиниринговые навыки Эффективное нормирование работ Удобный, легкий для изготовления дизайн изделия Низкозатратная система распределения	Регулярный контроль над издержками Конкретные, детальные отчеты о контроле Надежная организационная структура и система распределения полномочий Стимулы для достижения высокого качества
Дифференциация	Сильные навыки маркетинговой деятельности Особое внимание к инжиниринговым разработкам Творческие способности Существенные вложения в базовые исследования Репутация лидера в технологии и качестве продукта Длительные традиции работы в отрасли Наличие уникальных навыков в другой сфере бизнеса (для «новичков» в отрасли) Наличие крепких связей с каналами распределения	Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности Приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями Благоприятные условия деятельности, способные привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей
Фокусирование	Наличие всех упомянутых выше элементов организованной деятельности	

Применение данных стратегий сопряжено с различными видами рисков, специфика которых отражена в таблице 12.

Таблица 12 – Виды стратегических рисков

Лидерство в издержках	Дифференциация	Фокусирование
<ul style="list-style-type: none"> - опасность имитаций (способов технологии и методов производственного процесса); - угроза появления новых технологий; - пренебрежение маркетинговыми аспектами; - угроза со стороны инфляции издержек, сводящая на нет достижения стратегии; - не сочетается со стратегией дифференциации; - в сумме с фокусированием дает еще более низкие издержки 	<ul style="list-style-type: none"> - опасность имитаций (уникальных свойств товара); - угроза появления новых технологий; - пренебрежение фирмы к основному спросообразующему фактору - цене и скрытым за ней издержкам; - снижение значения дифференциации для покупателей по другим причинам (например, вследствие большей информированности); - не сочетается со стратегией лидерства в издержках; - в сумме с фокусированием дает еще более ярко выраженную дифференциацию 	<ul style="list-style-type: none"> - имитация фокусирования другими фирмами; - потеря привлекательности товара для выбранного сегмента из-за: размывания границ между сегментом и рынком в целом, и исчезновения спроса на данный товар; - выделение конкурентами еще более локального сегмента рынка (субсегмента)

Сила воздействия поставщиков. Конкуренция со стороны поставщиков может проявляться в повышении цен и снижении качества поставляемой продукции.

Сила воздействия такой конкуренции может определяться в следующем:

- наличием крупных компаний-поставщиков;
- отсутствием заменителей поставляемых товаров;
- ситуацией, когда предприятие – потребитель – один из неглавных заказчиков:

- значением поставляемых товаров для потребителя;
- возможностью и способностью присоединить фирму-покупателя.

Конкуренция со стороны покупателей. Воздействие со стороны покупателей может проявляться в давлении на цены в целях их снижения, требованиях более высокого качества, сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила воздействия покупателя зависит от:

- сплоченности и концентрированности для покупателей;

- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона её применения;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей;
- других факторов.

3 Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают следующие элементы:

1) стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Имеет две разновидности: инновационную стратегию и имитационную стратегию. Инновационные стратегии, то есть стратегии разработки принципиально новых продуктов и услуг, требуют больших затрат и очень рискованны: в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки. Поэтому более популярными являются имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологичных отраслях, например в компьютерной отрасли;

2) производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются: контроль за издержками и повышение эффективности производственных операций;

3) маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта);

4) финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов. Более подробно финансовое предвидение рассмотрено в главе «Финансовое планирование в организации»;

5) стратегия управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях, и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса;

6) стратегия информатизации, которая обеспечивает внедрение фирмами новых эффективных способов управления, таких как реинжиниринг;

7) стратегия безопасности с учетом ее внешних и внутренних аспектов.

При формулировании каждой из разновидностей стратегий фирма сталкивается с некоторыми объективными ограничениями:

1) уровень наличных финансовых ресурсов. Даже оптимальная стратегия будет нереализуема без необходимого и достаточного объема финансовых средств. При недостатке собственных средств предприятие увеличивает риски, привлекая заемные источники;

2) размер приемлемого риска. Большинство предприятий готовы принять только весьма умеренный, даже минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий;

3) потенциальные навыки и способности фирмы. Реализация стратегии часто требует навыков и способностей выше тех, которыми обладает фирма, как правило, это связано с плохой подготовкой и низкой квалификацией специалистов организации. Приобретение новых навыков требует времени, а стратегия предполагает быстрые действия;

4) отношения в рамках рабочих связей фирмы. Часто поставщики или участники каналов распределения не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это нужно для реализации стратегии;

5) противодействие конкурентов. Часто стратегии предприятий являются нереализуемыми вследствие действия конкурентных сил. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на такую стратегию ведением «ценовых войн»,

которые не позволят компании удерживаться в запланированном русле длительное время.

Когда стратегия сформулирована, фирма определяет политику, которая превращает разработанную стратегию в открытую и подробную декларацию основных направлений деятельности фирмы. Затем разрабатываются правила и процедуры действий, необходимые для реализации стратегии [6].

Конечный стратегический план фирмы включает:

- видение, миссию и общие цели;
- стратегии организации: общую, деловую, функциональную;
- политику действий фирмы.

12.6 Классификации типичных стратегий развития

Мы определили, что экономическая стратегия – это совокупность устойчивых представлений высшего руководства предприятия о путях и методах достижения поставленных целей на основе эффективного использования ресурсов самого предприятия и возможностей внешнего окружения. Именно такой стратегия представляется по результатам её разработки. На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы или связанных с ее развитием или преобразованием. Элементами любой стратегии, кроме миссии, системы целей и задач, являются приоритеты, или ведущие принципы распределения ресурсов, а также правила осуществления управленческих действий.

В процессе реализации стратегии «устойчивые представления высшего руководства» преобразуются в упорядоченный набор конкретных мероприятий и процедур, задачей которых является оказание целенаправленного воздействия на внешнюю и внутреннюю среду предприятия. В этой связи на практике стратегию часто рассматривают:

- как модель (заранее продуманный или выстраиваемый по ходу развития

событий образ действий или манеру поведения);

- как план (сознательно и намеренно разработанную последовательность действий);

- как ловкий прием (использование различных и уловок, чтобы ввести в заблуждение конкурентов);

- как позицию (положение компании относительно внешней среды);

- как перспективу (укоренившийся в организации способ восприятия мира).

Все эти представления являются более узкими и отражают одно из проявлений сложного экономического понятия «экономическая стратегия».

Предприятие может иметь не одну, а несколько стратегий. Главная из них - генеральная стратегия, отражает способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например, стратегия банкротства.

Типовая экономическая стратегия – идеальное представление теоретиков о направлениях развития современных предприятий в конкурентной борьбе, характеризующихся существенными отличиями. На разных этапах развития различные ученые и целые экономические школы проводили квалификацию типовых стратегий по определенным критериям. В результате в настоящее время существует множество квалификаций экономических стратегий по самым различным признакам.

Каждая стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если объект представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития объектов на основе взаимной поддержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

Мы уже знакомы с классификацией стратегий с точки зрения иерархии управления: корпоративная; деловая; функциональная. По данному критерию можно выделить также операционную (линейную) стратегию, которая определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных

оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования и др.). Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления.

М. Портер выделил свою совокупность типовых конкурентных стратегий, в неё ученый включил стратегию минимизации издержек, дифференциации и концентрации. Подробно мы их рассматривали в предыдущей теме. Условно данные стратегии можно отнести к стратегиям функционирования (совершенствования текущей деятельности).

Другую группу стратегий, ориентированных на лучшее использование потенциала предприятия на рынке, представляют стратегии развития. Каждое предприятие на различных этапах своего развития осуществляет один из следующих вариантов стратегий [24]:

- рост;
- умеренный рост;
- сокращение (ликвидация);
- комбинированная.

Стратегия роста присуща, прежде всего, молодым фирмам независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто активно использует достижения научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год. Наиболее прогрессивные из таких предприятий улучшают основные производственные показатели в разы, что позволяет говорить о применении стратегии реинжиниринга. Стратегия роста обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы и ее подразделений за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, постоянных нововведений.

Стратегия умеренного роста присуща предприятиям, имеющим твердые конкурентные позиции и действующим в традиционных сферах экономики. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами - несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае

уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить своевременную переориентацию и осложнить преодоление кризиса.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности, или деинвестирования возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно избавиться от всего устаревшего. Выделяют следующие стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

- 1) «сбора урожая», направленная на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе;
- 2) «разворот», подразумевающая отказ от неэффективных продуктов;
- 3) «отделение», предполагающая закрытие или продажу нерентабельных производств;
- 4) «ликвидации», представляющая собой закрытие предприятия.

На практике часто имеет место комбинированная, или селективная стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты предприятия развиваются быстро, другие - умеренно, третьи - стабилизируются, четвертые - сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштабов деятельности.

Признанный специалист в области стратегического планирования И.Ансофф подробно изучал проблемы роста предприятий и ещё в 60-х годах прошлого века выделил следующие базисные стратегии роста:

- концентрированный рост (на конкретном сегменте рынка);
- интегрированный рост (за счет объединения нескольких предприятий одной отрасли или предприятий, обеспечивающих реализацию различных стадий жизненного цикла продукции);
- диверсификация (за счет разнообразия производства, создания новых видов деятельности).

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии

проникновения на рынок, стратегии развития рынков (рыночная экспансия), стратегии развития продукта (товарная экспансия).

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом и в том, и в другом случае происходит изменение положения предприятия внутри отрасли. Ориентация на интеграционные стратегии имеет смысл только в том случае, если их реализация приводит к усилению конкурентных позиций фирмы.

Вертикальная интеграция «назад» используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Она направлена на рост фирмы и обеспечение развития производства за счет приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок (например, создавая дочерние структуры, осуществляющие снабжение). В случае реализации этой стратегии компания снижает степень своей стратегической зависимости от поставщиков [13].

Вертикальная интеграция «вперед» выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над каналами распределения продукции. Данная стратегия выгодна в том случае, если независимость каналов может привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производственных мощностей, что обуславливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность его развития.

Стратегии горизонтальной интеграции имеют своей целью усиление позиции фирмы за счет поглощения или усиления контроля над конкурентами. Кроме этого, стратегии горизонтальной интеграции могут предусматривать сотрудничество фирм-конкурентов на временной или постоянной основе в случае, если такое сотрудничество приносит им ощутимую выгоду.

Как уже отмечалось в предыдущих темах, стратегии диверсификации связаны,

прежде всего, с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Использование стратегии диверсификации оправданно в том случае, если:

- 1) существующий вид деятельности фирмы представляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности;
- 2) позиции конкурентов очень сильные или базовый рынок находится в стадии спада;
- 3) новый бизнес может обеспечить достижение синергического эффекта;
- 4) фирма обладает достаточными финансовыми ресурсами для инвестирования в различные сферы бизнеса.

Известны три основных типа диверсификации.

Стратегия концентрической (связанной) диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции, которая соответствует существующим возможностям фирмы, даже если она ориентирована на другие группы потребителей. В этом случае существующее производство остается основным в деятельности компании, а новое возникает исходя из ее возможностей (технологических, маркетинговых и т.д.). Цель в данном случае состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции, предназначенной для потребителей фирмы, даже если эта продукция технологически не связана с имеющимися в распоряжении фирмы производственными мощностями. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных с ее основным производством продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области продвижения товара на рынок. Важным условием реализации данной стратегии является оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Стратегия конгломератной (несвязанной) диверсификации предполагает освоение видов деятельности, не связанных с ее традиционным профилем ни в

технологическом, ни в коммерческом плане. Это одна из самых сложных для реализации стратегий, так как выводит фирму на новые для нее области. При реализации конгломератной диверсификации цель фирмы состоит в обновлении своего портфеля.

Стратегии могут различаться также по своему характеру. В этом отношении можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания). Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный - комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности.

Другим подходом к классификации стратегий, является выделение функциональных направлений деятельности внутри предприятия. С этих позиций стратегии выделяют:

- функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;
- функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере, но связанные с внутренней средой предприятия.

К первому виду относятся стратегические решения в области: планирования, контроля, координации, структурного построения, мотивации, информационного обеспечения.

Ко второму виду относятся инвестиционные стратегии, экологические стратегии, политические стратегии, технологические стратегии, маркетинговые стратегии, стратегии обеспечения ресурсами [16].

13 Зарубежное стратегическое планирование

13.1 Стратегическое планирование за рубежом на макроуровне

Китай. В течение многих лет планирование в КНР подразделялось на три вида:

- 1) долгосрочное (на срок 10 лет и более);
- 2) среднесрочное (на срок до 5 лет);
- 3) текущее (на срок до одного года).

Долгосрочное планирование в Китае носило программный характер. В первую очередь определялись следующие положения [21]:

- 1) стратегические цели;
- 2) курс и народнохозяйственные пропорции экономического и социального развития страны;
- 3) темпы развития страны;
- 4) основные показатели и главные объекты капитального строительства;
- 5) основные показатели размещения производительных сил и направления научно-технической политики.

Также разрабатывались национальные программы развития.

Среднесрочное планирование направлено на установление конкретных показателей развития, таких как:

- 1) основные народно-хозяйственные пропорции на пятилетку;
- 2) основные показатели развития промышленности и сельского хозяйства и темпы их роста;
- 3) повышение жизненного уровня населения;
- 4) масштабы инвестиций в основные производственные фонды;
- 5) главные требования к развитию социальной сферы;
- 6) основные мероприятия по реализации технико-экономической политики и выполнению планов.

В ходе разработки и составления годового плана было необходимо разработать:

- 1) финансовый баланс;

- 2) валютный и кредитный балансы;
- 3) балансы материальных ресурсов;
- 4) баланс рабочей силы.

В КНР процесс планирования осуществлялся на четырех уровнях планирования. Выделялось:

- 1) общегосударственное планирование;
- 2) отраслевое планирование;
- 3) территориальное планирование;
- 4) внутрифирменное планирование.

К концу XX века произошел переход к системе индикативного планирования для большей части народнохозяйственных показателей. В результате, в настоящее время Китай пока избежал заметной инфляции за счет сохранения низких цен на электроэнергию, топливо и транспортные услуги.

Основные изменения в системе планирования начались при составлении десятого пятилетнего плана развития (с 2001 по 2005 годы), который был направлен на переход от установления количественных показателей в плане развития к качественным показателям.

Основные мероприятия по переходу от плановой экономики к рыночной экономике происходили в Китае на протяжении 20 лет в течение четырех пятилеток — с 6-й по 9-ю (с 1980 до 2000 годы).

Последующие мероприятия в рамках 10-го и 11-го (с 2001 по 2010 годы) пятилетних планов развития народного хозяйства были направлены на переход от системы директивного планирования к системе направляющего планирования на базе формулирования среднесрочных и долгосрочных планов развития китайской экономики.

Рассмотрим основные направления перехода к системе стратегического планирования китайской экономики за период реформ. Все они сводились к следующим основам:

- 1) от экономического планирования к планированию народного хозяйства и социального развития;

- 2) от пятилетнего планирования как среднесрочного к сочетанию пятилетнего и долгосрочного планирования;
- 3) от директивного планирования к макроэкономическому, стратегическому и политическому планированию;
- 4) от единого планирования к планированию по уровням управления;
- 5) при составлении среднесрочных и долгосрочных планов акцент делается на повышение степени прозрачности информации.

В настоящее время в процессе составления планов развития народного хозяйства КНР выделяют три вида планирования:

- 1) программное планирование;
- 2) планирование по основным объектам;
- 3) региональное и отраслевое планирование.

Система стратегического планирования в Китае претерпела значительные изменения: от централизованного директивного планирования с определением большого количества фиксированных натуральных показателей производства продукции промышленности и сельского хозяйства до направляющего планирования с составлением долгосрочных и среднесрочных экономических и социальных программ развития народного хозяйства.

В них основное место занимали программы строительства основных объектов, отраслевые и региональные программы, в которых практически отсутствовали фиксированные натуральные показатели, а использовалось только несколько индикативных показателей общего характера [2]:

- 1) общая численность населения страны;
- 2) темпы роста ВВП;
- 3) показатель ВВП на душу населения.

Чили. В 1970 году с избранием Альенде быстрыми темпами стала осуществляться национализация собственности на средства производства. Проблема безработицы смягчилась, но чтобы справиться с выкупом акций у частных, был запущен печатный станок, и набирала высокие темпы инфляция. Зависимость экономики Чили от внешних факторов и недовольство граждан — все это было

использовано для установления в 1973 году военного режима, реализующего рекомендации МВФ по «шоковой терапии».

Экономической стратегией государства становится полное открытие национальной экономики иностранным интересам.

С этой целью осуществляется приватизация государственной собственности и обеспечивается господство рыночной стихии в экономике.

Опыт применения стратегии показал, что недоразвитый капитализм сохраняется между двумя полюсами — международной интеграцией и социальной дезинтеграцией внутри страны, выразившейся в углублении неравенства, росте бедности, извращении ценностей, подъеме своекорыстной конкуренции и эгоизма.

В 80-х годах в Чили началась корректировка экономического курса. Введен государственный контроль на товары первой необходимости, за движением капиталов, внешней торговлей, и стали оказывать поддержку сельскому хозяйству.

В 90-х годах в результате повышения координирующей деятельности государства уменьшилась безработица. Целями правительства Фрэя, взявшего курс на национальное примирение, провозглашено достижение большей демократии, большей справедливости, большей эффективности труда.

Чили, на сегодняшний день, единственная страна Латинской Америки, где на протяжении трёх последних десятилетий наблюдается непрерывный экономический рост.

Её сила и привлекательность кроется в прозрачности и простоте законов, в условиях которых прилагаемые энергия и профессионализм дают превосходные результаты.

В Чили жёсткий государственный бюджет, с фиксированными статьями расходов и доходов, что обеспечивает этой стране достаточные средства для финансового роста.

Иностранные инвестиции очень просты в Чили, благодаря местным законам, что привлекает сюда именно долгосрочные вложения. Чили обладает самой простой и наиболее понятной системой налогообложения в регионе, удобной для любого типа бизнеса и торговли. Внимательное изучение этой системы и применяющихся

правил, однозначно гарантирует успех и беззаботную работу на чилийском рынке.

Южная Корея. Государственное планирование в Южной Корее началось с плана Натана, разработанного в 1954 году с привлечением экспертов ООН.

В начале 60-х годов экспертами Американского агентства международного развития была разработана долгосрочная программа развития экономики Южной Кореи, которая предполагала:

- 1) ориентацию индустриального развития на всемерное укрепление связей с рынками ведущих промышленно развитых стран;
- 2) включение экспортного сектора экономики в систему международного разделения труда;
- 3) приоритетное инвестирование конкурентоспособных отраслей экономики;
- 4) поддержание внутреннего потребления на минимальном уровне;
- 5) контроль государства над производством.

В Южной Корее широкое распространение в прогнозировании получили экспертные оценки. Для количественных расчетов с помощью методов моделирования Южная Корея прибегает к помощи США.

Экономической реальией Южной Кореи является централизованное планирование с использованием средне-, долгосрочных планов и целевых программ, с установлением детализированных производственных заданий и сроков их выполнения, со строгой системой мониторинга хозяйственной деятельности и безжалостной экономической, а иногда и административно-командной отбраковкой неудачников.

Основная ставка делается на всемерное поощрение экспорта путем предоставления льгот и субсидирования национальных экспортеров.

Под контролем государства находятся внутрифирменные издержки и качество продукции, иностранный капитал.

В основе экономического рынка Южной Кореи лежит рынок не внутренний, а мировой.

Планирование в этой стране активно осуществляется не только на

государственном уровне, но и на уровне непосредственных товаропроизводителей, особенно крупных корпораций, которые имеют как перспективные, так и текущие планы экономического развития.

Правительство ведет политику стимулирования развития наукоемких отраслей. Первоначально была стратегия заимствования зарубежного опыта и технологий. Для привлечения капитала ТНК современных технологий в Южной Корее создавались экспортно-производственные зоны, заложившие основу развития наукоемких отраслей, ориентированных на внешний рынок.

Существенное внимание уделяется разработке текущих и перспективных программ НИОКР, их материальному и кадровому обеспечению, системе организации и управления научной деятельностью, ее информационному обеспечению.

В стимулировании НТП здесь активную роль играет государство. Например, пятилетний план развития наукоемких отраслей на 1990-1994 годы, направленный на снижение зависимости страны от зарубежной технологии, повышение конкурентоспособности ее экспортной продукции, был разработан государственным органом, Министерством торговли и промышленности.

Умелое использование планового и свободного рыночного развития позволило Южной Корее в сжатые сроки преодолеть барьер слаборазвитости. Любые хозяйственные решения в стране подчиняются общей цели.

Планы социально-экономического развития Южной Кореи и на перспективу предусматривают дальнейшее масштабное и активное участие государства в процессе экономического развития.

Германия. Федеральное правительство ежегодно утверждает годовые «проекции», содержащиеся в его годичных экономических докладах. Среднесрочные и годовые «проекции» охватывают лишь агрегированные показатели и не разбиваются по отраслям и регионам.

Все «проекции» опираются на соответствующие прогнозы. При их разработке Министерство экономики составляет несколько альтернативных прогнозов, из которых на последнем этапе выбирается наиболее приемлемый.

Министерство финансов на основе прогнозных оценок Министерства экономики разрабатывает среднесрочные финансовые планы по федеральному бюджету. Финансовые средства государства в ФРГ аккумулируются и расходуются органами трех уровней [6]:

- 1) федеральными;
- 2) земельными;
- 3) коммунальными.

В задачу Совета финансового планирования входит координация финансового планирования федерации, земель и общин, чтобы обеспечить увязку государственных расходов и доходов с возможностями и требованиями экономики страны.

В январе каждого года федеральное правительство представляет годовой экономический отчет, в котором излагаются направления деятельности правительства в области экономики и финансов на текущий год, основные параметры выполнения экономической и финансовой политики реформ, получившей название «Агенда-2010».

Программа «Агенда-2010» охватывает практически все области экономики. В целом в ее рамках посредством мероприятий должны быть снижены издержки по заработной плате, стимулирован внутренний спрос, обеспечена гибкость рынка труда.

Франция. Государственная система прогнозирования и стратегического планирования во Франции сформировалась в 1946 году. Ее основу составила разработка пятилетних планов экономического и социального развития страны.

Поначалу пятилетними планами фиксировались макроэкономические показатели роста, а также определялись цели и установки стратегического характера.

В ходе планирования в 1960-е и 1970-е годы был разработан и осуществлялся курс на преодоление отставания в развитии высокотехнологичных отраслей промышленности.

В соответствии с планами государство осуществляло прямое субсидирование

производителей и экспортеров наукоемкой продукции.

В 1980-е годы пятилетние планы потеряли директивное значение и стали рассматриваться преимущественно в качестве рекомендованных параметров развития.

В 1990 годы — уже как результаты сопоставления различных сценариев экономического и социального роста с учетом прогнозных оценок, прежде всего конъюнктуры основных мировых товарных рынков и перспектив развития мировой экономики в целом.

В 1993 году после победы на президентских выборах правых партий Франция отказалась от практики утверждения пятилетних планов, в частности, одиннадцатого по счету плана (с 1993 по 1997 годы).

Начиная с 1995 года, страна перешла к периодической выработке согласованных в рамках политической элиты концептуальных подходов к определению и решению актуальных хозяйственных и социальных проблем.

Региональное планирование имеет в своей основе закреплённую во французском законодательстве систему 22 экономических районов и представляет собой одну из главных функций специальных региональных комитетов экономического развития, состоящих из представителей местных и центральных органов исполнительной власти, региональных «деловых групп».

В них входят предприниматели, экономисты и другие специалисты по вопросам территориального размещения производств, экологической защиты. Указанные комитеты обосновывают и разрабатывают проекты планов экономического и социального развития каждого из 22 районов, в частности определяют размещение новых производств.

Необходимость планирования в нынешнем его виде предопределяется существенной ролью государственного сектора в экономике Франции.

Велика роль государства в топливно-энергетическом секторе (газовое хозяйство и производство электроэнергии, в том числе на АЭС). Государство является собственником многих важных машиностроительных заводов, железных дорог, аэропортов Парижа, ряда морских портов страны.

Япония. В Японии экономическое планирование носит характер базисного планирования, представляющего собой свод среднесрочных и долгосрочных политических мероприятий, которые суммарно отображают общую картину будущего национальной экономики. Оно не является регламентирующим и императивным. Оно больше стимулирующее и индикативное и опирается на принципы рыночной экономики.

Рассмотрим основные направления японской практики планирования [15]:

- 1) определяются возможности для реализации конкретных целей развития социально-экономической сферы;
- 2) устанавливаются основные направления управления экономикой в течение средне- и долгосрочного периода, определяются целевые мероприятия и средства их осуществления;
- 3) обозначаются направления деятельности предприятий и выявляются перспективы развития семейного хозяйственного сектора.

Механизм и последовательность разработки плана предельно упрощены и включают:

- 1) консультирование по разработке нового плана, проводимое премьер-министром;
- 2) обсуждение плановых проектировок в Экономическом совете;
- 3) принятие решений кабинетом министров;
- 4) координирование осуществляемой Управлением экономического планирования (административным органом Экономического совета) работы над планом с соответствующими министерствами и ведомствами, а также с Комиссией по экономическим вопросам и кабинетом министров;
- 5) представление отчетов премьер-министру Японии.

После окончательного принятия решения на заседании кабинета министров работу по продвижению экономического плана берут на себя соответствующие министерства и ведомства, следуя изложенным в экономическом плане основным направлениям на средне- и долгосрочную перспективу. Они проводят конкретные мероприятия в сферах, относящихся к их компетенции.

С 1973 года Экономический совет каждый год проводит инспекцию состояния дел по реализации плана, докладывая правительству о дальнейших желательных направлениях экономической политики. По существу этот порядок в практике японского планирования сохраняется и сегодня.

Со времени окончания Второй мировой войны японское правительство разработало 13 планов экономического развития страны. В зависимости от ситуации в стране и мире содержание этих планов менялось иногда весьма существенно.

По глубине разработки рекомендаций наиболее интересным считается Социально-экономический план структурной перестройки в направлении создания жизнеспособной экономики и обеспеченной жизни (на 1996-2000 годы).

Новый Генеральный план (долгосрочная программа) социально-экономического развития начинался с анализа основных условий, в которых осуществляется хозяйственная деятельность современной Японии:

1) глобализация, причем акцент делался на двух аспектах, которые оказывают решающее воздействие на экономику: феномен экономики без границ и жесточайшая конкуренция между компаниями, что способствовало введению мировой экономики в кризис;

2) невозможность обеспечивать дальнейший экономический рост, следуя примеру других стран, поскольку страна находится на передней линии мирового развития;

3) высокая продолжительность жизни в мире, в то время, японские семьи имеют все меньше и меньше детей. Таким образом, наблюдается демографическое старение населения Японии, тем самым нарушится диаграмма распределения населения по возрастным группам в Японии, она будет иметь вид перевернутой пирамиды;

4) стремительный прогресс в передовых технологиях телекоммуникаций способствуют изменению различных сторон жизни людей во всем мире.

План определил необходимость проведения 5 категорий структурных реформ, которые способны обеспечить следующее [17]:

1) оживление национальной экономики;

- 2) улучшение качества жизни населения страны;
- 3) выполнение страной своих обязанностей в мировом сообществе;
- 4) поддержку программ развития науки и техники, подготовки и воспитания кадров;
- 5) проведение административно-финансовой реформы.

Правительство Японии сообщило о намерении разработать Базовый план по науке и технике с определением среднесрочных и долгосрочных целей и мер для их достижения, включающих, в частности, удвоение ассигнований на НИОКР.

В настоящее время в бюджетных планах Японии подчеркивается, что страна совершает переход от «периода интенсивной адекватности» к «периоду концентрированной консолидации», избрав в качестве главных следующие два направления развития:

- 1) переход от государственного сектора к частному;
- 2) стратегия «от государства к регионам».

13.2 Стратегическое планирование за рубежом на микроуровне

Япония. В японских фирмах широко распространены системы стратегического планирования (в 70% крупных компаний), причем в разработке стратегических планов ведущую роль играет плановый отдел (на уровне центральных служб).

Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, то есть от того, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции.

В специализированных компаниях с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация.

Поэтому в специализированной компании подготовка плана ведется более

централизованно и «сверху вниз». Важную роль в осуществлении планирования в таких компаниях играет центральный плановый отдел. Приоритетное значение здесь имеет система целей предприятия, акцент в которой делается на следующих направлениях [5]:

- 1) увеличить долю фирмы на рынке;
- 2) постоянно способствовать росту объема продаж;
- 3) увеличить массу прибыли.

В диверсифицированной компании основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений.

Стратегические идеи и планы обычно поступают от среднего уровня управления или из отделений предприятия. Выработка стратегических решений на ранних стадиях долгосрочного планирования осуществляется «сверху вниз», совместно высшим руководством и аппаратом планирования.

Диверсифицированная компания ведет поиск рынков сбыта по широкому кругу стран, но особое значение придает поиску потребителей новых видов продукции.

В своих планах диверсифицированная компания наибольшее значение придает следующим показателям:

- 1) объем продаж;
- 2) темпы роста продаж;
- 3) масса прибыли;
- 4) норма прибыли;
- 5) прибыль в расчете на единицу объема продаж.

Представляет интерес для рассмотрения модель процесса планирования, составленная японскими специалистами на основе обследования значительного числа японских компаний, отличающихся наибольшей эффективностью планирования.

Модель включает четыре стадии:

- 1) первая стадия - формулирование предпосылок;
- 2) вторая стадия - постановка проблем;

- 3) третья стадия – выбор долгосрочной стратегии;
- 4) четвертая стадия – определение среднесрочных планов.

США. Американские фирмы обычно используют два вида планирования:

- 1) долгосрочное (стратегическое) планирование;
- 2) годовое финансовое планирование.

Стратегическое планирование осуществляется небольшой группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации.

Стратегическое планирование имеет цель - дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных стратегических хозяйственных единиц. На этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности фирмы (закрытия или продажи отдельных предприятий) или внедрения в новые сферы деловой активности.

Текущее (годовое) планирование основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана.

Годовой план (бюджет) — это оперативный документ, согласно которому СХЕ определяет планируемый на текущий год объем производства и составляет следующие планы:

- 1) план использования рабочей силы;
- 2) план использования капиталовложений;
- 3) план использования выпуска новых видов продукции.

В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и ежемесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления.

Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль.

В рамках СХЕ обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу), которые выступают центрами издержек производства. Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета.

Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых на единицу выпускаемой продукции. Затем определяются от достигнутого затраты на сырье и материалы исходя из установленных нормативов трудовых затрат на единицу продукции. Расходы, не зависящие от объема производства могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются совсем.

Американские крупные фирмы используют множество детализированных вариантов контроля за расходами, которые являются инструментами управления во всех фирмах и дают возможность определить показатель стоимости продаж продукции как основу для разработки годовых планов вышестоящих подразделений.

Помимо этого, в американских фирмах для производственных отделений и СХЕ разрабатывается набор показателей, которые сравниваются в динамике за прошлый, настоящий и предполагаемый будущий период.

К числу таких показателей относятся:

- 1) выход готовых изделий к количеству изделий, запущенных в производство (в процентах);
- 2) оборачиваемость товарных запасов (в днях и оборотах);
- 3) просрочки в оплате товаров и услуг;
- 4) рабочие дни, потерянные в результате аварий.

В американских фирмах планирующие системы построены таким образом, чтобы была возможность быстро реагировать на изменение потребительского спроса и рыночной конкуренции. Свою гибкость они повышают двумя путями.

Первый путь предусматривает [31]:

- 1) сокращение планируемого периода (от пяти до двух лет стратегического планирования);
- 2) прогнозирование и планирование заданий на скользящей основе, то есть каждый месяц, вместо установки жестких показателей на год.

Второй путь предполагает:

- 1) сокращение времени выполнения заказа и его поставки;
- 2) установление более тесных контактов с заказчиком путем приглашения

его представителей на заседания руководящего состава фирмы с обсуждением вопросов планирования и объединения информационных систем с заказчиком для обеспечения необходимой последовательности поставок продукции, оказания заказчику услуг типа проверки качества, условий поставки.

Для американских компаний исходным пунктом планирования является прогноз рынка: состояния и развития рыночной ситуации. Такой прогноз подготавливается службой маркетинга и доводится до высшего руководства фирмы и руководства отделений и заводов.

На его основе заводы готовят свои планы (бюджеты), которые направляются для утверждения наверх, а затем идут вниз для выполнения. Отчеты о выполнении плана идут опять снизу вверх.

Выполнение плановых показателей для заводов (себестоимость, качество, своевременность поставок) составляет основу управленческой деятельности руководителя завода.

Тестовые задания для самоконтроля

Вариант 1 «Введение в стратегическое планирование»

1 Что такое стратегическое планирование:

а) процесс обоснования целей и приоритетов социально-экономического развития с определением путей и средств их достижения;

б) процесс видения будущего организации и условий ее функционирования, трудностей и практических задач;

в) процесс обоснования, сопоставления и анализа различных вариантов развития организации, прежде всего, ее кадрового, производственного и научно-технического потенциала, желательных результатов деятельности и возможных стратегий в различных сферах и на различные сроки (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);

г) процесс определения целей и приоритетов, а так же знаний экономических показателей, по основным, наиболее важным направлениям социально-экономического развития страны (региона) на длительную перспективу или на средний срок с одновременным формированием основ механизма их реализации;

д) нет правильного ответа.

2 Что является предметом стратегического планирования:

а) сложные вопросы профессиональной деятельности государственных служащих, топ-менеджеров, управленческого персонала крупных, средних и малых предприятий, которые должны предвидеть ход развития, циклические колебания экономической конъюнктуры, выработать эффективную стратегию и реализовать ее с помощью стратегических и индикативных планов, национальных проектов и целевых программ;

б) крупные социально-экономические системы, взаимодействующие между собой в масштабах глобального мирового сообщества;

в) ограниченное единство специфических методологических принципов и подходов систем показателей, используемых в планировании, а также систему

методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задание стратегических программ;

г) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

д) документ, который содержит систему показателей и набор различных мероприятий по определению перспектив социально-экономического развития.

3 Что из перечисленного можно отнести к современным тенденциям и условиям, которым должно отвечать стратегическое планирование как особая форма плановой деятельности:

а) многоукладность экономики;

б) развитие научно-технического прогресса;

в) усиление международной интеграции, интернационализация и глобализация экономики, рост числа ТНК;

г) появление и развитие новых отраслей и видов деятельности в результате диверсификации экономики;

д) все ответы верны.

4 Что из перечисленного не относится к уровням национальной экономики, на которых должно осуществляться стратегическое планирование:

а) государственный уровень;

б) региональный уровень;

в) уровень федерального округа;

г) уровень проекта;

д) нет верного ответа.

5 Какой аспект науки стратегического планирования, выделяемый в теории стратегического планирования, представляет собой инструмент познания социально-экономических процессов и использования полученного в процессе их государственного регулирования, а также планирования деятельности хозяйствующих субъектов:

а) методология стратегического тонирования;

- б) организационный аспект;
- в) социально-экономический аспект;
- г) ассоциативный аспект;
- д) система управления национальной экономикой.

6 Что является объектом стратегического планирования:

а) ограниченное единство специфических методологических принципов и подходов систем показателей, используемых в планировании, а также систему методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задание стратегических программ;

б) крупные социально-экономические системы, взаимодействующие между собой в масштабах глобального мирового сообщества;

в) детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей;

г) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

д) сложные вопросы профессиональной деятельности государственных служащих, топ-менеджеров, управленческого персонала крупных, средних и малых предприятий, которые должны предвидеть ход развития, циклические колебания экономической конъюнктуры, выработать эффективную стратегию и реализовать ее с помощью стратегических и индикативных планов, национальных проектов и целевых программ.

7 Что из перечисленного можно отнести к особенностям стратегического планирования:

а) выбор стратегии развития любого элемента национальной экономики всегда осуществляется в условиях неопределенности;

б) стратегическое планирование ориентируется на краткосрочную перспективу;

в) стратегическое планирование определяет основные направления развития объекта, которые в дальнейшем подлежат детализации только в

тактическом планировании;

г) объектом планирования может быть только организация;

д) все ответы верны.

8 Что такое план:

а) документ, содержащий представления о желаемом состоянии объекта, которого он должен достигнуть через определенный промежуток времени;

б) документ, содержащий прогноз управленческого решения на долгосрочный период;

в) документ, содержащий перечень систем органов, принимающих участие в решении задач стратегического планирования;

г) документ, содержащий систему показателей и набор различных мероприятий по определению перспектив социально-экономического развития;

д) нет верного ответа.

9 Что из перечисленного можно отнести к важнейшим пунктам стратегического планирования развития любой социально-экономической системы:

а) обоснование и установление приоритетов и задач развития социально-экономической системы на планируемый период;

б) планирование и управление крупными структурными изменениями и преобразованиями в рамках социально-экономической системы;

в) планирование и управление кардинальными изменениями в технологии и условиях функционирования и развития подсистем;

г) осуществление сдвигов в потреблении внешних ресурсов;

д) все ответы верны.

10 На каких основных двух уровнях осуществляется стратегическое планирование:

а) на международном и национальном уровнях;

б) на уровнях экономики региона и экономики муниципалитета;

в) на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях;

г) на государственном уровне и уровне федерального округа;

д) на уровне экономики муниципалитета и экономики фирмы.

11 Какой аспект науки стратегического планирования, выделяемый в теории стратегического планирования, охватывает комплекс вопросов, связанных с постановкой ряда задач, решаемых системой органов, принимающих участие в процессе стратегического планирования:

- а) методология стратегического тонирования;
- б) организационный аспект;
- в) социально-экономический аспект;
- г) ассоциативный аспект;
- д) система управления национальной экономикой.

12 Что является основной целью стратегического планирования:

а) на основе функционирования любого элемента национальной экономики в прошлом, определить параметры его развития в перспективе, раскрыть варианты ситуации, в которой он окажется;

б) выделение наиболее важных и сложных проблем в управлении любым элементом национальной экономики, поиск путей решения этих проблем;

в) расчет важнейших макроэкономических показателей;

г) обеспечение потенциала будущего успешного развития любого элемента национальной экономики;

д) все ответы верны.

13 На какой срок, согласно особенностям стратегического планирования, оно (стратегическое планирование), чаще всего, ориентировано:

а) на долгосрочную перспективу;

б) на среднесрочную перспективу;

в) на краткосрочную перспективу;

г) стратегическое планирование никогда не предусматривает никаких временных горизонтов;

д) только на краткосрочную и среднесрочную перспективы.

14 Что предусматривает стратегическое планирование на уровне первичного звена экономики (рыночных организаций):

а) осуществление мероприятий в сфере экологии;

б) направление финансовых потоков в стране;

в) поддержка науки, содействие развитию научно-технического прогресса на долгосрочную перспективу;

г) разработка стратегических программ в среднесрочной и долгосрочной перспективах, создающих необходимые предпосылки для выживания в условиях острой конкурентной борьбы;

д) нет верного ответа.

15 С какой из перечисленных дисциплин, прежде всего, тесно связано стратегическое планирование:

а) мировая экономика;

б) правоведение;

в) психология;

г) менеджмент;

д) система национального счетоводства.

Вариант 2 «Содержание и функции современной системы управления национальной экономикой»

1 Что предполагает концепция «Ограниченная интервенция государства в экономику», на которой основывается один из подходов к определению роли государства в переходной экономике:

а) активную роль государства в реформировании экономики;

б) саморегулирование экономики;

в) проведение макроэкономической политики, базирующейся на монетаристских методах;

г) тотальный контроль государства над экономикой;

д) нет верного ответа.

2 Что из перечисленного относится к основным сферам деятельности, в которых государство является субъектом рыночных отношений:

а) ограничение деятельности отраслей, относящихся к естественным

МОНОПОЛИЯМ;

- б) управление объектами государственной собственности;
- в) регулирование развития социальной сферы экономики;
- г) решение экологических проблем;
- д) все ответы верны.

3 Что из перечисленного относится к косвенным методам государственного регулирования развития национальной экономики:

- а) государственные субсидии;
- б) лицензирование;
- в) установление запретов;
- г) установление льгот;
- д) установление ограничений.

4 Что включает в себя третий (заключительный) этап процесса управления национальной экономикой:

- а) обоснование управленческого решения, включающего выработку целей объекта, и подготовку управленческого решения;
- б) контроль выполнения управленческого решения;
- в) прогноз управленческого решения на долгосрочный период;
- г) принятие и реализация управленческого решения;
- д) нет верного ответа.

5 Какое название носит результат планирования как специфического вида управленческой деятельности и определяется как многоцелевая и сбалансированная программа развития объекта управления в целом, направленная на достижение эффективного использования всех видов ресурсов в определенный период времени:

- а) стратегия мероприятий (заданий);
- б) план мероприятий (заданий);
- в) концепция мероприятий (заданий);
- г) цель мероприятий (заданий);
- д) прогноз мероприятий (заданий).

6 Что относится к причинам, благодаря которым интерес к стратегическому

планированию в настоящее время существенно подрос:

а) в условиях конкурентной борьбы стратегическая ориентация является одним из решающих факторов его выживания и процветания;

б) осознание того, что любой проект является закрытой системой, но главные источники его успеха находятся во внешней среде;

в) поскольку будущее предсказать практически невозможно, нужно использовать метод экстраполяции;

г) для того чтобы объект наилучшим образом реагировал на воздействие внешней среды, его система управления должна обладать прогнозными способностями;

д) все ответы верны.

7 Что предусматривает один из подходов к определению роли государства в переходной экономике, базирующийся на принципах согласования стратегических и тактических целей в процессе обоснования и принятия управленческих решений, сочетания фундаментальных и текущих задач развития, разработки механизма и реализации поставленных целей:

а) активную роль государства в реформировании экономики;

б) саморегулирование экономики;

в) проведение макроэкономической политики, базирующейся на монетаристских методах;

г) тотальный контроль государства над экономикой;

д) нет верного ответа.

8 Какова основная цель стратегического планирования:

а) на основе функционирования организации в прошлом, определить параметры ее развития в перспективе, раскрыть варианты ситуации, в которой окажется организация;

б) выделение наиболее важных и сложных проблем в управлении предприятием, поиск путей решения этих проблем;

в) определение наиболее перспективных направлений деятельности организации, обеспечивающих ее рост и процветание;

- г) создание благоприятного социального климата на предприятии;
- д) все ответы верны.

9 Что из перечисленного можно отнести к причинам того, что государство является субъектом рыночных отношений в некоторых сферах деятельности:

а) стихийное действие законов рынка порождает неустойчивость экономики, диспропорции, экономический кризис;

б) в рыночной среде неизбежно зарождаются монополистические структуры, которые препятствуют развитию конкуренции;

в) стихийное развитие экономики сопровождается нерациональным отношением к окружающей среде;

г) ослабление надзора за незащищенными слоями населения;

д) все ответы верны.

10 Какое название носит этап процесса управления национальной экономикой, обеспечивающийся посредством регулирования, организации, коммуникации, мотивации:

а) обоснование управленческого решения, включающего выработку целей объекта, и подготовку управленческого решения;

б) контроль выполнения управленческого решения;

в) проектирование управленческого решения;

г) руководство, включающее принятие и реализацию управленческого решения;

д) отчет о результатах выполнения управленческого решения.

11 В чем заключается цель системы управления национальной экономикой:

а) обеспечить рациональное отношение к окружающей среде и усилить контроль незащищенных слоев населения;

б) на основе функционирования любого элемента национальной экономики в прошлом, определить параметры его развития в перспективе, раскрыть варианты ситуации, в которой он окажется;

в) обеспечение совместимости целей, интересов, мотивов и стимулов к трудовой деятельности на уровне общества в целом, хозяйствующих субъектов и

отдельной личности;

г) выделение наиболее важных и сложных проблем в управлении любым элементом национальной экономики, поиск путей решения этих проблем;

д) расчет важнейших макроэкономических показателей.

12 Что из перечисленного можно отнести к мезоэкономическому уровню:

а) мировая экономика;

б) национальная экономика;

в) корпоративная экономика;

г) экономика предприятия;

д) нет верного ответа.

13 Какое название носит этап процесса управления национальной экономикой, обеспечивающийся процедурами анализа, прогнозирования, планирования, программирования:

а) обоснование управленческого решения, включающего выработку целей объекта, и подготовку управленческого решения;

б) контроль выполнения управленческого решения;

в) проектирование управленческого решения;

г) руководство, включающее принятие и реализация управленческого решения;

д) нет верного ответа.

14 Какими факторами обеспечиваются набор и соотношение прямых и косвенных методов и инструментов в регулировании развития национальной экономики:

а) историческим опытом развития страны;

б) конкретной исторической обстановкой;

в) степенью общего развития экономики;

г) современной и перспективной структурой экономики;

д) все ответы верны.

15 Что из перечисленного относится к отличию стратегического планирования от долгосрочного:

а) в долгосрочном планировании акцент делался на анализ внешних факторов, в стратегическом – анализ внутренних возможностей и внешних факторов;

б) в стратегическом планировании считается, что внешняя среда практически меняться не будет, долгосрочное же учитывало постоянное изменение внешней среды;

в) в стратегическом используется метод экстраполяции, в долгосрочном – сценарный;

г) в стратегическом предполагается планирование выбранных направлений, в долгосрочном решаются вопросы, какие направления следует развивать, а какие из существующих ликвидировать;

д) нет верного ответа.

Вариант 3 «Экономическая сущность и форма стратегического планирования»

1 Как называется детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей:

а) концепция.

б) анализ.

в) прогноз.

г) стратегия.

д) не верного ответа.

2 Что из перечисленного относится к функциям стратегического плана:

а) стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен;

б) стратегический план обеспечивает каждому подразделению в организации четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании;

в) стратегический план стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений;

г) стратегический план заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде;

д) этот план определяет альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация.

3 Что лежит в основе разработки стратегии:

а) план;

б) прогноз;

в) концепция;

г) анализ;

д) все ответы верны.

4 Что такое прогнозирование:

а) способ выявления будущего состояния организации и определения стратегии ее развития в условиях неопределенности внешней и внутренней ситуации;

б) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

в) процесс подготовки рекомендаций правительственным структурам для принятия оптимальных решений;

г) формирование представления о желаемом состоянии объекта, которого он должен достигнуть через определенный промежуток времени;

д) выделение наиболее важных и сложных проблем в управлении предприятием, поиск путей решения этих проблем.

5 Что из перечисленного включает прогнозирование:

а) анализ сугубо экономических процессов, происходящих в организации и ее окружении, связей между ними, оценка сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем;

б) формирование видения будущего организации и условий ее функционирования, трудностей и практических задач;

в) обоснование, сопоставление и анализ различных вариантов развития организации, ее кадрового, производственного и научно-технического потенциала, желательных результатов деятельности и возможных стратегий в различных сферах;

г) выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии развития любого элемента национальной экономики и заканчивая функциональными стратегиями или отдельными проектами;

д) нет верного ответа.

6 Что из перечисленного относится к методам прогнозирования:

а) балансовый метод;

б) методы прямых инженерно-технических расчетов;

в) метод социально-экономического анализа;

г) метод экспертных оценок;

д) все ответы верны.

7 Что из перечисленного является второй ступенью в процедуре стратегического планирования:

а) программирование;

б) прогнозирование;

в) проектирование;

г) анализ;

д) нет верного ответа.

8 Что должны содержать программы, разрабатываемые на любом уровне управленческой иерархии:

а) перечень основных решаемых задач;

б) совокупность и последовательность мероприятий, с помощью которых она реализуется;

в) расчет прямых и косвенных (сопряженных) затрат всех основных видов используемых при осуществлении этих мероприятий ресурсов;

г) распределение заданий по срокам и исполнителям;

д) все ответы верны.

9 Что из перечисленного является заключительной ступенью всех процедур стратегического планирования:

а) программирование;

б) прогнозирование;

в) проектирование;

г) анализ;

д) нет верного ответа.

10 Что включает в себя комплексный прогноз:

а) детальную и полную структурированную характеристику объекта прогнозирования, механизма его функционирования, системы ограничений, краткое описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных стратегий, поиск путей их решения;

б) краткую структурированную характеристику объекта прогнозирования, механизма его функционирования, системы ограничений, подробное описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных стратегий;

в) краткую структурированную характеристику объекта прогнозирования и поверхностное описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных стратегий;

г) подробную структурированную характеристику объекта прогнозирования, механизма его функционирования, системы ограничений, подробное описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных стратегий и оценку объекта субъектом прогнозирования;

д) краткую структурированную характеристику объекта прогнозирования, механизма его функционирования, системы ограничений, подробное описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных стратегий и оценку объекта прогнозирования органами исполнительной власти.

11 В чем заключается суть метода экстраполяции:

а) всестороннее изучение действительности, познания внутренних связей и зависимостей явлений с целью определения прогрессивных тенденций развития и

возможностей совершенствования отношений и производства;

б) проектировка роста производства при помощи детальных расчетов для выявления потребностей рынка в данном виде продукции и возможностей ее производства;

в) использование совокупности приемов для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей;

г) расчленение, разложение систем и протекающих в них процессов на составные части и на этой основе определение ведущих звеньев, «узких мест», ключевых проблем перспективного развития;

д) автоматическое перенесение в будущее существовавших в прошлом тенденций развития организации.

12 Что такое программа?

а) способ выявления будущего состояния организации и определения стратегии ее развития в условиях неопределенности внешней и внутренней ситуации;

б) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

в) процесс подготовки рекомендаций правительственным структурам для принятия оптимальных решений;

г) научное предвидение состояния какого-то локального объекта управления в определенный срок, основанное на четком определении цели и системы мероприятий, обеспечивающих достижение этой цели, согласованных между собой по ресурсам, срокам исполнения и исполнителям;

д) выделение наиболее важных и сложных проблем в управлении предприятием, поиск путей решения этих проблем.

13 Что из перечисленного осуществляют комплексные целевые программы:

а) поверхностное обоснование стратегических решений по глобальным проблемам развития национальной экономики;

б) планомерная концентрация ресурсов, необходимых для решения

важнейших задач перспективного развития;

в) понижение уровня сбалансированности мероприятий, обеспечивающих решение основных задач программы;

г) выделение наиболее важных и сложных проблем в управлении предприятием, поиск путей решения этих проблем;

д) нет верного ответа.

14 Что из перечисленного предусматривает процесс стратегического проектирования:

а) оценка и анализ внешней среды;

б) анализ сильных и слабых сторон действующей системы управления;

в) оценка стратегии развития;

г) выбор стратегии;

д) все ответы верны.

15 Что такое стратегическое проектирование?

а) способ выявления будущего состояния организации и определения стратегии ее развития в условиях неопределенности внешней и внутренней ситуации;

б) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

в) совокупность проектных действий, способствующих достижению поставленных перед коллективом целей;

г) оценка проектного состояния объекта, базирующаяся на формулировке цели и оценке ресурсов, способствующих достижению цели;

д) определение значимых проектных вопросов в организации производства предприятия.

Вариант 4 «Методология стратегического планирования»

1 Что из перечисленного не относится к основным принципам стратегического планирования:

- а) принцип единства экономики и политики при приоритете политики;
- б) принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга;
- в) принцип единства, централизма и самостоятельности;
- г) принцип ответственности за реализацию поставленных целей;
- д) нет верного ответа.

2 Какие показатели в стратегическом планировании являются обязательными для исполнения:

- а) информационные;
- б) утверждаемые;
- в) расчетные;
- г) справочные;
- д) все ответы верны.

3 Для какой модификации системного подхода свойственно конкретизация и приложение его (системного подхода) применительно к решению локальных крупных научных, технических, социальных, экономических и других проблем, возникших перед соответствующими объектами стратегического планирования:

- а) системно-программный подход;
- б) системно-динамичный подход;
- в) системный режим экономии подход;
- г) системно-мультипликационный подход;
- д) системный режим экономии.

4 Какое название носят проблемы, выделяемые в стратегическом планировании, для которых связи могут быть установлены только на основе логического анализа, и изменение результативного признака трудно предсказать:

- а) стандартные проблемы;

- б) структурированные проблемы;
- в) слабо структурированные проблемы;
- г) не структурированные проблемы;
- д) нет верного ответа.

5 Какой метод широко используется при решении стандартных и структурированных проблем:

- а) метод социально-экономического анализа;
- б) методы прямых инженерно-технических расчетов;
- в) балансовый метод;
- г) экономико-математические методы и модели;
- д) метод экспертных оценок.

6 Для какой модификации системного подхода свойственно конкретизация и приложение его (системного подхода) применительно к различным социальным системам, в качестве которых могут выступать коммерческие организации, их объединения, сферы жизнедеятельности и общество в целом:

- а) системно-комплексный подход;
- б) системно-программный подход;
- в) системно-мультипликационный подход;
- г) системно-нормативный подход;
- д) системно-динамический подход.

7 Что не относится к конкретным формам использования экспертного метода разработки прогнозов, программ и планов:

- а) метод группировки;
- б) метод массовой оценки;
- в) метод Дельфи;
- г) метод организации систематической работы экспертов;
- д) нет верного ответа.

8 Какое название носят проблемы, выделяемые в стратегическом планировании, для которых связи строго детерминированы, и изменение фактора-причины ведет к однозначному изменению результативного признака:

- а) стандартные проблемы;
- б) структурированные проблемы;
- в) слабо структурированные проблемы;
- г) не структурированные проблемы;
- д) нет верного ответа.

9 Какой из принципов стратегического планирования предполагает создание разнообразных форм заработной платы, премий, налоговых и кредитных льгот, обеспечения заинтересованности работников в успешном выполнении плановых заданий:

- а) принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов;
- б) принцип единства централизма и самостоятельности;
- в) принцип сочетания общих и локальных интересов;
- г) принцип обеспечения оптимальности;
- д) принцип единства экономики и политики.

10 Для какой модификации системного подхода свойственно конкретизация и приложение его (системного подхода) применительно к стратегическому планированию, требований субъектов планирования к его объектам по оптимальному использованию выделенных в их распоряжение ресурсов:

- а) системно-комплексный подход;
- б) системно-программный подход;
- в) системно-мультипликационный подход;
- г) системно-нормативный подход;
- д) системно-динамический подход.

11 Какой из принципов стратегического планирования предполагает практическое использование в плановой работе достижений современной отечественной и зарубежной науки и техники:

- а) принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов;
- б) принцип единства централизма и самостоятельности;
- в) принцип сочетания общих и локальных интересов;
- г) принцип обеспечения оптимальности;

д) принцип единства экономики и политики.

12 Для какого метода, выделяемого в стратегическом планировании, характерно использование совокупности приемов для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей:

- а) метод социально-экономического анализа;
- б) методы прямых инженерно-технических расчетов;
- в) балансовый метод;
- г) экономико-математические методы и модели;
- д) метод экспертных оценок.

13 Какое название носят проблемы, выделяемые в стратегическом планировании, для которых связи носят коррелятивный характер высокой степени тесноты:

- а) стандартные проблемы;
- б) структурированные проблемы;
- в) слабо структурированные проблемы;
- г) не структурированные проблемы;
- д) нет верного ответа.

14 Что такое методологический подход стратегического планирования:

- а) совокупность социально-экономических методов и систем, взаимодействующих между собой в масштабах глобального мирового сообщества;
- б) документ, который содержит систему показателей и набор различных методов по определению перспектив социально-экономического развития;
- в) детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей различными методами;
- г) методы решения вопросов профессиональной деятельности государственных служащих, топ-менеджеров, управленческого персонала крупных, средних и малых предприятий, которые должны предвидеть ход развития, циклические колебания экономической конъюнктуры, выработать эффективную стратегию и реализовать ее с помощью стратегических и индикативных планов,

национальных проектов и целевых программ;

д) единое, целостное направление использования принципов и методов стратегического планирования в ходе разработки проектов стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов.

15 Какой метод широко используется при решении неструктурированных и слабо структурированных проблем:

- а) метод социально-экономического анализа;
- б) методы прямых инженерно-технических расчетов;
- в) балансовый метод;
- г) экономико-математические методы и модели;
- д) метод экспертных оценок.

Вариант 5 «Особенности стратегического планирования в национальной экономике»

1 Что такое макроэкономическое прогнозирование:

а) составление проектов целевых комплексных программ для решения важнейших проблем развития национальной экономики страны, межотраслевых, отраслевых, региональных и локальных проблем;

б) процесс обеспечения экономического роста согласно критериям конкурентоспособности и стабильности развития;

в) выявление и анализ закономерностей и тенденций развития национальной экономики, предвидение изменений и создание научной базы для разработки экономической политики и государственного регулирования экономики;

г) определение основных приоритетов развития национальной экономики, основное значение в реализации которых отводится государству;

д) нет верного ответа.

2 Что представляют собой стратегические программы:

а) детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей;

б) адресный, различной степени директивности документ, содержащий систему целей, согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям;

в) способ выявления будущего состояния организации и определения стратегии ее развития в условиях неопределенности внешней и внутренней ситуации;

г) процесс подготовки рекомендаций правительственным структурам для принятия оптимальных решений;

д) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ.

3 Какой из типов государственного планирования представляет собой способ управления экономикой страны с помощью разработки обязательных для исполнения заданий для производства и распределения продукции и услуг:

а) директивное планирование;

б) индикативное планирование;

в) стратегическое макроэкономическое планирование;

г) макроэкономическое проектирование;

д) нет верного ответа.

4 Что из перечисленного не является видом протекционизма:

а) селективный протекционизм;

б) отраслевой протекционизм;

в) коллективный протекционизм;

г) региональный протекционизм;

д) местный протекционизм.

5 Какая из макроэкономических стратегий нацелена на освоение внутреннего рынка промышленных и продовольственных товаров, в первую очередь, порождающих структурные сдвиги в экономике России:

а) экспортно-сырьевая стратегия;

б) наступательная стратегия;

в) антикризисная стратегия;

г) импортозамещающая стратегия;

д) нет верного ответа.

6 Что из перечисленного относится к функциям стратегических программ:

а) осуществление ориентации на удовлетворение определенных общественных потребностей;

б) создание возможности перехода в процессе стратегического планирования от языка целей к языку ресурсов;

в) формирование стратегии для комплексного решения определенных проблем;

г) резкое изменение сложившихся темпов и пропорций развития, не осуществимое в рамках ранее сформулировано системы экономической политики;

д) все ответы верны.

7 Какой из типов государственного планирования представляет собой регулирования экономических процессов с помощью постановки определенных целей, определения приоритетов развития национальной экономики и использования финансовых и других стимулов для их реализации:

а) директивное планирование;

б) индикативное планирование;

в) стратегическое макроэкономическое планирование;

г) макроэкономическое проектирование;

д) нет верного ответа.

8 Какая из макроэкономических стратегий нацелена на продвижение российских изделий на мировой рынок, способный породить сдвиги в структуре экономики в направлении ее постиндустриального развития:

а) экспортно-сырьевая стратегия;

б) наступательная стратегия;

в) антикризисная стратегия;

г) импортозамещающая стратегия;

д) нет верного ответа.

9 Что из перечисленного относится к функциям макроэкономического

планирования:

- а) научный анализ развития национальной экономики;
- б) оценка возможных последствий принятых решений;
- в) оценка объекта прогнозирования на основании выбранных альтернатив;
- г) подготовка рекомендаций правительственным структурам для принятия оптимальных решений;
- д) нет верного ответа.

10 Для какой из макроэкономических стратегий свойственно использование слабых сторон конкурентов:

- а) экспортно-сырьевая стратегия;
- б) наступательная стратегия;
- в) антикризисная стратегия;
- г) импортозамещающая стратегия;
- г) мобилизационная стратегия.

11 Что из перечисленного относится к важным особенностям стратегических планов?

- а) выступают в качестве инструментов реализации политики соответствующих субъектов управления;
- б) раскрывают цели и пути в будущее различных объектов экономики страны и ее самой;
- в) определяют этапы социально-экономического развития общества в целом и его отдельных подсистем;
- г) они выступают в качестве мерила, критерия экономического и социального прогресса общества;
- д) все ответы верны.

12 Что представляет собой стратегическое макроэкономическое планирование:

- а) определение основных приоритетов развития национальной экономики, основное значение в реализации которых отводится государству.;
- б) выявление и анализ закономерностей и тенденций развития национальной

экономики, предвидение изменений и создание научной базы для разработки экономической политики и государственного регулирования экономики;

в) проект управленческого решения по реализации стратегии соответствующих субъектов управления;

г) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

д) нет верного ответа.

13 Какая макроэкономическая стратегия применяется в случае угрозы выживанию государству, когда оно в силу чрезвычайных условий вынуждено усиливать прямое вмешательство в производство и во все внешнеэкономические связи:

а) экспортно-сырьевая стратегия;

б) наступательная стратегия;

в) антикризисная стратегия;

г) импортозамещающая стратегия;

г) мобилизационная стратегия.

14 По какому критерию или в зависимости от чего в классификации видов планирования выделяют такие формы как стратегическое и тактическое планирование:

а) в зависимости от уровней планирования;

б) в зависимости от круга решаемых проблем;

в) в зависимости от сферы планирования;

г) в зависимости от горизонта планирования;

д) нет верного ответа.

15 Что из перечисленного должны включать стратегические программы:

а) перечень основных решаемых задач;

б) совокупность и последовательность мероприятий, с помощью которых она реализуется;

в) расчет прямых и косвенных (сопряженных) затрат всех основных видов

используемых при осуществлении этих мероприятий ресурсов;

- г) распределение заданий по срокам и исполнителям;
- д) нет верного ответа.

Вариант 6 «Процесс стратегического планирования»

1 Что из перечисленного не является этапом процесса стратегического планирования:

- а) стратегический анализ;
- б) стратегический прогноз;
- в) целеполагание;
- г) стратегический выбор;
- д) нет верного ответа.

2 Что представляет собой процесс стратегического планирования:

а) реализацию определенной стратегии во времени, корректировку стратегии в свете новых обстоятельств;

б) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

в) ограниченное единство специфических методологических принципов и подходов систем показателей, используемых в планировании, а также систему методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задание стратегических программ;

г) выработку набора стратегий, начиная от базовой стратегии развития любого элемента национальной экономики и заканчивая функциональными стратегиями или отдельными проектами;

- д) нет верного ответа.

3 Что не включает в себя анализ внутренней среды, предполагающий изучение ресурсного потенциала объекта планирования:

- а) оценку природных ресурсов;

- б) оценку финансовых ресурсов;
- в) оценку информационных ресурсов;
- г) оценку нематериальных активов;
- д) оценку человеческих ресурсов.

4 Для какого этапа процесса стратегического планирования характерно определение миссии:

- а) стратегический анализ;
- б) стратегический прогноз;
- в) целеполагание;
- г) стратегический выбор;
- д) все ответы верны.

5 Что из перечисленного не относится к аспектам, которые можно условно выделить в процессе формулировки объекта планирования:

- а) концептуальный аспект;
- б) технологический аспект;
- в) ресурсный аспект;
- г) временной аспект;
- д) информационный аспект.

6 Какой из принципов, соблюдение которых необходимо при формировании последнего этапа стратегического планирования, представляет собой процесс формирования стратегии на перспективу, который должен быть согласован со всей совокупностью полученных прогнозных оценок и факторов его развития:

- а) принцип целенаправленности;
- б) принцип комплексности;
- в) принцип системности;
- г) принцип адаптивности;
- д) принцип эффективности.

7 Что представляет собой миссия – предназначение:

а) конкретное обозначение вида деятельности планируемого объекта, первое представление о причине его возникновения и смысле существования;

б) широкое и развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается планируемый объект;

в) концентрация главных целей и более четкое представление о поведении планируемого объекта на ближайший период и на перспективу;

г) реализация определенной стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств;

д) нет верного ответа.

8 Что из перечисленного относится к общим характеристикам, которые необходимо принимать в расчет при построении полной иерархии целей развития объекта планирования:

а) цель более низкого уровня иерархии должна быть подцелью более высокого уровня;

б) цель более высокого уровня иерархии должна ориентироваться на более длительный промежуток времени;

в) цель развития конкретного подразделения объекта должна быть соотнесена с делегируемыми руководителю данного подразделения властными полномочиями;

г) цели могут не иметь количественного выражения;

д) все ответы верны.

9 Как называется первый этап процесса стратегического планирования:

а) стратегический анализ;

б) стратегический прогноз;

в) целеполагание.

г) стратегический выбор.

д) нет верного ответа.

10 Что из перечисленного не является принципом, соблюдение которого необходимо при формировании последнего этапа стратегического планирования:

а) принцип минимизации неопределенности;

б) принцип эффективности;

в) принцип структурности;

г) принцип целенаправленности;

д) принцип комплексности.

11 Как называется этап процесса стратегического планирования, на котором формируется необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно осуществлять оставшийся(еся) этап(ы) стратегического планирования:

- а) стратегический анализ;
- б) стратегический прогноз;
- в) целеполагание;
- г) стратегический выбор;
- д) нет верного ответа.

12 Что такое стратегия развития планируемого объекта:

а) реализация определенных целей во времени, их корректировка в свете новых обстоятельств;

б) обобщенная модель краткосрочных действий по управлению объектом, которая предусматривает достижение поставленных целей;

в) ограниченное единство специфических методологических принципов и подходов систем показателей, используемых в планировании, а также систему методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задание стратегических программ;

г) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

д) обобщенная модель долгосрочных действий по управлению объектом, которая предусматривает достижение поставленных целей.

13 Что значит понятие «гибкость цели»:

а) цели должны быть общественно необходимыми, а достижение их обеспечено ресурсами;

б) должна закладываться возможность некоторой адаптации системы целей к происходящим изменениям;

в) цель должна стимулировать реализацию желаемого состояния;

г) цели должны быть понятными и четкими;

д) нет верного ответа.

14 Что такое миссия – политика:

а) конкретное обозначение вида деятельности планируемого объекта, первое представление о причине его возникновения и смысле существования;

б) широкое и развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается планируемый объект;

в) концентрация главных целей и более четкое представление о поведении планируемого объекта на ближайший период и на перспективу;

г) реализация определенной стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств;

д) нет верного ответа.

15 Что представляет собой процесс стратегического управления:

а) реализацию определенной стратегии во времени, корректировку стратегии в свете новых обстоятельств;

б) конкретный способ или технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитывается численное значение показателей стратегических программ;

в) ограниченное единство специфических методологических принципов и подходов систем показателей, используемых в планировании, а также систему методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задание стратегических программ;

г) выработку набора стратегий, начиная от базовой стратегии развития любого элемента национальной экономики и заканчивая функциональными стратегиями или отдельными проектами;

д) нет верного ответа.

Вариант 7 «Теоретические и методические вопросы определения эффективности реализации стратегических планов»

1 Как называется подход к оценке эффективности управленческих решений, который дает характеристику экономичности способов преобразования ресурсов в результате функционирования и развития любого объекта управления:

- а) целевой;
- б) экономичный;
- в) затратный;
- г) организационный;
- д) нет верного ответа.

2 Что из перечисленного, в общем случае, не включают возможные критерии эффективности стратегического планирования и управления:

- а) экономический критерий;
- б) экологический критерий;
- в) рыночный критерий;
- г) региональный критерий;
- д) местный критерий.

3 Что из перечисленного учитывается в качестве результатов реализации плана при расчете показателя интегрального народнохозяйственного эффекта:

- а) экономико-экологические результаты;
- б) промежуточные производственные результаты;
- в) кредиты и займы государства;
- г) косвенные финансовые результаты;
- д) нет верного ответа.

4 Что из перечисленного не включается в состав основных результатов реализации стратегического плана развития региона в процессе определения показателей его (стратегического плана) эффективности:

- а) региональные результаты;
- б) местные результаты;

- в) социальные результаты;
- г) экологические результаты;
- д) все ответы верны.

5 Как называется подход к оценке эффективности управленческих решений, который отражает степень достижения целей функционирования и развития любого объекта управления:

- а) целевой;
- б) экономичный;
- в) затратный;
- г) организационный;
- д) нет верного ответа.

6 Что такое синергетический эффект:

а) эффект, связанный с изменением условий жизнедеятельности работников предприятия и членов их семей;

б) эффект, характеризующий выручку, полученную от реализации произведенной продукции, за минусом израсходованной на собственные нужды;

в) эффект, представляющий собой разность между эффектом функционирования предприятий и суммой эффектов их изолированного взаимодействия;

г) эффект, связанный с выбором определенного способа преобразования ресурсов в результаты деятельности;

- д) нет верного ответа.

7 Что из перечисленного не относится к дополнительным показателям при оценке реализации стратегических планов:

- а) коэффициент действенности плана;
- б) коэффициент экономичности плана;
- в) коэффициент уровня жизни населения (работника);
- г) прибыльность;
- д) нет верного ответа.

8 Какие результаты также могут учитываться в процессе расчетов показателей эффективности стратегических планов предприятий:

- а) производственные и финансовые;
- б) производственные и социальные;
- в) экологические и трудовые;
- г) социальные и технологические;
- д) все ответы верны.

9 Какие из перечисленных показателей могут использоваться в качестве дополнительных при оценке реализации стратегических планов:

- а) рентабельность;
- б) коэффициент технологичности;
- в) производительность;
- г) коэффициент обеспеченности ресурсами;
- д) нет верного ответа.

10 Сколько подходов принято различать к оценке эффективности управленческих решений:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

11 Как называется подход, который может использоваться для оценки эффективности решения тактических задач функционирования любого объекта управления:

- а) целевой;
- б) экономичный;
- в) затратный;
- г) организационный;
- д) нет верного ответа.

12 Как называется подход, который можно использовать для оценки эффективности стратегических решений:

- а) целевой;
- б) экономичный;
- в) затратный;
- г) организационный;
- д) нет верного ответа.

13 С чем непосредственно связана эффективность стратегического планирования и управления:

- а) с проблемами инноваций и управления персоналом;
- б) с проблемами оценки и управления риском;
- в) с проблемами информационной безопасности и управлением инвестициями;
- г) с проблемами оценки и управления экологической ситуацией;
- д) нет верного ответа.

14 Чем будет определяться выбор конкретного вида критерия, характеризующего степень достижения целей:

- а) политической обстановкой и экологическими проблемами;
- б) правовой сферой и соответствующими социальными проблемами;
- в) культурной средой и духовными проблемами;
- г) экономической ситуацией и наличием соответствующей информационной базы;
- д) нет верного ответа.

15 Что из перечисленного учитывается в качестве результатов реализации плана при расчете показателя интегрального народнохозяйственного эффекта:

- а) экономико-экологические результаты;
- б) промежуточные производственные результаты;
- в) кредиты и займы государства;
- г) прямые финансовые результаты;
- д) нет верного ответа.

Вариант 8 «Стратегическое планирование региона»

1 Для какой стратегии характерно при пессимистическом варианте развития региона постепенное свертывание убыточных отраслей экономики и перевод инвестиций:

- а) «отступление»;
- б) «сокращение»;
- в) «тушение пожара»;
- г) «ликвидация»;
- д) «фокусирование».

2 Какая макроподсистема региона, с позиции системного подхода, включает инфраструктуру, обеспечивающую жизнедеятельность региона:

- а) производственная сфера;
- б) социальная сфера;
- в) агропромышленный комплекс;
- г) региональное хозяйство;
- д) управленческая сфера.

3 Критерием достижения какой из шести целей второго уровня, образующих глобальную стратегическую цель стратегии развития региона, выступают затраты на ЖКХ в бюджете региона:

- а) градостроительная цель;
- б) производственная цель;
- в) социальная цель;
- г) агропромышленная цель;
- д) экономическая цель.

4 Что из перечисленного не входит в состав факторов, анализируемых с помощью STEP – анализа:

- а) социальные факторы;
- б) технологические факторы;
- в) экономические факторы;

- г) политические факторы;
- д) культурные факторы.

5 Какая макроподсистема региона, с позиции системного подхода, обеспечивает макроэкономические пропорции:

- а) производственная сфера;
- б) финансово-экономическая сфера;
- в) агропромышленный комплекс;
- г) региональное хозяйство;
- д) управленческая сфера.

6 Что из перечисленного не относится к целям второго уровня, образующих глобальную стратегическую цель стратегии развития региона:

- а) политическая цель;
- б) производственная цель;
- в) социальная цель;
- г) агропромышленная цель;
- д) экономическая цель.

7 Для какой стратегии характерно при реалистическом варианте развития региона максимизация доходов от некоторых отраслей экономики в краткосрочном периоде:

- а) «фокусирование»;
- б) «сбор урожая»;
- в) «оборона и укрепление»;
- г) «ответный удар»;
- д) «дифференциация».

8 Что из перечисленного можно отнести к определенной структуре целевых комплексных программ, которую предусматривает типовая методика:

- а) цель и задачи программы;
- б) разработчик программы;
- в) исполнители основных мероприятий программы;
- г) источники финансирования программы;

д) все ответы верны.

9 Что из перечисленного не относится к показателям оценки реализации стратегии:

а) уровень жизни;

б) качество жизни;

в) индекс развития человеческого потенциала;

г) ВРП на душу населения;

д) нет верного ответа.

10 Для какой стратегии характерно при оптимистическом варианте развития региона сохранение лидирующего положения на рынке региона по отдельным отраслям и блокирование конкурентов на вторых ролях:

а) «постоянное наступление»;

б) «лидерство по качеству жизни»;

в) «опережающий удар»;

г) «захват незанятых пространств»;

д) «лидерство по издержкам».

11 Что является целью разработки стратегического плана региона:

а) выделение наиболее важных и сложных проблем в управлении предприятиями региона, поиск путей решения этих проблем;

б) на основе функционирования региона в прошлом, определить параметры его развития в перспективе, раскрыть варианты ситуации, в которой окажется регион;

в) анализ экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в регионе, связей между ними, оценка сложившейся ситуации и выявлении узловых проблем;

г) поиск источников эффективности и повышения социально-экономического развития региона на основе роста материального благосостояния и всестороннего развития личности граждан;

д) нет верного ответа.

12 Что из перечисленного можно выделить в качестве слабых сторон региона:

- а) развитая система образования;
- б) насыщенная культурная жизнь;
- в) наличие в регионе крупных предприятий во всех отраслях народного хозяйства;
- г) богатое культурное и историческое наследие;
- д) нет верного ответа.

13 Критерием достижения какой из шести целей второго уровня, образующих глобальную стратегическую цель стратегии развития региона, выступает сокращение числа региональных и муниципальных учреждений:

- а) градостроительная цель;
- б) управленческая цель;
- в) социальная цель;
- г) агропромышленная цель;
- д) экономическая цель.

14 Для какой стратегии характерно при пессимистическом варианте развития региона сокращение объемов и темпов роста отраслей народного хозяйства до определенных размеров:

- а) «отступление»;
- б) «сокращение»;
- в) «тушение пожара»;
- г) «ликвидация»;
- д) «фокусирование».

15 Для какой стратегии характерно при оптимистическом варианте развития региона агрессивная позиция с целью расширения рыночной доли или завоевания рынка в своих сегментах материального производства:

- а) «постоянное наступление»;
- б) «лидерство по качеству жизни»;
- в) «опережающий удар»;
- г) «захват незанятых пространств»;

д) «лидерство по издержкам».

Вариант 9 «Организация стратегического планирования на макроуровне в Российской Федерации»

1 Что из перечисленного относится к законодательным органам РФ:

- а) Правительство РФ;
- б) различного рода министерства;
- в) Президент;
- г) Федеральное собрание;
- д) Федеральные службы и агентства.

2 Что из перечисленного не относится к функциям Министерства экономического развития РФ:

- а) аналитическая функция;
- б) расчетная функция;
- в) экспертная функция;
- г) консультационная функция;
- д) контрольная функция.

3 Сколько заместителей имеет министр экономического развития:

- а) 1;
- б) 5;
- в) 8;
- г) 12;
- д) 16.

4 Что из перечисленного относится к подведомственным организациям Министерства экономического развития РФ:

- а) Институт макроэкономических исследований;
- б) Федеральный ресурсный центр по организации подготовки управленческих кадров;
- в) Всероссийская академия внешней торговли;

г) Московский институт международного бизнеса;

д) все ответы верны.

5 Что из перечисленного не относится к основному назначению плановых документов федерального уровня:

а) обеспечить Правительство РФ, его рабочие органы, субъектов Федерации, рядовых граждан и их общественные объединения системой научно обоснованных представлений о возможных направлениях социально-экономического развития общества;

б) обеспечить Правительство РФ, его рабочие органы, субъектов Федерации, рядовых граждан и их общественные объединения комплексной системой целевых ориентиров социально-экономического развития РФ и конкретных мероприятиях, намечаемых к реализации в течении планируемого периода;

в) обеспечить Правительство РФ, его рабочие органы, субъектов Федерации, рядовых граждан и их общественные объединения системой представлений о стратегических целях и приоритетах социально-экономической политики государства, путях их достижения;

г) обеспечить Правительство РФ, его рабочие органы, субъектов Федерации, рядовых граждан и их общественные объединения системой финансовых институтов и коммерческих организаций для снижения темпов инфляции и сокращения безработицы;

д) нет верного ответа.

6 Что из перечисленного не относится к аспектам комплексных прогнозов развития:

а) общий аспект;

б) аспект по народнохозяйственным комплексам и отраслям;

в) аспект по регионам;

г) аспект развития государственного сектора экономики;

д) нет верного ответа.

7 Какой временной горизонт имеет Концепция социально-экономического развития РФ на долгосрочную перспективу, занимающая особое место в

государственном регулировании социально-экономических процессов:

- а) до 5 лет;
- б) до 10 лет;
- в) до 15 лет;
- г) до 20 лет;
- д) до 30 лет.

8 Что из перечисленного не включает программа социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу:

- а) муниципальную политику;
- б) экологическую политику;
- в) внешнеэкономическую политику;
- г) инвестиционную политику;
- д) структурную политику.

9 Что из перечисленного включает паспорт Федеральной целевой программы?

- а) наименование программы;
- б) дата принятия решения о разработке программы, дата ее утверждения;
- в) государственный заказчик, директор и разработчики Программы;
- г) цели и задачи Программы, важнейшие целевые показатели;
- д) сроки реализации программы.

10 Чем представлены исполнительные органы власти РФ:

- а) Правительство РФ;
- б) различного рода министерства;
- в) Президент;
- г) Государственная дума;
- д) Совет Федерации.

11 Какое из перечисленных министерств не принимает непосредственное участие в регулировании экономики:

- а) Министерство финансов;
- б) Министерство природных ресурсов и экологии;
- в) Министерство образования;

г) Министерство здравоохранения;

д) нет верного ответа.

12 Какое название носит парламент РФ:

а) Совет Федерации;

б) Государственная дума;

в) Федеральное собрание;

г) Государственное собрание;

д) Нет верного ответа.

13 Какое из перечисленных федеральных агентств принимает непосредственное участие в регулировании экономики:

а) Федеральное агентство по управлению государственным имуществом;

б) Федеральная налоговая служба;

в) Федеральное агентство по недропользованию;

г) Федеральная служба по труду и занятости;

д) все ответы верны.

14 Что из перечисленного относится к функциям Министерства экономического развития РФ:

а) стимулирующая функция;

б) расчетная функция;

в) регулирующая функция;

г) фискальная функция;

д) контрольная функция.

15 Какой временной горизонт имеет корректировка среднесрочных прогнозов на период от трех до пяти лет:

а) ежемесячная корректировка;

б) ежеквартальная корректировка;

в) ежегодная корректировка;

г) корректировка раз в 2 года;

д) не требует корректировки.

Вариант 10 «Зарубежное стратегическое планирование»

1 В какой стране финансовые средства аккумулируются и расходуются органами трех уровней: федеральными, земельными, коммунальными:

- а) Чили;
- б) Германия;
- в) Франция;
- г) Китай;
- д) Корея.

2 В какой из перечисленных стран государственное планирование началось с плана Натана, разработанного в 1954 году с привлечением экспертов ООН:

- а) Япония;
- б) Чили;
- в) Китай;
- г) Южная Корея;
- д) США.

3 В какой из перечисленных стран региональное планирование имеет в своей основе закрепленную законодательством систему 22 экономических районов и представляет собой одну из главных функций специальных региональных комитетов экономического развития, состоящих из представителей местных и центральных органов исполнительной власти:

- а) КНР;
- б) Германия;
- в) Франция;
- г) Япония;
- д) Южная Корея.

4 Что из перечисленного не относится к уровням планирования в КНР:

- а) общегосударственное;
- б) отраслевое;
- в) территориальное;

- г) по предприятиям;
- д) по муниципалитетам.

5 Что из перечисленного относится к основным направлениям перехода в системе стратегического планирования китайской экономики за период реформ:

- а) от экономического планирования к планированию народного хозяйства и социального развития;
- б) от пятилетнего планирования как среднесрочного к сочетанию пятилетнего и долгосрочного планирования;
- в) от директивного планирования к макроэкономическому, стратегическому и политическому планированию;
- г) от единого планирования к планированию по уровням населения;
- д) при составлении среднесрочных и долгосрочных планов повышение степени прозрачности информации.

6 В какой стране в 1970 г. с избранием Альенде быстрыми темпами стала осуществляться национализация собственности на средства производства:

- а) Япония;
- б) Чили;
- в) Китай;
- г) Южная Корея;
- д) США.

7 В какой стране государственная система прогнозирования и стратегического планирования сформировалась в 1946 г., и основу которой составила разработка пятилетних планов экономического и социального развития страны:

- а) КНР;
- б) Германия;
- в) Франция;
- г) Япония;
- д) Южная Корея.

8 Сколько планов экономического развития страны со времени окончания Второй мировой войны разработало японское правительство:

- а) 8;
- б) 6;
- в) 24;
- г) 13;
- в) 61.

9 Что из перечисленного относится к реформам нового генерального плана социально-экономического развития Японии:

- а) оживление экономики;
- б) улучшение качества жизни;
- в) выполнение страной своих обязанностей в мировом сообществе;
- г) проведение административно-финансовой реформы;
- д) нет верного ответа.

10 Какую стадию не включает модель процесса планирования, составленная японскими специалистами на основе обследования значительного числа японских компаний, отличающихся наибольшей эффективностью планирования:

- а) формулировка предпосылок;
- б) постановка проблем;
- в) долгосрочная стратегия;
- г) среднесрочные планы;
- д) краткосрочные планы.

11 В какой стране фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное (стратегическое) планирование и годовое финансовое планирование:

- а) Япония;
- б) Чили;
- в) Китай;
- г) Южная Корея;
- д) США.

12 В каком государстве, по сравнению с другими странами, жёсткий государственный бюджет, с фиксированными статьями расходов и доходов, что обеспечивает этой стране достаточные средства для финансового роста:

- а) Япония;
- б) Чили;
- в) Китай;
- г) Южная Корея;
- д) нет верного ответа.

13 Что из перечисленного разрабатывалось в ходе составления годового планирования в КНР:

- а) финансовый баланс;
- б) валютный и кредитный балансы;
- в) балансы материальных ресурсов;
- г) баланс рабочей силы;
- д) все ответы верны.

14 Кому, в конечном итоге, предоставляют отчет о разработке плана в Японии:

- а) Президенту;
- б) министру экономики;
- в) премьер-министру;
- г) Парламенту;
- д) нет верного ответа.

15 В какой стране в 70-е годы 20-го века экономической стратегией государства становится полное открытие национальной экономики иностранным интересам:

- а) Чили;
- б) Германия;
- в) Франция;
- г) Япония;
- д) Южная Корея.

Вариант 11 «Формирование стратегий управления по сферам национальной экономики»

1 Какие моменты предусматриваются в целевых научно–технических программах:

- а) оптимизация сроков осуществления научно–технической разработки;
- б) обеспечение научно-технических работ необходимыми трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами;
- в) возможность подготовки производства к практическому использованию результатов исследования;
- г) организация финансирования работ через одну структуру;
- д) организация единого управления стадиями научно-производственного цикла и действенного контроля за выполнением всего комплекса мероприятий, направленных на достижение конкретной цели.

2 Что из перечисленного не является этапом процесса формирования научно-технической программы:

- а) определение основных характеристик и целей научно-технической программы;
- б) исследование возможных проблем для достижения целей на долгосрочную перспективу;
- в) подбор исполнителей;
- г) планирование ресурсного обеспечения;
- д) оценка конечных результатов.

3 Какой из этапов процесса формирования научно-технической программы предполагает симбиоз различных методов прямого счета и проверки гипотез:

- а) определение основных характеристик и целей научно-технической программы;
- б) исследование возможных проблем для достижения целей на долгосрочную перспективу;
- в) подбор исполнителей;

- г) планирование ресурсного обеспечения;
- д) оценка конечных результатов.

4 Какое направление государственного финансирования НИОКР имеет два механизма: государственный заказ и доленое государственное финансирование:

- а) финансирование фундаментальных исследований;
- б) финансирование прикладных исследований;
- в) финансирование внедренческих работ;
- г) в РФ отсутствует финансирование НИОКР;
- д) нет верного ответа.

5 Какое направление государственного финансирования НИОКР имеет два механизма: государственный заказ и льготный кредит:

- а) финансирование фундаментальных исследований;
- б) финансирование прикладных исследований;
- в) финансирование внедренческих работ;
- г) в РФ отсутствует финансирование НИОКР;
- д) нет верного ответа.

6 Что включает в себя производственный план:

- а) стоимость изготовленных изделий, произведенных для сторонней реализации и на капитальное строительство предприятия;
- б) стоимость полуфабрикатов выработки и продукции вспомогательных производств, произведенных для сторонней реализации;
- в) стоимость работ, услуг, произведенных на сторону;
- г) стоимость продукции подсобного производства, реализуемой на сторону;
- д) нет верного ответа.

7 Что из перечисленного не относится к видам производственных программ:

- а) программа выпуска продукции;
- б) программа оценки рисков;
- в) программа транспортных цехов;
- г) программа энергетических цехов;
- д) программа инструментальных цехов.

8 На каком этапе стратегического планирования производства продукции (услуг) осуществляется распределение выпуска изделий поквартально, разрабатывается номенклатурно-календарный план:

- а) 1 этап;
- б) 2 этап;
- в) 3 этап;
- г) 4 этап;
- д) 5 этап.

9 В состав какой продукции входят готовая продукция и запчасти:

- а) реализованной продукции;
- б) валовой продукции;
- в) товарной продукции;
- г) реализуемой продукции;
- д) нет верного ответа.

10 Какое название носят инвестиции, направленные на приобретение новых основных средств:

- а) инвестиции на замену основных фондов;
- б) начальные инвестиции;
- в) реинвестиции;
- г) инвестиции на диверсификацию;
- д) нет верного ответа.

11 Какая из чистых инвестиционных стратегий предполагает соответствующий мотив инвестиционной активности – поддержание мощностей:

- а) прогрессивная;
- б) интенсивная;
- в) экстенсивная;
- г) консервативная;
- д) нет верного ответа.

12 Какая из смешанных инвестиционных стратегий предполагает расширение производства с обновлением продукции:

- а) консервативно-интенсивная;
- б) экстенсивно-прогрессивная;
- в) экстенсивно-интенсивная;
- г) консервативно-прогрессивная;
- д) нет верного ответа.

13 Какая из смешанных инвестиционных стратегий сопровождается наибольшими вложениями в лизинг (аренду) и дочерние компании:

- а) консервативно-интенсивная;
- б) экстенсивно-прогрессивная;
- в) экстенсивно-интенсивная;
- г) консервативно-прогрессивная;
- д) нет верного ответа.

14 Что из перечисленного не относится к основным функциям государства в инновационной сфере:

- а) повышение общественного статуса инновационной деятельности;
- б) обеспечение социального и экологического сектора;
- в) формирование научно-инновационной инфраструктуры;
- г) страхование рисков;
- д) нет верного ответа.

15 Что из перечисленного относится к формам государственной поддержки инновационной деятельности:

- а) отсрочка уплаты патентных пошлин по ресурсосберегающим изобретениям;
- б) реализация права на ускоренную амортизацию оборудования;
- в) снижение государственных патентных пошлин для индивидуальных изобретателей;
- г) создание венчурных инновационных фондов, пользующихся значительными налоговыми льготами;
- д) все ответы верны.

Вариант 12 «Технология стратегического планирования в муниципальном образовании»

1 Что из перечисленного не может являться стратегией муниципального образования:

- а) стратегия выживания;
- б) стратегия устойчивого развития;
- в) стратегия ускоренного развития;
- г) стратегия диверсификации;
- д) все ответы верны.

2 Что не входит в структуру концепции муниципального образования:

- а) прогнозный блок;
- б) целевой блок;
- в) ресурсный блок;
- г) программный блок;
- д) нет верного ответа.

3 Для какой из задач, решаемых в рамках стратегического планирования муниципального образования, свойственно систематическое развитие мышления управленческих кадров муниципального образования, стиля их деятельности, нацеленность на постоянные поиски, изменения, усвоение опыта прошлых стратегических решений (строгость, контроль, эффективный менеджмент):

- а) формирование стратегической организационной культуры;
- б) внутренняя координация;
- в) адаптация к внешней среде;
- г) распределение ресурсов;
- д) нет верного ответа.

4 Что является генеральной (общей) целью стратегического планирования развития муниципального образования:

а) повышение конкурентоспособности предприятий муниципального образования и их рентабельности, финансирование предприятий, не

приносящих прибыли;

б) строительство новых районов и микрорайонов, способствующих увеличению площади муниципального образования;

в) достижение режима функционирования МО как самоуправляемой и саморегулируемой системы, обеспечивающей устойчивое повышение качества жизни (уровня благосостояния) населения;

г) повышение квалификации рабочих, трудящихся на местных предприятиях;

д) нет верного ответа.

5 Какой этап стратегического планирования муниципального образования предполагает формирование миссии:

а) анализ;

б) прогноз;

в) целеполагание;

г) стратегический выбор;

д) все ответы верны.

6 Что понимают по исходным предплановым документом, содержащим обоснование главных направлений, целей экономического и социального развития, определения путей и методов достижения целей при решении региональных проблем, совершенствования форм планирования, управления, хозяйствования:

а) стратегия;

б) концепция;

в) прогноз;

г) программа;

д) нет верного ответа.

7 Как называется плановый документ, отражающий совокупность мероприятий, направленных на реализацию одной или нескольких социально-экономических целей:

а) стратегия;

б) концепция;

в) прогноз;

- г) программа;
- д) нет верного ответа.

8 Что понимается под формированием основных долгосрочных целей и задач, и определением курса действий, и распределением ресурсов, необходимых для достижения целей:

- а) стратегия;
- б) концепция;
- в) прогноз;
- г) программа;
- д) нет верного ответа.

9 Для какой из задач, решаемых в рамках стратегического планирования муниципального образования, свойственны действия стратегического характера, которые направлены на совершенствование отношений МО с его окружением:

- а) формирование стратегической организационной культуры;
- б) внутренняя координация;
- в) адаптация к внешней среде;
- г) распределение ресурсов;
- д) нет верного ответа.

10 Какой из аспектов стратегического планирования муниципального образования направлен на рассмотрение состояния окружающей природной среды:

- а) целевой аспект;
- б) структурный аспект;
- в) технологический аспект;
- г) ассоциативный аспект;
- д) пространственный аспект.

11 Какой этап стратегического планирования муниципального образования предполагает диагностику внутренней среды:

- а) анализ;
- б) прогноз;
- в) целеполагание;

г) стратегический выбор;

д) все ответы верны.

12 Какой этап стратегического планирования муниципального образования предполагает рассмотрение и утверждение материалов стратегического планирования:

а) анализ;

б) прогноз;

в) целеполагание;

г) стратегический выбор;

д) все ответы верны.

13 Что из перечисленного должно быть отражено в программе развития:

а) оценка итогов социально-экономического развития МО;

б) содержание жилищного фонда и нежилых помещений;

в) организация, содержание и развитие муниципальных учреждений здравоохранения, обеспечение санитарного благополучия населения;

г) благоустройство и озеленение территории;

д) муниципальное дорожное строительство.

14 Какой блок концепции муниципального образования состоит из раздела, раскрывающего развитие МО в общем и отраслевых разделов:

а) прогнозный блок;

б) целевой блок;

в) ресурсный блок;

г) программный блок;

д) нет верного ответа.

15 На каком этапе стратегического планирования используют SWOT-анализ:

а) 1;

б) 2;

в) 3;

г) 4;

д) 5.

Вариант 13 «Стратегическое планирование развития крупных городов»

1 Какой тип управления городской агломерацией предполагает, что государство законодательно закрепляет за главным городом агломерации ряд приоритетов в решении общих проблем в развитии агломерации и выборе механизмов управления ею:

- а) ассоциативный;
- б) комплексный;
- в) промежуточный;
- г) организационный;
- д) целевой.

2 Что из перечисленного не относится к основным аспектам системных регуляторов развития города:

- а) внутрисистемный;
- б) предметно-ориентированный;
- в) системно упорядочивающий;
- г) общерегламентационный;
- д) нет верного ответа.

3 Какой из аспектов, в котором целесообразно рассматривать системные регуляторы социально-экономического развития города, предусматривает разработку и использование специальных форм взаимодействия между отдельными элементами социально-экономической системы города (например, договорная форма):

- а) внутререгламентационный;
- б) предметно-ориентированный;
- в) общерегламентационный;
- г) системно упорядочивающий;
- д) внутрисистемный.

4 Какой тип управления городской агломерацией предполагает обеспечение единства действий органов распорядительной и исполнительной власти городской

агломерации:

- а) ассоциативный;
- б) комплексный;
- в) промежуточный;
- г) организационный;
- д) целевой.

5 Что относится к целям социально-экономического развития любого города:

- а) очертить современное состояние и возможное будущее экономического комплекса города посредством специально организованного процесса обсуждений;
- б) стимулировать открытый диалог и сотрудничество городских властей с представителями предпринимательства и всеми общественными силами города в деле инициирования и реализации долгосрочных масштабных проектов экономического развития;
- в) укрепить имидж города и репутацию городских властей как открытых для диалога и сотрудничества;
- г) такие цели не ярко выражены или отсутствуют;
- д) нет верного ответа.

6 Как называется система стратегических документов, рассматриваемая в совокупности с организационными структурами и процедурами:

- а) стратегический план экономического развития;
- б) механизм стратегического управления;
- в) собственная экономическая стратегия;
- г) Концепция социально-экономического развития;
- д) нет верного ответа.

7 Что из перечисленного относится к главным целям государственной социально-экономической политики по отношению к крупным и мегаполисам:

- а) геополитические цели, связанные с осуществлением экономического контроля, присутствием государства в каждом городе;
- б) преодоление существенных различий в качестве жизни населения между крупными городами;

в) формирование в городах благоприятных условий для осуществления хозяйственной деятельности;

г) содействие в создании в каждом городе благоприятных условий для наиболее рационального использования его ресурсного потенциала;

д) содействие формированию в каждом крупном городе собственной экономической базы для решения задач социального развития.

8 Что из перечисленного относится к условиям, выделяемым в рамках общей стратегии развития города:

а) корпоративные стратегии или стратегии развития различных субъектов хозяйствования, включая стратегии развития предприятий, банков, страховых компаний;

б) стратегии развития административных районов города;

в) стратегии развития различных политических сил, действующих на территории данного города;

г) система стратегических интересов различных групп населения города;

д) все ответы верны.

9 Какой тип управления городской агломерацией наиболее распространён в настоящее время, но отличается достаточно низкой эффективностью:

а) ассоциативный;

б) комплексный;

в) промежуточный;

г) организационный;

д) целевой.

10 Как называется выраженное документально представление о желаемом будущем состоянии экономики города и о системе мер и ресурсов, используемых властями города для приближения этого будущего:

а) стратегический план экономического развития;

б) механизм стратегического управления;

в) собственная экономическая стратегия;

г) Концепция социально-экономического развития;

д) нет верного ответа.

11 Как называется комплект документов, включающий собственно стратегию и блоки документов по её реализации, набор стратегических программ и проектов и двухгодичный план мероприятий подразделений местной власти по реализации экономической стратегии:

- а) стратегический план экономического развития;
- б) механизм стратегического управления;
- в) собственная экономическая стратегия;
- г) Концепция социально-экономического развития;
- д) нет верного ответа.

12 В каком из блоков, составляющих типовую структуру комплекта документов стратегического плана развития города, собираются средне- и долгосрочные управленческие программы, признанные приоритетными для достижения стратегических целей:

- а) первый блок;
- б) второй блок;
- в) третий блок;
- г) четвертый блок;
- д) пятый блок.

13 Какой название носит блок, составляющий типовую структуру комплекта документов стратегического плана развития города, обновляемый ежегодно или раз в два года, фиксирующий основные параметры и характеристики экономического развития города, значимые для выбора стратегических направлений и мониторинга процессов реализации стратегии:

- а) ассоциативный;
- б) целевой;
- в) стратегический;
- г) производственный;
- д) аналитический.

14 Что из перечисленного относится к важнейшим проблемам формирования отечественной системы стратегического планирования и управления развитием крупных городов:

а) для большинства крупных городов нашей страны необходима разработка принципиально новой стратегии их дальнейшего развития;

б) в современных условиях достаточно сложно выбрать общепризнанную стратегию развития в каждом конкретном городе;

в) значительные проблемы возникают при использовании уже разработанных документов стратегического характера в конкретной практике управленческой деятельности;

г) на сегодняшний день существует достаточно много теоретических и методологических неясностей в трактовке основных понятий и положений стратегического планирования и управления на уровне города;

д) нет верного ответа.

15 Как называется третий этап процесса стратегического управления развитием города:

а) контроль и выявление основных проблем в процессе реализации стратегии развития города;

б) разработка комплекса мероприятий (заданий) по осуществлению принятой стратегии развития города;

в) определение долгосрочных перспектив социально-экономического развития города (формирование стратегии развития города);

г) прогноз реализации стратегии развития города.

д) нет верного ответа.

Вариант 14 «Организация стратегического планирования в Оренбургской области»

1 Каким плановым документом, в рамках которого осуществляется стратегическое развитие Оренбургской области, предусмотрено решение

следующих важнейших проблем: высокий уровень коррупции, слабое развитие самоорганизации и саморегулирования бизнеса, высокие риски ведения предпринимательской деятельности:

а) Концепция социально-экономического развития региона на период до 2030 года;

б) Концепция развития Приволжского Федерального округа на период до 2020 года;

в) Концепция развития экономики и бюджетного потенциала Оренбургской области до 2030 года;

г) Концепция развития особой экономической зоны в Оренбургской области до 2020 года;

д) нет верного ответа.

2 Что относится к исполнительным органам власти Оренбургской области:

а) Федеральное собрание Оренбургской области;

б) Законодательное собрание Оренбургской области;

в) Правительство Оренбургской области;

г) Совет Федерации Оренбургской области;

д) все ответы верны.

3 Что из перечисленного относится к системе рабочих органов Оренбургской области под названием «Региональные управления»:

а) Министерство экономического развития;

б) Государственная жилищная инспекция;

в) Министерство лесного и охотничьего хозяйства;

г) Департамент по ценам и регулированию тарифов;

д) Министерство финансов.

4 Какими полномочиями обладает Министерство экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области:

а) осуществляет в соответствии с законодательством Российской Федерации и Оренбургской области регулирование экономических процессов;

б) организует разработку и обеспечивает реализацию стратегии социально-

экономического развития Оренбургской области;

в) разрабатывает текущие и перспективные программы социально-экономического развития Оренбургской области, обеспечивает выполнение принятых программ, готовит отчет о выполнении программ социально-экономического развития области;

г) вырабатывает и реализует основные направления инвестиционной деятельности;

д) осуществляет меры по развитию производства, предпринимательства и ограничению монополистической деятельности.

5 Сколько заместителей имеет министр экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области:

а) 1;

б) 2;

в) 3;

г) 4;

д) 5.

6 Что разрабатывают рабочие органы Правительства Оренбургской области для решения стратегических задач, касающихся экономических и социальных проблем развития российского общества:

а) региональные целевые стратегии;

б) региональные целевые планы;

в) региональные целевые проекты;

г) региональные целевые прогнозы;

д) региональные целевые программы.

7 Чему, в первую очередь, уделено внимание в Концепции развития Приволжского Федерального округа на период до 2020 года:

а) модернизации и созданию новых производств в реальном секторе экономики путем реализации крупных инвестиционных проектов;

б) развитию транспортной инфраструктуры, направленной на создание экономически эффективной, современной логистики перевозок;

в) комплексному освоению минерально-сырьевой базы;

г) созданию инновационной инфраструктуры с целью реализации сценария инновационного развития ПФО;

д) все ответы верны.

8 Каким плановым документом, в рамках которого осуществляется стратегическое развитие Оренбургской области, определены приоритетные направления деятельности органов государственной власти Оренбургской области, органов местного самоуправления, общественных и деловых кругов по обеспечению целенаправленного следования заданному долгосрочному вектору развития и достижения поставленных стратегических целей:

а) Концепция социально-экономического развития региона на период до 2030 года;

б) Концепция развития Приволжского Федерального округа на период до 2020 года;

в) Концепция развития экономики и бюджетного потенциала Оренбургской области до 2030 года;

г) Концепция развития особой экономической зоны в Оренбургской области до 2020 года;

д) нет верного ответа.

9. В рамках сколько основных плановых документов осуществляется стратегическое развитие Оренбургской области:

а) 1;

б) 2;

в) 3;

г) 4;

д) 5.

10 Что относится к законодательным органам власти Оренбургской области:

а) Федеральное собрание Оренбургской области;

б) Законодательное собрание Оренбургской области;

в) Правительство Оренбургской области;

г) Совет Федерации Оренбургской области;

д) все ответы верны.

11 Чем, прежде всего, должны обеспечить правительство Оренбургской области основные стратегические плановые документы:

а) системой научно обоснованных представлений о возможных направлениях социально-экономического развития общества;

б) системой представлений о стратегических целях и приоритетах социально-экономической политики региона, путях их достижения;

в) комплексной системой целевых ориентиров социально-экономического развития Оренбургской области и конкретных мероприятий, намеченных к реализации в течение планируемого периода;

г) функция обеспечения информацией у плановых документов отсутствует;

д) нет верного ответа.

12 Каким плановым документом, в рамках которого осуществляется стратегическое развитие Оренбургской области, предусмотрено решение стратегически важных для страны задач различного временного горизонта:

а) Концепция социально-экономического развития региона на период до 2030 года;

б) Концепция развития Приволжского Федерального округа на период до 2020 года;

в) Концепция развития экономики и бюджетного потенциала Оренбургской области до 2030 года;

г) Концепция развития особой экономической зоны в Оренбургской области до 2020 года;

д) региональная целевая программа.

13 Кем осуществляется мониторинг за ходом реализации стратегии и областных целевых программ:

а) Президентом РФ;

б) Законодательным собранием Оренбургской области;

в) Правительством Оренбургской области;

г) мониторинг не осуществляется;

д) нет верного ответа.

14 Кто является губернатором Оренбургской области:

а) Ю.Н. Мещеряков;

б) В.С. Елагин;

в) А.А. Чернышев;

г) Ю.А.Берг;

д) нет верного ответа.

15 Кто является министром экономического развития, промышленной политики и торговли Оренбургской области:

а) В.В. Васин;

б) К.П. Костюченко;

в) В.П. Кузьмин;

г) С.Ю. Домников;

д) М.Г. Маслов;

е) Н.В. Безбородова.

Вариант 15 «Разработка стратегии фирмы»

1 Что такое критические точки:

а) основные проблемы фирмы, требующие немедленного принятия стратегического решения;

б) пути достижения важнейших целей фирмы и необходимые для этого ресурсы;

в) основные элементы внутренней и внешней среды фирмы;

г) варианты стратегий фирмы, поэтапная их разработка;

д) наиболее неблагоприятные прогнозы на среднесрочные и долгосрочные перспективы фирмы.

2 Какие три главных типа систем отслеживания информации можно выделить:

а) системы случайного обзора, регулярные и прерывистые системы;

- б) системы точного обзора, постоянные и иррегулярные системы;
- в) системы прерывистого обзора, иррегулярные и регулярные системы;
- г) системы непрерывного обзора, регулярные и иррегулярные системы;
- д) нет верного ответа.

3 Что из перечисленного не относится к методам оценки анализа деятельности организации:

- а) STEP-анализ;
- б) «5 на 5»;
- в) перечень из четырех вопросов, включающий основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации;
- г) матрица «Вероятность усиления фактора»;
- д) SWOT-анализ.

4 Что из перечисленного можно назвать руководящей философией бизнеса, обоснованием существования фирмы:

- а) цель;
- б) видение;
- в) миссия;
- г) все ответы верны;
- д) нет верного ответа.

5 Что из перечисленного включает миссия:

- а) наименование продукции;
- б) технология;
- в) внутренняя концепция;
- г) внешний образ компании;
- д) цели организации, выражающиеся в терминах «выживания, роста, доходности».

6 Какой элемент не включает внутренняя среда фирмы:

- а) производство;
- б) маркетинг;
- в) покупатели;

- г) организационная структура;
- д) управления персоналом.

7 От чего зависит количество критических точек:

- а) от благосостояния покупателей;
- б) от политической ситуации в стране;
- в) от налогового бремени;
- г) от организационно-правовой формы предприятия;
- д) от размера предприятия.

8 Какой из признаков, определяющий внутреннюю среду фирмы, характеризуется наличием программы обучения, процедурой привлечения и отбора кадров:

- а) маркетинг;
- б) управление персоналом;
- в) организационная структура;
- г) финансы;
- д) нет верного ответа.

9 Что из перечисленного относится к ключевым пространствам, в рамках которых организация выделяет свои цели:

- а) инновации;
- б) производительность;
- в) доходность;
- г) персонал;
- д) ресурсы.

10 Что не относится к критериям качества поставленных целей:

- а) надежность;
- б) измеримость;
- в) гибкость;
- г) конкретность;
- д) сопоставимость.

11 Что из перечисленного не выделяют отдельно как составляющую среды любой организации:

- а) внутренняя среда;
- б) внешняя среда;
- в) потребительская среда;
- г) рабочая среда;
- д) общая среда.

12 Какие факторы влияют на определение пределов анализа среды фирмы:

- а) характер критических точек;
- б) число критических точек;
- в) поставщики труда;
- г) рентабельность производства;
- д) контактная аудитория.

13 Какой тип системы отслеживания информации действует в условиях продолжающегося кризиса среды:

- а) прерывистый;
- б) постоянный;
- в) периодический;
- г) иррегулярный;
- д) нет верного ответа.

14 Какой тип системы отслеживания информации подразумевает менеджмент при принятии рабочих решений:

- а) прерывистый;
- б) непрерывный;
- в) регулярный;
- г) иррегулярный;
- д) нет верного ответа.

15 Какой тип системы отслеживания информации исследует значимые элементы среды организации:

- а) система непрерывного обзора;

- б) система прерывистого обзора;
- в) система случайного обзора;
- г) система точного обзора;
- д) нет верного ответа.

16 Основное отличие цели от миссии:

а) миссия обладает более точной и конкретной формулировкой и включает цель;

- б) цель содержит философию организации;
- в) цель выражает конкретные направления деятельности организации;
- г) отличий нет;
- д) нет верного ответа.

17 Что из перечисленного не относится к силам конкуренции по М. Портеру:

- а) проникающие в отрасль новые конкуренты;
- б) угроза со стороны товаров-заменителей;
- в) воздействие продавцов;
- г) воздействие покупателей;
- д) нет верного ответа.

18 Какое название носят маленькие гибкие фирмы, легко подстраивающиеся к изменению спроса на рынке:

- а) пациенты;
- б) коммутанты;
- в) виоленты;
- г) эсплеренты;
- д) нет верного ответа.

19 Как называются фирмы-гиганты, мощь которых позволяет им осуществить контроль над рынком:

- а) пациенты;
- б) коммутанты;
- в) виоленты;
- г) эсплеренты;

д) нет верного ответа.

20 Как называются фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются новые технологии:

- а) пациенты;
- б) коммутанты;
- в) виоленты;
- г) эсплеренты;
- д) нет верного ответа.

21 Как называются узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш рынка:

- а) пациенты;
- б) коммутанты;
- в) виоленты;
- г) эсплеренты;
- д) нет верного ответа.

22 Что характерно для отраслей, в которых конкуренция проявляется особенно сильно:

- а) однородность выпускаемых товаров;
- б) зрелость рынка;
- в) высокие выходные барьеры;
- г) все ответы верны;
- д) нет верного ответа.

23 В чем выражается конкуренция со стороны покупателей:

- а) сталкивание внутриотраслевых конкурентов;
- б) требование более широкого ассортимента товаров;
- в) давление на цены с целью их снижения;
- г) требование более высокого качества продукции;
- д) требование более высокого качества обслуживания.

24 Какая стратегия создает большую свободу выбора действий, как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности:

- а) преимущество в издержках;
- б) дифференциация;
- в) фокусирование;
- г) все ответы верны;
- д) нет верного ответа.

25 Какая стратегия характеризуется сосредоточением внимания на одном сегменте рынка, на определенной группе покупателей и товаре:

- а) преимущество в издержках;
- б) дифференциация;
- в) фокусирование;
- г) все ответы верны;
- д) нет верного ответа.

Примерная тематика курсовых работ

- 1 Сущность стратегического планирования и стратегических решений в организации
- 2 Роль высшего руководства предприятия в принятии стратегических решений
- 3 Организация стратегического управления на предприятии
- 4 Возникновение и эволюция систем стратегического планирования и управления
- 5 Современные подходы к формированию экономической стратегии
- 6 Сущность и основные функции экономической стратегии предприятия
- 7 Иерархия экономических стратегий предприятия
- 8 Стратегическое планирование на предприятии
- 9 Миссия предприятия в системе стратегического управления
- 10 Стратегические цели в системе целей предприятия
- 11 Анализ внешней среды как исходный пункт разработки стратегии
- 12 Сценарный подход в стратегическом анализе внешней среды
- 13 Стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
- 14 Фактор отраслевой конкуренции и модель М.Портера в разработке стратегии
- 15 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии
- 16 Стилль конкурентной активности в стратегии предприятия
- 17 Ресурсы и ключевые компетенции компании как основа стратегии
- 18 Цепочка ценностей и стратегический анализ ключевых бизнес-процессов
- 19 Стратегический бенчмаркинг
- 20 Основные типы конкурентных преимуществ и стратегий бизнеса
- 21 Стратегия лидерства по издержкам - сущность, рыночные условия и риски
- 22 Стратегический анализ издержек предприятия и цепочка ценностей
- 23 Аутсорсинг как способ управления цепочкой ценности
- 24 Стратегия широкой дифференциации - сущность, рыночные условия и

риски

25 Стратегии фокусирования - сущность, рыночные условия и риски

26 Основные черты и типы корпоративных стратегий

27 Стратегии интенсивного роста и матрица Ансоффа (товар-рынок)

28 Стратегии интеграционного роста, преимущества и риски интегрированных

компаний

29 Типы стратегий диверсифицированного роста

30 Стратегии сокращения - сущность, условия применения

31 Международная конкуренция и международные экономические стратегии

32 Стратегические альянсы как современный тип международных стратегий

33 SWOT-анализ: методика построения, применение

34 Методы портфельного анализа предприятия

35 Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии

36 Слияния и поглощения как метод реализации стратегии роста

37 Стратегии роста малых предприятий

38 Стратегическое управление в холдинговой компании

39 Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии

40 Управление реализацией стратегии предприятия

41 Оценка и контроль хода реализации стратегии

42 Проведение стратегических изменений в компании

43 Организационная структура как фактор реализации стратегии

44 Организационная культура как фактор реализации стратегии

45 Поддержка реализации стратегии. Корпоративная политика, программы и

проекты

Вопросы для самопроверки

- 1 Содержание и функции современной системы управления национальной экономикой.
- 2 Планирование как вид управленческой деятельности.
- 3 Стратегическое планирование как особая форма плановой деятельности.
- 4 Значение стратегического планирования на макро- и микроуровне.
- 5 Основные процедуры стратегического планирования.
- 6 Функции стратегического планирования.
- 7 Определение понятия методологии стратегического планирования.
- 8 Основные элементы методологии стратегического планирования.
- 9 Методологические подходы стратегического планирования.
- 10 Принципы методологии стратегического планирования.
- 11 Методы стратегического планирования.
- 12 Элементы системы показателей стратегического планирования.
- 13 Показатели стратегического планирования.
- 14 Основные подходы к определению стратегических альтернатив развития национальной экономики.
- 15 Наступательная макроэкономическая стратегия.
- 16 Протекционистская макроэкономическая стратегия.
- 17 Особенности антикризисной макроэкономической стратегии.
- 18 Основные элементы системы стратегического планирования на макроуровне.
- 19 Субъекты стратегического планирования на макроуровне.
- 20 Основные плановые документы макроуровня.
- 21 Государственный прогноз социально-экономического развития.
- 22 Концепция социально-экономического развития страны.
- 23 Федеральные целевые комплексные программы
- 24 Основные этапы процесса стратегического планирования.
- 25 Методические подходы к проведению стратегического анализа.

- 26 Процесс целеполагания в стратегическом планировании.
- 27 Методические вопросы стратегического выбора в системе стратегического планирования.
- 28 Методологические основы оценки эффективности стратегических планов.
- 29 Методические подходы к оценке эффективности реализации стратегических планов.
- 30 Специфика стратегического планирования на региональном уровне.
- 31 Основные этапы регионального стратегического планирования.
- 32 Система органов регионального стратегического планирования, их функции.
- 33 Цели регионального стратегического планирования.
- 34 Критерии достижения стратегических целей.
- 35 Основные документы стратегического планирования на региональном уровне.
- 36 Управление реализацией стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии региона.
- 37 Структура и содержание разделов бизнес-плана. Финансовый план.
- 38 Специфика стратегического планирования на муниципальном уровне.
- 39 Система органов муниципального стратегического планирования, их функции.
- 40 Цели муниципального стратегического планирования. Критерии достижения стратегических целей муниципального уровня.
- 41 Основные документы стратегического планирования на муниципальном уровне.
- 42 Управление реализацией стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии муниципального образования.
- 43 Специфика стратегического планирования развития крупных городов и агломераций.
- 44 Теоретические основы стратегического планирования развития крупных городов и агломераций.

- 45 Содержание и специфика процесса стратегического планирования развития городской агломерации.
- 46 Система органов городского стратегического планирования, их функции.
- 47 Основные документы стратегического планирования на уровне крупного города и агломерации.
- 48 Управление реализацией стратегии. Оценка эффективности реализации стратегии крупного города.
- 49 Специфика стратегического планирования на микроуровне.
- 50 Этапы внутрифирменного стратегического планирования.
- 51 Анализ внешней и внутренней среды организации.
- 52 Процедура целеполагания. Миссия и цели организации.
- 53 Стратегический анализ фирмы.
- 54 Стратегический выбор в организации.
- 54 Основные методы внутрифирменного стратегического планирования.
- 55 Особенности конкурентного анализа.
- 56 Формулирование стратегии. Виды стратегий фирмы.
- 57 Классификации типичных стратегий развития.
- 58 Выбор и реализация стратегии фирмы.
- 59 Система органов стратегического планирования Оренбургской области.
- 60 Основные стратегические плановые документы Оренбургской области.
- 61 Основные элементы процесса стратегического планирования научно-технического процесса.
- 62 Процесс стратегического планирования производства.
- 63 Особенности стратегического планирования инвестиционных процессов в стране.
- 64 Стратегическое планирование инноваций.
- 65 Стратегическое планирование социальной сферы страны.
- 66 Средства и методы обоснования плановых решений.

67 Формирование стратегий управления по сферам национальной экономики.

68 Основные элементы процесса стратегического планирования научно-технического прогресса.

69 Процесс стратегического планирования производства.

70 Стратегическое планирование инвестиционных процессов в стране.

71 Стратегическое планирование инноваций.

72 Зарубежное стратегическое планирование.

73 Стратегическое планирование за рубежом на макроуровне.

74 Стратегическое планирование за рубежом на микроуровне.

Список использованных источников

- 1 Андреев А. В. Региональная экономика: учебник для вузов/А. В. Андреев.- СПб: Питер, 2012. – 464 с.
- 2 Ансофф, И.М. Стратегическое управление/ И. М. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 247 с.
- 3 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие/ Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 260с. – (Серия «Высшая школа».)
- 4 Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник/ О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2011. – 252с.
- 5 Владимирова, А. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / А. П. Владимирова. – 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательский Дом «Дашков и К^о», 2011. – 380 с.
- 6 Гапоненко, А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: учеб. пособие / А.Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 365 с.
- 7 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник/ В.А. Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов. - М.: Филин, 2012. - 328с.
- 8 Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие/В.М. Гранатуров. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012. – 112с.
- 9 Региональное управление и территориальное планирование : Учебное пособие / Е.А. Коротков. – Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2014. – 111 с.
- 10 Кузык, Б. Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец.- 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Экономика, 2011. - 604 с. : ил. - Библиогр.: с. 537-540. - Прил.: с. 540-590. - ISBN 978-5-282-03093-8.
- 11 Кузык, Б. Н. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец. -

Москва : Экономика, 2006. - 432 с. - ISBN 5-282-02628-7.

12 Логвинов С.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: Учебное пособие / С.А. Логвинов, Е.Г. Павлова - М.: Финансовый университет.- 2011.- 178 с.

13 Любанова, Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов. М. : МарТ, 2013. - 393 с.

14 Макроэкономическое планирование и прогнозирование: Учебное пособие / под ред. А.Н. Петрова.- СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011.

15 Мищенко, В.В. Государственное регулирование и планирование национальной экономики : Учебное пособие / В.В. Мищенко. – М.: Инфра, 2003. – 256 с

16 Морозова, Т. Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие для вузов / Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов и др.– М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 318с.

17 Муниципальное управление. - М. : Муниципальная власть, 2000. Вып. 5 : Стратегическое планирование в Российских муниципалитетах. - , 2000. - 163 с.

18 Невская Н.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: учебник / Н.А. Невская. - М.: Юрайт, 2013.

19 Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник по специальности "Менеджмент организации" / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко.- 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2011. - 496 с. : табл. - Библиогр.: с. 488-492. - ISBN 978-5-406-00305-3.

20 Пасарданов, Г.А. Прогнозирование национальной экономики : Учебник / Г.А. Пасарданов, В.В. Егоров. – М.: Высш. шк. – 304 с.

21 Петросов, А. А. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / А. А. Петросов. - М. : МГГУ, 2011. - 464 с.

22 Региональная экономика: учебник для вузов/ Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк и др.; Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 472 с.

23 Региональное управление и территориальное планирование : учебник для бакалавриата / Ю.Н. Шедько, Р.Г. Погребняк, Е.С. Пожидаева. – М.:

Издательство Юрайт, 2015. – 503 с.

24 Региональное управление и территориальное планирование: Учебник / Р.А. Попов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

25 Слинков, В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей / В.Н. Слинков. - Киев : Дакор, 2012. - 384 с.

26 Смирнова, Е. В. Развитие учетно-аналитического обеспечения стратегического управления сегментами бизнеса организации: монография / Е. В. Смирнова, И. Ю. Цыганова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбургский гос. ун-т". - Оренбург : ОГУ. - 2014.

27 Смирнова, Е. В. Синтетический подход к оценке эффективности стратегий промышленных предприятий [Электронный ресурс] / Смирнова Е. В., Спирина А. М. // Вестник Оренбургского государственного университета, 2012. - №8470; 13, декабрь. - С. 323-328.

28 Смирнова, Е. В. Анализ сегментов бизнеса как инструмент стратегического управления организацией [Электронный ресурс] / Смирнова Е. В., Цыганова И. Ю. // Экономический анализ: теория и практика, 2014. - №8470; 38. - С. 16-24.

29 Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А. Н. Петрова. - СПб. : Питер, 2013. - 496 с. : ил.. - (Учебник для вузов).

30 Стратегическое планирование регионального развития в мировой и российской практике: монография / [под ред. И. Е. Рисина, Ю. И. Трещевского]. - Воронеж : ВГУ, 2005. - 210 с. - (Монографии ; вып. 15). - Авт. указаны на обороте тит. л. - Библиогр.: с. 197. - ISBN 5-9273-0889-9.

31 Стратегическое планирование в муниципальном управлении : Учебное пособие. – М.: МОНФ, Школа муниципального управления, 2000. – 292 с.

32 Стратегическое управление: регион, город, предприятие / под ред. Д. С. Львова [и др.]. - М. : Экономика, 2004. - 605 с. - Библиогр.: с. 594-599. - ISBN 5-282-02326-1.

33 Уткина, Э.А. Стратегическое планирование: учебник / Э. А. Уткина. – М., 2011. – 438 с.

34 Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru> от 30 июня 2014 гг.

38 Фетисов, Г.Г. Региональная экономика и управление: учебник/ Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 416 с.

39 Шарипов, Т. Ф. Макроэкономическое планирование и прогнозирование национальной экономики: учеб. пособие для вузов / Т. Ф. Шарипов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбург. гос. ун-т", Каф. нац. экономики. - Электрон. текстовые дан. (1 файл: Kb). - Оренбург : ОГУ, 2012.

40 Шкардун, В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования : теория, методология, практика / В. Д. Шкардун . - М.: Дело, 2012. – 386 с.

41 Шульга, В.А. Национальная экономика : Учебник / В.А. Шульга. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2002. — 592 с.

Учебное пособие

**Ольга Александровна Ушакова,
Ольга Александровна Иневатова,
Светлана Александровна Дедеева**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ISBN 978-5-7410-1342-7



9 785741 013427