

Стратегическое планирование

Понятие, функции, принципы.

Значение разработки стратегии

- * Для обеспечения конкурентоспособности предприятию необходимо найти свой путь развития, новые технологии, продукт и способы его продвижения. В этом случае предприятию необходимо:
 - * - изучать конъюнктуру рынка;
 - * - уметь использовать и приспособлять внутренние возможности предприятия к требованиям рынка конкретного потребителя;
 - * - уметь оптимально распределить имеющиеся ресурсы;
 - * - успевать действовать в нужное время.

Основные термины стратегического планирования

- * **Стратегия** – программа, генеральный курс по достижению стратегических целей или комплексный план, предназначенный для осуществления миссии предприятия.
- * **Миссия** – основная, общая цель организации, четкая причина ее осуществления.
- * **Экономическая (хозяйственная) стратегия предприятия** – система установленных целей развития и функционирования предприятия, а также способы их достижения.

Матрица первичного стратегического анализа

| | |
|---------------|--------------|
| ВОЗМОЖНОСТИ | ПРЕИМУЩЕСТВА |
| УГРОЗЫ | НЕДОСТАТКИ |
| Внешняя среда | Предприятие |

Преимущества SWOT-АНАЛИЗА

- * Совместно изучить внешнюю и внутреннюю среду;
- * Установить сильные и слабые стороны предприятия;
- * Определить свои возможности и вероятные угрозы;

Базовые стратегии по М. Портера

- * 1) Лидерство в снижении издержек.
- * 2) Дифференциация (Предложить рынку что-то уникальное).
- * 3) Фокусирование (Сосредоточение внимания на определенном рыночном сегменте).

Базовые стратегии в зависимости от макроэкономической ситуации

общие базовые стратегии

- * Стратегия роста
- * Стратегия стабилизации
- * Стратегия выживания

Принципы планирования по А. Файолю

- **Принцип единства** предопределяет системность планирования, что означает существование совокупности структурных элементов объекта планирования, находящихся во взаимосвязи и подчиненных единому направлению их развития, ориентированного на общие цели. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов предприятия становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции.

- **Принцип непрерывности** планирования основывается на использовании взаимосвязи элементов и одновременности внесения изменений плана по горизонтали и вертикали управления.

- **Принцип гибкости** основывается на регулировании и координации в управлении процессами планирования.

Акофф позже обосновал еще один ключевой принцип планирования – **принцип участия**, который гласит, что каждый работник предприятия в определенной мере становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции.

Понятие стратегического планирования

Стратегическое планирование -аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности.

Этапы стратегического планирования

- 1) реактивная (чандлеровская) адаптация (1900–1960);
- 2) стратегическое планирование (1960);
- 3) управление стратегическими возможностями (1970);
- 4) управление проблемами в реальном масштабе времени (1980).

Основные процедуры стратегического планирования

- стратегическое прогнозирование (стратегический прогноз)
- стратегическое программирование (стратегическая программа)
- стратегическое проектирование (стратегический проект/план)

Стратегического прогнозирования

Определение аналитических, формальных зависимостей между параметрами объекта и реализуется с помощью методов формализованного прогнозирования

Стратегическое программирование

Система экономических, производственных, организационно-технических мероприятий, направленных на разработку стратегии экономических систем и направлений деятельности организаций

Стратегическое проектирование

Проектирование – заключительная процедура стратегического планирования. Его назначение – разработка проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов.

Стратегический план

научное предвидение состояния целостного объекта управления (предприятия, региона, страны) в долгосрочной перспективе.

особенностью стратегических планов является то, что они:

- выступают в качестве меры, критерия экономического и социального прогресса общества;
- определяют этапы социально-экономического развития общества в целом и его отдельных подсистем;
- используются в качестве инструментов реализации политики управления;
- раскрывают цели и направления развития объектов управления.

Шаги стратегического планирования

- 1) анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.
- 2) анализ позиций в конкурентной борьбе.
- 3) метод выбора стратегии: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.
- 4) анализ путей диверсификации: оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов деятельности, к которым фирме следует перейти.
- 5) постановка групп задач: а) стратегических, тактических и оперативных;
б) долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение

Модели стратегического плана

- * Матрица «ПРОДУКТ –РЫНОК» ;
- * Матрица КОНКУРЕНЦИИ (модель Портера);
- * Матрица «Бостонской консультационной группы БКГ» («доля рынка - рост рынка»).

Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ)

| Фазы ЖЦТ | Стратегии |
|---|---|
| 1. Рождение и внедрение на рынок | Стратегия, ориентированная на рост (небольшой сбыт, большие затраты, почти нет прибыли) |
| 2. Стадия роста | Стратегия быстрого роста (увеличение спроса, рост прибыли) |
| 3. Стадия зрелости | Стратегия, ориентированная на стабильность (устойчивый сбыт, устойчивая прибыль) |
| 4. Стадия спада | Стратегия сокращения (снижение сбыта, снижение прибыли) |
| <i>Примечание.</i> Цель модели ЖЦТ заключается в определении стратегии бизнеса для каждого этапа ЖЦТ на рынке | |

Портфельные модели анализа стратегии

| Методы портфельного анализа | Критерии классификации |
|--|---|
| Метод, предложенный <i>Boston Consulting Group</i> , — матрица «портфеля продукции» | 1) рост рынка 2) размер доли рынка |
| Метод, предложенный фирмой <i>Artur D. Littl</i> , — матрица «жизненного цикла» | 1) конкурентная позиция 2) технологическая позиция |
| Метод, предложенный фирмами <i>Shell, General Foods</i> , — матрица «направлений хозяйственной деятельности» | 1) конкурентоспособность 2) привлекательность рынка |
| Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом, — матрица «отраслевой дифференциации» | 1) возможность дифференциации 2) высота барьеров доступа в отрасли |
| Метод, предложенный <i>Intercession Harwester company</i> , — матрица «стратегического развития» | 1) объем продаж 2) рост рынка 3) прибыльность 4) размер доли рынка |

Матрица BCG

- Звезда. Данное СХП дает большой доход, но требует значительных вложений. Для такого СХП характерны высокие темпы роста и большая доля рынка.

Хотя доля фирмы в быстрорастущей отрасли (рынке) высокая и лидирующее положение, которое она занимает на рынке, приносит значительные доходы, большую их часть фирма вынуждена тратить на поддержание своего отличительного преимущества – лидирующего положения. Отсюда данное СХП постоянно испытывает недостаток средств. Основная стратегия корпорации – это проникновение на новые рынки и/или формирование новых сегментов на существующих рынках, освоение новых каналов системы распределения.

Матрица BCG

2. Дойная корова. Это СХП дает большой доход и характеризуется малыми затратами в связи со стабильностью рынка, на котором функционирует фирма. Для СХП характерны низкие темпы роста рынка и большая доля рынка.

- Главное стратегическое направление деятельности фирмы – усиление и защита своих рыночных позиций от многочисленных сильных конкурентов.

3. Дикая кошка (Трудный ребенок). Это СХП приносит малый доход, но может превратиться в СХП Звезда при дополнительных вложениях. Для такой категории продукта характерны высокие темпы роста рынка и небольшая контролируемая его доля.

- Основная стратегия – вложение значительных средств в рекламу, выявление рыночных недостатков продукта и улучшение его потребительских свойств с целью создания стабильного гарантированного рынка сбыта и закрепления на нем своих позиций.

Матрица BCG

4. Собака. Данное СХП приносит мало доходов и требует невысоких затрат, не имеет перспектив и должно быть ликвидировано. Для таких продуктов характерна низкая доля в слаборастущей или стабилизовавшейся отрасли. Прибылей нет, а потребность в средствах для поддержания своего положения высока.
- Вариант стратегии – либо уход с рынка, либо поиск узкоспециализированного сегмента для завоевания в нем лидирующего положения.

Модель Артура Д. Литтла

В качестве критериев выбраны конкурентная и технологическая позиции компании.

Конкурентная позиция фирмы определяется относительно контролируемой долей рынка, доступом к источникам сырья, энергетическими и трудовыми ресурсами, источниками финансирования, контролем над каналами распределения, репутацией корпорации.

Технологическая позиция фирмы определяется внутренними параметрами, накопленным научно-техническим потенциалом и внешними параметрами: доступностью лицензий; отношениями с исследовательскими организациями, клиентами, поставщиками как сырьевых ресурсов, так и наукоемких компонентов.

- В том случае, когда корпорации, обладающие сильными конкурентными и технологическими позициями, концентрируют свои ресурсы на проведении интенсивных НИОКР, корпорации, имеющие сильные конкурентные, но более слабые технологические позиции, вынуждены придерживаться стратегии следования за лидером. Модель Артура Д. Литтла дает, таким образом, возможность выбора инновационной стратегии корпорации.

Модель Портера

1. Стратегия дифференцирования.

- Использование этой стратегии обязывает предприятие создавать продукт, обладающий большей полезностью для потребителя по сравнению с аналогичным продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.

2. Стратегия «Лидерство за счет экономии на издержках».

- Эта стратегия может быть рекомендована предприятию, обладающему большой долей рынка, наличием конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгим контролем за издержками, возможностью экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.
- Преимущества стратегии заключаются в рентабельности предприятия даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки, так как низкие затраты создают высокие входные барьеры. При появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты. Низкие затраты снижают влияние поставщиков.

3. Стратегия концентрации на сегменте.

- При этой стратегии предприятие направляет все свои действия на определенный сегмент рынка. Оно может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференциации продукта, либо к совмещению того или иного.

Матрица «Стратегия развития» И. Ансоффа

| Продукты \ Рынки | Имеющиеся | Новые |
|------------------|------------------------|--------------------|
| Имеющиеся | I. Сокращение расходов | II. Развитие рынка |
| Новые | III. Развитие товара | IV. Диверсификация |

Характеристика «Стратегии развития»

Поле I характеризует стратегию «Сокращение расходов», которая показывает направление стратегии организации на существующие рынки и продукты. Цель этой стратегии – стабилизация или расширение рынка. Она используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей – увеличение потребления (через снижение цен, ухудшение качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен).

Характеристика «Стратегии развития»

- Поле II включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускаемой продукцией. Возможными путями могут быть сбыт на новых региональных национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Характеристика «Стратегии развития»

- Поле III включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инноваций), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы

Характеристика «Стратегии развития»

- Поле IV представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т. е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускаемыми.