

3.1 Стратегическое планирование

3.1.1 Содержание и функции стратегического планирования

Существует три тесно взаимосвязанных вида планирования: стратегическое, тактическое/текущее и оперативное планирование.

Стратегическое планирование подразумевает установление желаемых перспектив (стратегий) развития предприятия, а также постановку целей и разработку планов мероприятий, ориентированных на достижение этих перспектив.

Отличительные черты стратегических решений:

– продолжительность действия – долгосрочная. Планы в стратегическом планировании разрабатываются, как правило, на 10-15 лет;

– масштаб действия – все предприятие, то есть все его подразделения задействованы в реализации стратегии;

– степень неопределенности – высокая, множество альтернатив не определено;

– характер используемой информации – неполная, общая;

– уровень принятия решений – высшее звено управления;

– степень риска – высокая;

– обратимость – слабая, принятые решения имеют долгосрочные последствия.

Главная цель стратегического планирования состоит в том, чтобы перевести предприятие из его настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние. Инструментом для достижения этой цели служит стратегия предприятия.

Стратегия предприятия – это определенная конкретная программа предприятия, в соответствии с которой осуществляются его деятельность, дальнейшее совершенствование и управление.

В реальной экономике стратегия предприятия как конкретная программа воплощается в совокупность планов, задач, заданий, проектов, с помощью которых предприятие приближается к достижению поставленных целей.

Этапы стратегического менеджмента представлены на рисунке 1:

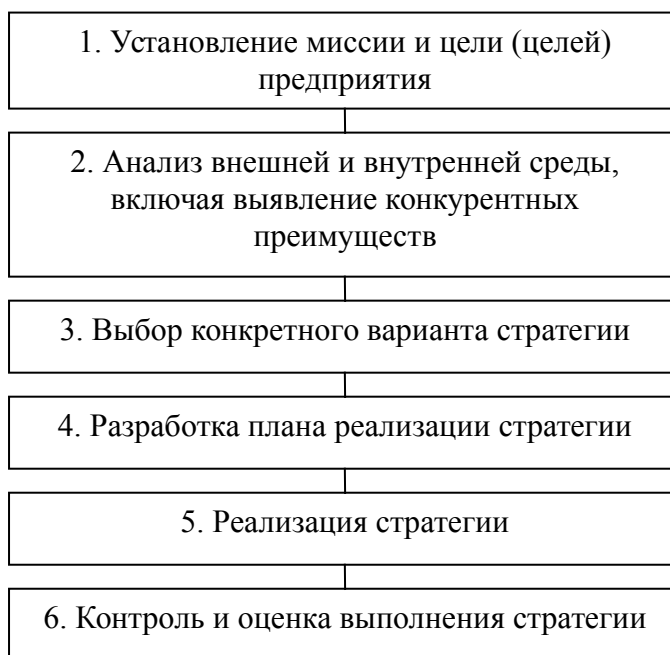


Рисунок 1 – Этапы стратегического менеджмента

Этапы с первого по четвертый, указанные на рисунке 1, и составляют суть стратегического планирования.

Поясним некоторые из этих этапов:

«Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении». Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия. Так, миссия компании «Pepsico» – «быть лучшей в мире компанией-производителем продуктов питания, сфокусированной на готовых продуктах и напитках»; у «Coca-Cola» в России миссия же сформулирована в виде трех принципов: «Освежать мир, тело, разум и дух. Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел. Привносить смысл во всё, что мы делаем».

«Цели – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации». Определив свою миссию, предприятие определяет и формулирует главную цель. Затем эта цель уточняется и детализируется. В итоге цель формулируется просто и четко в удобной для восприятия форме.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития, важных для организации факторов окружающей среды, экономических, социальных, политических, географических и т. п. Анализ проводится на макро- и микро-уровнях. На макро-уровне анализируются политические условия, международные процессы, социально-культурные факторы. На микро-уровне анализируются конкуренты, поставщики, покупатели.

Анализ внутренней среды заключается в оценке системы управления на предприятии, специфики производства, квалификации персонала, финансовых возможностей, организационной культуры.

Выявление конкурентных преимуществ предусматривает определение направлений, реализация которых позволит предприятию добиться превосходства над конкурентами.

К настоящему времени выделяют **четыре базовые экономические стратегии**:

1) стратегия ограниченного роста (стратегия стабилизации). Цель развития предприятия устанавливается «от достигнутого» и корректируется в соответствии с изменяющимися условиями. Удобный и наименее рискованный способ действий.

2) стратегия роста. Динамичный уровень развития предприятия с быстро меняющейся технологией. Существует несколько разновидностей такой стратегии:

– стратегия концентрированного роста (усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта);

– стратегия интегрированного роста (приобретение средств производства, внутреннее расширение);

– стратегия диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

3) стратегия сокращения. Целенаправленное сокращение в связи с изменениями внешней или внутренней среды. Реализуется в форме ликвидации, реорганизации, переориентации.

4) комбинированная стратегия. Целесообразное сочетание всех рассмотренных стратегий. Используется преимущественно крупными предприятиями.

Форма реализации базовых стратегий различна, и зависит от вида предприятия, отраслевой принадлежности, конкретных условий и целевых установок. По характеру

поставленных целей различают следующие **виды экономических стратегий развития предприятий**:

а) стратегия лидерства в низких издержках. Предприятие обладает высокой степенью охвата рынка. Производство продукции массовое, номенклатура продукции ограничена, ориентирована на широкий круг потребителей. Стратегия заключается в постепенном снижении затрат на производство товаров и услуг при приемлемых ценах;

б) стратегия широкой дифференциации. Предприятие производит товары с высокими отличительными качествами. Круг потребителей расширяется. Стратегия заключается в достаточно высокой степени усовершенствования продукции с целью опережения конкурентов и допускает повышение цены;

в) стратегия наилучшей стоимости. Оптимальное соотношение издержек и цены. Продукция характеризуется высокими отличительными качествами и ориентирована на потребителей, отдающих предпочтение товарам большей ценности. Однако на товары, аналогичные тем, что выпускают конкуренты, стратегия предусматривает самые низкие цены и затраты;

г) стратегия узкого сегмента рынка на основе низких издержек. Борьба с конкурентами за счет снижения затрат производства. Степень охвата рынка невысокая. Продукция предприятия имеет ограниченную номенклатуру, разумные цены и лучшее сервисное обслуживание;

д) стратегия узкого сегмента рынка на основе дифференциации. Предприятие ориентируется на выпуск индивидуализированного товара. Для данной стратегии характерны узкая рыночная ниша, ориентация на конкретного потребителя и гибкие цены.

3.1.2 Выбор стратегии предприятия и оценка ее эффективности

Выбор стратегии осуществляет руководство предприятия на основе анализа ключевых факторов, характеризующих его состояние и внешнюю среду, портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы), который, как следует из названия, позволяет сопоставить возможности и угрозы внешней среды с сильными и слабыми сторонами в деятельности предприятия (таблица 1):

Таблица 1 – Факторы матрицы SWOT-анализа

Внешняя среда	Возможности, Opportunities	Угрозы, Threats
Внутренняя среда		
Сильные стороны, Strengths	СиВ	СиУ
Слабые стороны, Weakness	СлВ	СлУ

В сильные стороны записывают факторы внутренней среды предприятия, которые могут обеспечить ему преимущество в достижении поставленных целей, например, высокий уровень технического оснащения производства. В слабые стороны записывают факторы внутренней среды, которые оказывают отрицательное влияние на деятельность предприятия, например, низкую квалификацию персонала. К возможностям относят благоприятные для предприятия факторы, на которые оно не имеет прямого влияния, например, государственную поддержку предприятий данной отрасли. К угрозам относят, соответственно, негативные факторы внешней среды, например, высокий уровень конкуренции в данной отрасли. В квадрантах, образованных на пересечении факторов,

записываются результаты взаимного влияния факторов. Так, например, рассматривая квадрант СлВ, можно предположить, что государственная поддержка позволит выделить дополнительные средства на повышение квалификации персонала.

В итоге такого анализа должен остаться небольшой набор обоснованных выводов, которые станут базой для формирования и выбора стратегии. Стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), при этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде.

Для **оценки эффективности стратегии** используют следующие критерии и показатели:

- экономический эффект – воздействие стратегии на массу и норму прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж на внутреннем и внешнем рынках;

- социальный эффект – влияние на условия и привлекательность труда, развитие культуры и образования, качество жизни;

- экологический эффект – воздействие на степень загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов;

- технический (качественный) эффект – изменение уровня новизны, качества, конкурентоспособности продукции;

- системный (синергический) эффект – дополнительный доход от продажи и эксплуатации взаимодополняющих и сопряженных изделий, систем машин и т.п.

На основе приведенного анализа и оценки возможных вариантов принимается окончательное решение о выборе наиболее целесообразной стратегии.

Источники, использованные для составления лекции:

1. Экономика предприятия (фирмы) / В.А. Фурсов, Н.В. Лазарева, В.В. Куренная и др. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013.

2. Смелик, Р.Г. Экономика предприятия (организации): учебник / Р.Г. Смелик, Л.А. Левицкая. – Омск: Омский государственный университет, 2014.

Составитель – ст.преподаватель кафедры ИТЭиОП ИвГУ Романова А.В.