Министерство образования Российской Федерации

НОВОСИБИРСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИСТИТУТ

РЕФЕРАТ

# На тему «Стратегический план развития предприятия»­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# 

По дисциплине «Стратегическое планирование»

# Выполнила студентка 3-го курса 3-го

потока экономического

факультета Чухно Юлия Викторовна

Преподаватель

2001 г.

Содержание

1. Введение 3
2. Основная часть 4
   1. Сущность стратегического планирования 4
      1. Система планов предприятия 4
      2. Определение стратегического плана 4
      3. Роль стратегического планирования 4
      4. Задачи стратегического планирования 5
   2. Процесс разработки стратегического плана 6
      1. Значение информации, требующейся для аналитической работы 7
      2. Конкурентный анализ отрасли 7
      3. Анализ состояния предприятия 12
      4. Выработка стратегии предприятия 15
3. Заключение 17
4. Список литературы 17

Ранее планирование считалось центральным звеном управления как на макроуровне, так и в рамках отдельного предприятия. Советская экономическая наука детально разработала иерархическую систему планирования, охватывающую все уровни управления народным хозяйством, но сейчас многие предприятия оказались в некотором информационном вакууме: с одной стороны, обилие неупорядоченной внешней информации (часто противоречивой и неверной), с другой – отсутствие систематизированных указаний или подсказки извне о выборе перспективных направлений развития.

Отказ от централизованного руководства плановой работой на разных уровнях совпал с резким ухудшением экономического положения подавляющего большинства существовавших к началу 90-х гг. предприятий. Приватизация госпредприятий поставила трудные проблемы выживания и развития теперь уже частных предприятий перед новыми владельцами. Несмотря на явное их желание лучше организовать работу, планировать развитие предприятий, резкая смена экономических условий существования предприятий привела, в том числе и к резкому снижению качества плановой работы. В ряде случаев даже крупные компании ограничиваются только оперативными планами, разрабатывают годовые финансовые планы, но отношение к ним складывается как к часто формальным документам, поскольку они сильно расходятся с действительностью. Часто предприятия работают вовсе не по плану, берутся за любую работу от случайного заказчика, решая, таким образом, проблему выживания.

Вместе с тем растёт понимание важности для каждого предприятия наличия долговременных целей, планирования целенаправленного развития в долговременной перспективе. Однако инструменты выработки собственной стратегии сильно отличаются от принятой ранее системы планирования и известно о них мало, т. е. на практике они не стали общепринятыми методами плановой работы. Такие инструменты используют коммерческие банки, некоторые производственные фирмы (как правило, уже имеющие солидную финансовую помощь), но большая часть предприятий только подходит к пониманию важности стратегического планирования.

Одним из укоренившихся заблуждений является то, что после развала СССР слова «план» и «плановая экономика» стали употребляться с отрицательным оттенком. Недостатки экономики СССР некоторые связывали с тем, что она была «плановой». Однако знакомство с опытом ведущих западных компаний, с западной наукой об управлении показывает, что вопросам планирования на Западе уделяется больше внимания, планы готовились, и готовятся более тщательно, чем это было в СССР. Например, очереди в советских магазинах и недостаток ряда товаров объясняется, прежде всего, плохим планированием системы торгового обслуживания и, соответственно, выпуска товаров народного потребления. В рамках рыночного механизма были выработаны и успешно использовались на практике свои подходы к планированию развития отдельной фирмы в интересах её владельцев и с учётом реальной обстановки на рынке. Такая система планирования основывается на стратегическом плане компании, который находит дальнейшее развитие в более детальных конкретных планах.

С точки зрения отдельного предприятия, действующего в рыночной среде, можно выделить следующие виды планов:

* *стратегический план* – долговременный план, как правило, охватывающий период 10 – 15 лет, в котором формулируются главные цели предприятия на перспективу, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей;
* *долговременные планы* – разрабатываются не несколько лет и нацеленные на решение отдельных самостоятельных проблем стратегии фирмы. Такие планы разрабатываются как составная часть стратегического плана;
* *текущие планы* – детальные планы, в которых увязываются все направления деятельности фирмы и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год. Охватывают сбыт, производство, исследования и разработки, снабжение, маркетинг, развитие персонала и финансовые итоги.
* *оперативные планы* – детальные планы, посвящённые решению конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеют узкую направленность, высокую степень детализации характеризуются большим разнообразием используемых приёмов и методов;
* *инвестиционные проекты* – долговременные планы капитальных вложений, направляемые на создание новых производственных мощностей;
* *бизнес-план* – план создания новой фирмы, выхода на рынок и обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности.

В данной работе не ставится цель описать все указанные планы, а будет лишь дана характеристика стратегического плана. Такой выбор объясняется ролью данного плана в деятельности практически любого предприятия.

Если сравнить менеджера с капитаном корабля, то становится более ясной проблема выбора пути. Куда плыть? Ответ на этот вопрос даёт стратегическое планирование и управление.

*Стратегическое планирование* – одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные члены будут лишены чёткого способа оценки цели и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

*Стратегический план* – документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели и задачи, стратегию их достижения с учётом внешней среды и внутренних особенностей предприятия.

Роль стратегического плана для предприятия в условиях рыночной экономики лучше всего может быть показана в сравнении с плановой экономикой. Ранее, при разработке своих планов предприятие извне получало информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов. Независимо от интересов предприятия изменить их было нельзя, и они автоматически закладывались в разработку планов предприятия. Плановая система сводилась к поиску эффективных путей выполнения известных заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остаётся и сегодня, в условиях рынка, – эта задача – только часть плановой работы. Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены поставщиков, рынка сбыта, а самое главное, – определить долгосрочные цели стратегию их решения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Те предприятия, которые не используют стратегическое планирование, обречены на проигрыш своим конкурентам и утомительную борьбу за выживание.

Рисунок 1.

Пирамида взаимосвязанных задач стратегического планирования [[1]](#footnote-1)

Стратегическое планирование включает 3 взаимосвязанные задачи (рис. 1):

Миссия

Стратегические цели

Задачи

Конкретизированные задания

1. *Выработка миссии предприятия*;

Определение миссии предприятия представляет собой ответ на вопрос: «Что будет с предприятием через 5 – 15 лет?», т. е. руководство должно разобраться:

* что представляет собой предприятие?
* в каких конкретно узких сферах деятельности оно работает?
* каковы направления развития предприятия?

При планировании надо исходить от того, для чего предназначена фирма, в чём состоит её «миссия» в мире бизнеса. Формулировка миссии фирмы – наиболее важное решение для её основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на её месте новой, пусть даже с тем же названием. Миссия – стержень фирмы, наиболее устойчивая часть её организма, стратегическое планирование – средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию фирмы «Форд» как предоставление людям дешёвого транспорта.

Формулировка миссии бывает достаточно общей, но в то же время специфической для каждого предприятия и ясно выражающей индивидуальное понимание им своего будущего бизнеса. Например, миссия фирмы «Аэрофлот» заключается в осуществлении безопасных и прибыльных перевозок пассажиров и грузов.

1. *Представление миссии в виде долгосрочных и краткосрочных задач;*

Общая формулировка миссии требует конкретизации в виде постановки узловых целей и задач развития всеми управляющими предприятия, и в первую очередь руководителями высшего звена. Для «Аэрофлота» целями могут быть:

* повышение общего и профессионального уровня подготовки личного состава (лётчиков, техников, стюардесс и т. д.);
* расширение сегмента рынка на трансатлантических перевозках, повышение безопасности полётов и др.

Некоторые стратегические цели, например, превосходство над конкурентами, должны выполняться постоянно.

Задачами, которые должны быть решены для той или иной стратегической цели для «Аэрофлота» будут, например:

* ежегодная покупка не менее 3-х современных самолётов;
* выход на 99% показатель прибытия самолётов в срок и др.

Лучше, когда задачи удаётся сформулировать в числовом выражении.

1. *Выработка стратегии достижения поставленных целей.*

Выработка миссии и определение задач завершаются в форме выработки стратегии предприятия. *Стратегия* (в общем виде) – система управленческих и организационных решений, направленных на реализацию задач предприятия и выполнения обозначенной миссии.

Рисунок 2.

# Этапы выработки стратегии предприятия[[2]](#footnote-2)

Политическая и социальная обстановка.

Региональные особенности.

Положение отрасли: перспективы развития и конкуренция

Угрозы для предприятия и перспективные возможности

**Стратегическое положение предприятия**

Обобщённая оценка влияния внутренних и внешних факторов

Определение стратегических альтернатив

Выработка стратегии предприятия

Сильные и слабые стороны предприятия

Личные амбиции руководителей

Корпоративная культура

Процесс разработки стратегии можно разделить на 4 этапа (рис. 2):

1. определение стратегического положения предприятия по отдельным факторам;
2. обобщённая оценка совокупного взаимодействия внутренних и внешних факторов;
3. определение стратегических альтернатив;
4. выработка стратегии, удовлетворяющей сложившейся ситуации и задачам компании.

Если выработка миссии и постановка целей в большей степени основывается на искусстве, чем на общепринятых методиках, то для выработки стратегии используются хорошо разработанный инструментарий (рис. 3).

Рисунок 3.

# Методический подход к разработке стратегии развития предприятия[[3]](#footnote-3)

Прежде, чем детально рассмотреть основные этапы разработки стратегического плана, необходимо сделать замечание об информации, требующейся для аналитической работы. Получение такой информации, её корректировка, ведение базы данных – задача самого предприятия, требующая серьёзных финансовых затрат, организационных усилий и наличия квалифицированных менеджеров. Но даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальную информацию просто невозможно (например, неопределённость изменения внешней обстановки; данные по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, коммерческой тайной). Но всё равно необходимо попытаться выработать некоторую оценку таких данных: по внешней среде, – прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов – экспертные оценки. Степень приближения этих оценок к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала предприятия. Важно само наличие этих оценок, поскольку это даёт возможность проверить их обоснованность, отслеживая действия конкурентов или события во внешней среде и, пользуясь новыми данными, корректировать первоначальные оценки, приближая их к действительности. Таким образом, информация, используемая при разработке стратегического плана, часто имеет оценочный характер, но это не должно быть препятствием к самой попытке создания такого плана на предприятии. Признано, что лучше иметь любую стратегию, чем никакой.

Анализ отрасли и анализ конкурентного положения предприятия

Анализ состояния предприятия

Определение стратегических альтернатив предприятия

Формализация стратегии

Планирование любой деятельности начинается с анализа ситуации, т. к. без результатов анализа невозможно определить, какие возможности и ресурсы имеются в наличии, а также невозможно определить цели планирования и нужно ли оно вообще и, следовательно, невозможно построить план.

Для разработки стратегии отрасли необходимо провести конкурентный анализ отрасли. Сначала необходимо определить профиль отрасли, в которую входит данное предприятие.

Отрасль – группа предприятий, чья продукция имеет общие потребительские характеристики, и которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Следующий этап анализа должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы:

* общеэкономические тенденции;
* изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;
* появление новых продуктов с качественно другими характеристиками;
* изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешёвую продукцию;
* маркетинговые нововведения, дифференциация продукции, появление новых методов распределения продукта;
* появление в отрасли новых крупных фирм или выход крупной фирмы из отрасли;
* распространение технологических знаний и секретов производства;
* растущий масштаб отраслевого рынка;
* государственное регулирование отрасли;
* изменение в издержках производства, например, под влиянием изменения цен на сырьё;
* демографические изменения;
* изменения социального характера или изменения стиля жизни;
* сокращение неопределённости и снижение рисков инвестиций в отрасль.

Третьим этапом является оценка сил конкуренции, для чего используется модель конкуренции М. Портера (рис. 3), по которой конкуренция в отрасли есть взаимодействие 5-ти конкурентных сил.

Рисунок 3.

Движущие силы конкуренции по М. Портеру[[4]](#footnote-4)

Угроза со стороны продуктов-заменителей

Потенциальные новые конкуренты

Продукты - заменители

Конкуренты внутри отрасли

Внутриотраслевая конкуренция

Поставщики

Покупатели

Угроза со стороны конкурентов

Сильная позиция покупателей

Сильная позиция поставщиков

Можно сказать, что удачная стратегия должна решать 2 задачи в отношении сил конкуренции:

* как можно сильнее изолировать своё предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции;
* использовать сложившуюся в отрасли ситуацию и правила игры в свою пользу.

Далее оцениваются конкурентные позиции соперничающих предприятий в отрасли. В этой части анализа определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. Предприятия могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например, по размеру, по рынкам, на которых они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Технику выделения стратегических групп называют составлением карты стратегических групп. Общая процедура составления карты:

1. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятие в отрасли. Типовые характеристики:

* отношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);
* географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
* степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);
* ассортимент (широкий, узкий);
* используемые каналы распределения (один, несколько, разнообразные типы);
* уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

В конкретных случаях используются дополнительные, важные для анализа характеристики.

1. Размещение предприятий на 2-хкоординатной карте с использованием пар указанных характеристик.
2. Объединение предприятий, попадающих в одно стратегическое пространство, в одну группу.

Понимание принадлежности конкурентов к отдельным стратегическим группам и позиций самих групп важно с разных точек зрения. Самой сильной конкуренции следует ожидать со стороны предприятий, входящих в одну стратегическую группу. Чем ближе стратегические группы друг к другу, тем больше шансов соперничества между ними. Тенденции изменения отрасли могут быть благоприятными для одних стратегических групп и неблагоприятными для других, а активизация некоторых движущих сил может быть разрушительной для конкретных групп конкурирующих предприятий. Такая ситуация может вызвать попытки предприятий из неблагополучных стратегических групп переместиться в другие группы, что изменит характер конкуренции в отрасли.

Анализ ближайших конкурентов (каковы их возможные действия) сводится к анализу сегодняшней политики и потенциальных шагов ближайших конкурентов. Верно оцененные действия конкурентов дают предприятию возможность подготовится к ним и использовать открывающиеся возможности. Намерения ближайших конкурентов могут потребовать подготовки предприятий к защите своих позиций или разработки плана активных наступательных действий в случае, если есть предпосылки к ослаблению позиции ближайших конкурентов. С другой стороны, необходимо прогнозировать действия конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

Нельзя абсолютно точно предсказать будущие действия конкурентов, но можно приблизиться к пониманию их подходов. В основе анализа лежит оценка сегодняшнего положения конкурентов, тенденций его изменения и используемой конкурентной стратегии. Стадии проведения анализа каждого конкурента:

1. Оценка масштаба конкуренции.
2. Оценка стратегических намерений.
3. Цели относительно рыночной доли.
4. Конкурентные положения.
5. Характер действий на рынке.
6. Конкурентная стратегия.

После рассмотрения деятельности ближайших конкурентов, у аналитиков появляются возможности достаточно уверенно спланировать возможные конкретные шаги конкурентов, сегмент рынка, где следует ожидать атаки задействованные инструменты конкуренции (цены, реклама и т. п.) и другие параметры. Когда проясняются возможные действия ближайших конкурентов, тогда появляется возможность планировать систему ответных мер для поддержки собственной стратегии или меры, направленные на усиление собственной стратегии, если положение конкурентов позволяет это сделать.

Шестой этап конкурентного анализа отрасли – определение ключевых факторов успеха (КФУ). КФУ – общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Аналитикам необходимо выделить 3 – 5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путём ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны лечь в основу стратегии предприятия.

1. *КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве*:

* опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
* способность быстрого осуществления технологических и/или организационных нововведений;
* наличие опыта работы с передовыми технологиями.

1. *КФУ, связанные с организацией производства*:

* низкие издержки производства;
* высокое качество производимых товаров;
* высокая фондоотдача (для фондоёмких отраслей);
* выгоды, связанные с местоположение предприятия;
* наличие доступа к высококвалифицированной рабочей силе;
* отлаженное партнёрство с хорошими поставщиками;
* высокая производительность труда (для трудоёмких отраслей);
* низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
* гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учёта индивидуальных запросов покупателей.

1. *КФУ, основанные на маркетинге*:

* хорошо организованная собственная производственная распределительная сеть или наличие твёрдых партнёрских отношений с независимой распределительной сетью;
* низкие издержки распределения; быстрая доставка;
* хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
* доступный и хорошо организованный сервис;
* аккуратное выполнение заказов;
* широта ассортимента и возможность выбора товаров;
* привлекательная, надёжная и удобная упаковка;
* наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

1. *КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом*:

* профессиональное превосходство, признанный талант;
* обладание секретами производства;
* умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;
* наличие опыта в определённой технологии; использование умной захватывающей рекламы;
* умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

1. *КФУ, связанные с организацией и управлением*:

* наличие эффективных и надёжных информационных систем;
* способность руководства быстро реагировать на изменения рынка;
* опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

1. *Другие КФУ*:

* наличие хорошей репутации у потребителей;
* доступ к финансовому капиталу и др.

Оценки перспектив развития отрасли – заключительный этап в анализе отрасли. Его задача – обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития отрасли, как краткосрочных, так и долговременных.

Особое внимание должно быть уделено следующим оценкам:

1. Потенциал роста отрасли.
2. Имеют ли преобладающие движущие силы отрасли благоприятный характер для всей отрасли и отдельных стратегических групп.
3. Возможность входа или выхода крупных фирм и вытекающие отсюда последствия.
4. Стабильность спроса на продукции. Отрасли и факторы, обуславливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей).
5. Каковы тенденции изменения сил конкуренции.
6. Серьёзность и сложность проблем, с которыми сталкивается отрасль в целом.
7. Степень неопределённости будущего отрасли и связанная с ним оценка риска инвестиций.
8. Превосходит ли прогнозный уровень средней рентабельности в отрасли аналогичный показатель по народному хозяйству или нет.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекателен. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии.

Второй раздел разработки стратегии – анализ состояния предприятия, который состоит из 5-ти этапов. Первый этап – оценка сегодняшней стратегии.

Стратегия предприятия может быть представлена с разной степенью детализации. При анализе успешности анализируются параметры:

* цели, задачи, общая стратегия;
* сферы конкуренции предприятия;
* функциональные стратегии: производство, маркетинг, НИОКР, финансы, персонал и другие;
* последние действия по реализации стратегии: ценовая и рекламная политика, подготовка новой продукции, выход на новые рынки и т. д.;

Обобщённые показатели успешности действующей стратегии:

1. увеличение/уменьшение доли рынка;
2. изменение рентабельности;
3. динамика объёма чистой прибыли;
4. окупаемость капиталовложений;

сравнение темпов роста продаж фирмы и роста фирмы в целом.

Если стратегия в целом успешна, это не означает, что нет необходимости внести коррективы в её отдельные элементы. Процесс стратегического управления включает активную обратную связь и корректировку, в случае необходимости, элементов стратегического плана.

Необходимость частичных изменений в действующей стратегии или выработки новой – задача, решение которой зависит от возможностей и состояния предприятия. Для ясного представления состояния предприятия, используют SWOT-анализ, сравнительный анализ издержек, анализ конкурентоспособности.

SWOT-анализ (сила, слабость, возможности и угрозы) даёт возможность получить обзорную оценку стратегического состояния предприятия. Успешная стратегия должна строится на принципе увязки внутренних возможностей предприятия и внешней обстановки, представленной в виде возможностей и угроз.

Перечень сильных и слабых сторон индивидуален для каждого предприятия. Реальная работа для каждого предприятия заключается в составлении списков сильных и слабых сторон и оценке важности каждой позиции в зависимости от условий конкуренции и отрасли.

Сильные стороны – всё то, что предприятие умеет делать лучше других, или то, обладание чем обеспечивает предприятию преимущества над конкурентами.

*Сильные стороны*: высокая репутация, опыт в конкурентной борьбе в данной отрасли, финансовые ресурсы, адекватные задачам развития, наличие и использование фактора экономии на масштабах производства, изолированность или защищённость (хотя бы по некоторым направлениям) от давления конкурентов, передовая технология, хорошая рекламная компания, сильная управленческая команда, лучшая производственная база и др.

Наиболее значимые сильные стороны предприятия должны стать основой стратегии.

Слабые стороны – то, что фирма делает хуже других, или то, что ставит предприятие в худшие условия по сравнению с конкурентами.

*Слабые стороны*: отсутствие ясной стратегии, устаревшее оборудование, слабая управленческая команда, недостаточная квалификация и опыт ключевых специалистов, отставание по техническим параметрам выпускаемой продукции, слишком узкий ассортимент, плохая репутация, слабая распределительная сеть, отсутствие финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии и др.

Выделение потенциальных возможностей и угроз должно рассматриваться как очередной этап разработки стратегического плана предприятия. Возможности, рассматриваемые н этом этапе анализа, в значительной степени основаны на отраслевых КФУ. Однако в силу своей спецификации отдельные предприятия могут использовать разные возможности. Задача аналитиков – выделение возможностей, адекватных ресурсам предприятия, дающие реальные возможности построить конкурентное преимущество. Отдельные факторы внешнего окружения могут представлять угрозы для предприятий.

*Возможности*: выход на новые рынки; выход на дополнительные группы покупателей; продажа сопутствующий товаров; вертикальная интеграция; ослабление внешнеторговых барьеров; быстрый рост рынка; ослабление позиций конкурентов и др.

*Угрозы*: вторжение в отрасль мощных компаний с низкими издержками или высоким качеством продукции; низкий темп роста рынка; увеличение продаж товаров- заменителей; ужесточение внешнеторговых барьеров; изменение потребностей или вкусов потребителей; неблагоприятные демографические изменения; ужесточение государственного регулирования и др.

Грамотно построенная стратегия должна быть ориентированна на использование возможностей, адекватных ресурсам предприятия, и обеспечить, возможно, более полную защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды.

Следующий этап – сравнительный анализ издержек предприятия. Важный аспект конкурентоспособности предприятия – более низкие издержки в сравнении с аналогичными издержками конкурентов или близкие к ним. Несмотря на то, что подобную информацию предприятия-конкуренты пытаются скрывать, отдельные параметры издержек всё равно становятся известными. Задачей этого этапа является сравнение не отдельных статей издержек, а 2-х полных структур издержек – совей и конкурента. Решение этой задачи – в значительной степени искусство, умение выдвигать обоснованные предложения в условиях неполной информации.

Сравнение структуры своих издержек и издержек конкурента даёт возможность определить необходимые шаги для оптимизации своих издержек и заложить их в стратегию предприятия. При этом можно использовать классификацию издержек по статьям себестоимости, но более продуктивно представление издержек через прямые издержки, операционные и торгово-административные, как принято в международной практике. Тогда структура издержек может выглядеть так:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Затраты на производство.   А) Прямые затраты – всего,  В том числе: сырьё, материалы; комплектующие;  прямая заработная плата;  упаковка;  Б) Другие затраты – всего,  В том числе:  амортизация;  реклама;  выплата процентов по кредитам; | другие операционные и торгово-административные издержки.   1. Прибыль. 2. Цена производителя. 3. НДС. 4. Цена с НДС. 5. Средняя наценка в оптовой торговле. 6. Средняя оптовая цена. 7. Средняя наценка в розничной торговле. 8. Средняя розничная цена. |

Если какие-то специфические статьи операционных и торгово-административных затрат представляют собой интерес в конкретной отрасли или для конкретного предприятия, они могут быть выделены отдельной строкой.

Все виды затрат можно разделить на 3 группы:

1. затраты, связанные с закупками у поставщиков;
2. затраты, связанные с производством;
3. затраты, связанные с распределением.

В случае, когда сравнительный анализ издержек показывает превосходство конкурентов по каким-то группам затрат, должны быть разработаны меры по снижению затрат в группе в целом по всем направлениям, где это возможно.

Если для предприятия наибольшее значение приобретает снижение затрат, связанных с закупками у поставщиков, то эта задача может решаться по следующим направлениям:

* переговоры с поставщиками о более приемлемых ценах;
* оказание помощи поставщикам для снижения их издержек;
* вертикальная интеграция как способ установить контроль над издержками;
* использование более дешёвых товаров-заменителей;
* экономия транспортных расходов на доставку сырья и материалов;
* экономия по другим группам затрат для снижения разницы в общих издержках, если невозможно снижение затрат по данной группе.

Если предприятие имеет повышенные затраты на этапе производства, тогда должны быть проанализированы возможности:

* экономия по всем функциональным бюджетам (маркетинг, НИОКР и др.);
* повышение производительности труда;
* поиск возможной кооперации, которая позволила бы снизить издержки по сравнению с изготовлением собственными силами;
* переход на новые технологии;
* расшивка «узких мест» за счёт частичной модернизации предприятия;
* модификация производимых продуктов для снижения затрат по производству;
* экономия по другим группам затрат для снижения разницы в общих издержках;

Если наибольшее значение приобретает снижение затрат в сфере распределения, тогда должны быть рассмотрены:

* установление наиболее благоприятных взаимоотношений с участниками каналов распределения;
* переход к более экономичной стратегии распределения, включая возможность вертикальной интеграции;
* экономия по другим группам затрат для снижения разницы в общих издержках.

Сравнительный анализ издержек помогает определить те статьи и группы затрат, которые имеют наибольшее значение для реализации стратегии предприятия, и наметить конкретные шаги по созданию конкурентных преимуществ или по ликвидации преимущества предприятий-конкурентов.

Этап анализа сравнительной оценки конкурентоспособности предприятий даёт возможность оценить сравнительную силу предприятия и его ближайших конкурентов. Последовательность анализа:

1. Определяются 5 – 10 наиболее важных для данной отрасли КФУ. Для каждого фактора определяется его вес исходя из его значимости. Сумма весов по всем выведенным КФУ равна 1.
2. Позиция каждого конкурента по отдельному КФУ оценивается экспертным путём исходя из некоторой шкалы. Оценки могут быть, например, от 1 до 10, где 1 – самая слабая позиция, а 10 – самая сильная позиция.
3. Определяется общая оценка конкурентоспособности путём суммирования взвешенных рейтинговых оценок для каждого конкурента.

Позиции, по которым выявлены существенные слабости или сила предприятия, должны быть использованы при выработке стратегии. Позиции, по которым отмечено превосходство предприятия, должны быть использованы для усиления его конкурентной позиции. По тем позициям, где преимущества у конкурентов, должны быть выработаны меры, препятствующие им использовать эти преимущества.

Задача на заключительном этапе анализа состояния предприятия – определение будущих стратегических проблем. Необходимо рассмотреть перспективы предприятия через развёрнутые ответы на следующие вопросы:

1. Является ли существующая стратегия удовлетворительной с точки зрения движущих сил отрасли?
2. Воспринимает ли сегодняшняя стратегия будущие КФУ?
3. Насколько хорошо сегодняшняя стратегия обеспечит защиту от сил конкуренции в будущем?
4. Насколько сегодняшняя стратегия защищает от потенциальных внешних угроз и исключает внутренние слабости?
5. Насколько уязвимо предприятие для атак конкурентов?
6. Какие дополнительные усилия нужны для повышения конкурентоспособности предприятия?

В процессе подготовки ответов на эти вопросы помимо решения частных проблем или хотя бы их ясной формулировки, должна быть решена одна общая – может ли предприятие использовать сегодняшнюю стратегию с небольшими изменениями или необходим концептуальный пересмотр стратегии.

Проведение анализа отрасли и состояния предприятия выявляет круг проблем, стоящих перед предприятием, и некоторый набор различных способов их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор должен превратиться в систему: все мероприятия должны работать на долговременную цель, быть увязаны по ресурсам и времени, эффективно сочетаться и дополнять друг друга с точки зрения функциональных подразделений: производства, маркетинга и сбыта, НИОКР и т. д.

В основе успешной стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Конкретные виды конкурентных преимуществ весьма разнообразны и зависят от состояния и возможности предприятия. Это может быть и способность продавать продукцию по самым низким ценам, и обеспечение наивысшего качества продукции среди конкурентов, и комплекс дополнительных услуг, и наиболее выгодное местоположение. Использование конкурентных преимуществ как основы стратегии означает, что стратегия должна не только поддерживать и защищать имеющиеся конкурентные преимущества, но и способствовать созданию новых.

В общем виде структура стратегического плана может быть следующей:

1. Предположения о характере изменений внешней среды, тенденций развития отрасли и положения предприятия в отрасли.
2. Стратегические цели предприятия: миссия; основные долговременные цели развития и финансовые задачи.
3. Общая стратегия.
4. План действий по созданию конкурентных преимуществ.
5. Функциональные поддерживающие стратегии: производство; НИОКР; маркетинг и сбыт; финансы; человеческие ресурсы и другие.

Предприятие должно создать механизм реализации стратегии. Иначе она может оказаться бесполезной. Механизм реализации включает: построение адекватных стратегий организационных структур, финансирование функциональных стратегий; подбор руководителей, обладающих качествами лидера; создание корпоративной структуры, позволяющей всем сотрудникам лучше раскрыть свои качества. Важнейшая особенность успешных стратегий в настоящее время – их воплощение строится на основе предпринимательского подхода.

Современные стратегии основаны на понимания необходимости поощрения предприимчивости большинства сотрудников. Понимание условий существования фирмы и задач её развития в этом случае способно обеспечить генерирование большого количества разнообразных проектов, направленных на реализацию миссии. Предпринимательская активность подразделений предприятия расширяет возможность выбора в рамках общей стратегии наиболее эффективных путей её реализации и придаёт большой динамизм и силу предприятию.

В новых условиях разработанная собственными силами стратегия ни в коем случае не должна стать для предприятия тем, чем были некоторое время назад утверждённые сверху 5-тилетние планы. Стратегия должна служить инструментом развития, и чем последовательнее предприятие работает над созданием предпринимательского климата как составной части своей корпоративной культуры, тем успешнее может быть реализована стратегия.

Стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период. При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии, как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

Стратегический план придает предприятию определённость, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы работников, и в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчёт в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Литература

1. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия – 2000 (2 CD). 4-е изд. изм. и доп. М.: Кирилл и Мефодий, Большая Российская Энциклопедия, 2000.
2. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. 2-е изд., доп. Таганрог: ТРТУ, 1997. 258 с.
3. Орлов А. И. Учебник по менеджменту. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. 351 с.
4. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 784 с.
5. Хершген Х. Маркетинг. Основы профессионального успеха: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 334 с.

1. Орлов А. И. Учебник по менеджменту. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. С. 280. [↑](#footnote-ref-1)
2. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 166. [↑](#footnote-ref-2)
3. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 166. [↑](#footnote-ref-3)
4. Хершген Х. Маркетинг. Основы профессионального успеха: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 334 с. [↑](#footnote-ref-4)