

стратегическое планирование и его инструменты

инструменты стратегического планирования
предпринимательских структур:
пути адаптации к современным условиям

Аннотация

В статье рассмотрен процесс стратегического планирования. Выявлены основные этапы разработки эффективной стратегии, определены и охарактеризованы используемые инструменты, раскрыты особенности анализа внешней и внутренней среды предприятия, предложен новый инструмент стратегического планирования, созданный на основе SWOT-анализа.

Одна из наиболее сложных задач менеджмента – определение направления развития предприятия усугубляется все более неопределенным будущим мировой экономики. В такой ситуации особая роль отводится стратегическому планированию. Вектор, задаваемый стратегией, формирует систему планирования в области производства и реализации продукции, труда, издержек и цен, финансов предприятия, адаптируя деятельность предприятия к агрессии внешнего окружения.

Для разработки эффективной стратегии и последующих изменений менеджерам организации необходимо иметь под рукой простой и доступный инструмент. В процессе эволюции стратегического планирования на предприятии сформировалась определенная практика, которая основывается на конкретных методах и моделях.

Кролевец П. С.

аспирант
факультета
экономики
и управления
Сибирской
государственной
автомобильно-
дорожной академии,
г. Омск
pave_krolevets@
rambler.ru

В теории экономики большое распространение получило понятие «модель» как инструмент выработки стратегий, не обязательно имеющий формализованный в виде математических соотношений вид, однако отражающий динамичность происходящих процессов во внешней и внутренней среде. В этом аспекте методы и модели представляют собой в известной степени синонимы и представляют собой возможные инструменты планирования [2].

В настоящее время важным является определение, конкретизация и раскрытие сущности инструментария при осуществлении процесса стратегического планирования. Для определения места и времени применения каждого конкретного инструмента процесс стратегического планирования можно представить поэтапно:

- 1) анализ внешней и внутренней среды;
- 2) определение миссии;
- 3) постановка целей;
- 4) определение стратегии;
- 5) реализация стратегии;
- 6) оценка и контроль выполнения.

Анализ внешней и внутренней среды

Рассмотрим наиболее важные инструменты на каждом этапе стратегического планирования. Для решения задачи анализа среды разработаны определенные приемы, которые можно разделить по степени охвата на методы внутреннего, внешнего и комплексного анализа.

Анализ внутреннего состояния предприятия позволяет обеспечить баланс между рыночными ресурсами и реальными возможностями, получить необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки стратегии. Основными инструментами анализа внутренней среды выступают следующие приемы и методы:

– анализ стратегических показателей деятельности;

Ключевые слова

стратегия
организации;
инструменты
стратегического
планирования;
SWOT-анализ;
стратегический
менеджмент;
миссия организации;
стратегические цели;
разработка стратегии

**для разработки
эффективной
стратегии
и последующих
изменений
менеджерам
организации
необходимо иметь
под рукой простой
и доступный
инструмент**

- оценка ключевых факторов успеха;
- анализ издержек (цепочка ценностей).

Особенностью анализа внутренней среды является сравнение полученных результатов с непосредственными конкурентами. Другими словами, основной прием проведения анализа внутренней среды – это бенчмаркинг показателей.

Инструментами, используемыми при анализе внешней среды предприятия, являются PEST-анализ и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Когда для оценки внутренней и внешней среды необходима простота и компактность, используются комплексные методы. К ним относятся SWOT-анализ, вертикальные цепочки ценностей, профиль среды.

Создание миссии и определение целей

Следующий этап стратегического планирования – создание миссии. Инструмент для создания миссии характеризуется определением параметров существования организации с учетом пяти основных факторов:

- история компании;
- организационная культура;
- состояние внешней и внутренней среды;
- ресурсы;
- отличительные особенности предприятия [1].

На практике используется прием опроса экспертов по заранее подготовленным вопросам. В результате последовательных ответов формируется миссия предприятия. На этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты, к достижению которых стремится организация [5].

Для решения задачи формирования стратегических целей в теории стратегического планирования используется программно-целевой подход. Он основан на построении «дерева целей» [3].

Этап выбора стратегии является ключевым, так как он определяет, какого курса будет придерживаться организация. Основными инструментами на данном этапе выступа-

ют классические модели (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC) и альтернативные (SPACE, MACS, PIMS, McKinsey 7S). На заключительных этапах реализации и контроля наиболее эффективным и практически используемым в современных условиях является сбалансированная система показателей.

SWOT-анализ

Наиболее значимыми инструментами стратегического планирования являются SWOT-анализ и такие модели стратегического позиционирования, как BCG и GE/McKinsey. Однако они нуждаются в доработке и адаптации к современным условиям. Ниже предложены пути совершенствования SWOT-анализа для достижения максимальной отдачи от его применения.

Стратегия и тактика предприятия напрямую зависят от воздействий внешних и внутренних факторов. Они являются определяющими при создании стратегии. Первыми предпосылками анализа информации о внешней и внутренней среде был SWOT анализ, предложенный К. Эндрюсом. Основной идеей метода является определение целевого состояния организации через анализ ее внутренней и внешней среды [4]. Факторы, влияющие на выбор стратегии, подразделяются на:

1) внешние:

- общие (политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические);
- внутриотраслевые (потребители, поставщики, конкуренты);

2) внутренние (структура, культура, стиль управления, ресурсы).

Общие факторы оказывают косвенное воздействие на стратегию, а внутриотраслевые – прямое. Такое разграничение обусловлено степенью глобальности факторов и возможностью предприятия влиять на них.

Основным недостатком SWOT-анализа является невозможность на его основе предложить различные варианты стратегий в зависимости от положения предприятия во внешней

**анализ внутреннего
состояния
предприятия
позволяет
обеспечить баланс
между рыночными
ресурсами
и реальными
возможностями**

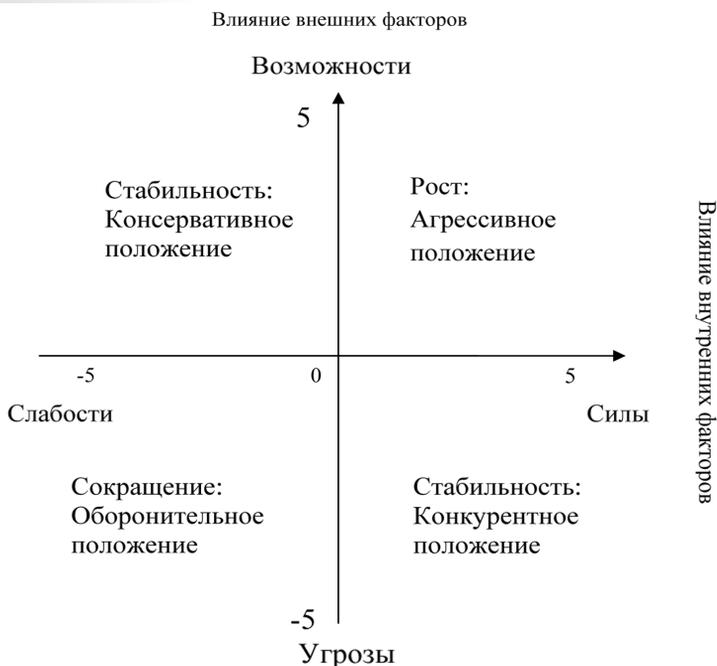


Рис. 1. Метод определения стратегического положения организации.

среде и имеющегося внутреннего потенциала. Представленная на рис. 1 модель предлагает определение возможных направлений деятельности компании с помощью оценки внешних и внутренних факторов.

Стратегии поведения и альтернативы

Анализ положения осуществляется с помощью экспертной оценки сил, слабостей, возможностей и угроз (таблица на стр. 57). В этой модели представлены четыре возможных состояния: агрессивное, консервативное, оборонительное, конкурентное. На основании произведенной оценки предлагаются рекомендации по выбору стратегических альтернатив деятельности предприятия.

В области агрессивного положения возможны следующие стратегические альтернативы:
– вертикальная и горизонтальная интеграция;

- финансовая стратегия;
- стратегия низких издержек.

В области консервативного положения возможны стратегии:

- интеграции продукта;
- сокращения издержек;
- финансовой концентрации на управлении потоком денежных платежей;
- развития НИОКР;
- проникновения на новые рынки.

В области конкурентного положения целесообразно использовать:

- финансовую стратегию;
- маркетинговую стратегию;
- дифференциацию продукции;
- производственную стратегию;
- стратегию низких издержек;
- вертикальная интеграция.

Рекомендуемые стратегии в области оборонительного положения:

- уход с рынка;
- сокращение издержек;
- прекращение выпуска малоприбыльных продуктов;
- сокращение производственных мощностей;
- прекращение инвестиций.

Предложенный инструмент нацелен на создание у менеджера ясного представления о положении предприятия, а также на рассмотрение

на этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты, к достижению которых организация

Таблица

Оценка внешних и внутренних факторов

Ось X	1. Структура компании	Силы (от 0 до +5)	Слабости (от 0 до -5)
	2. Культура		
	3. Стиль управления	Среднее значение сил	Среднее значение слабостей
	4. Ресурсы	Значение по оси X	
Ось Y	1. Политико-правовые	Возможности (от 0 до +5)	Угрозы (от 0 до -5)
	2. Экономические		
	3. Социокультурные	Среднее значение возможностей	Среднее значение угроз
	4. Технологические	Значение по оси Y	
	5. Внутриотраслевые		

**стратегия
и тактика
предприятия
напрямую зависят
от воздействий
внешних
и внутренних
факторов**

различных вариантов стратегии, основанных на полученных результатах анализа. В современных условиях это является важной особенностью, поскольку подходы к планированию деятельности компании на основе экстраполяции были в очередной раз подвержены испытанию со стороны все более нестабильного положения мировой экономики.

Литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие для вузов. – М.: ИКЦ «МарТ», 2005. – 400 с.
3. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.
4. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
5. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

pn

Krolevets P.S.

*Post-graduate student, Faculty of Economics and Management,
Siberian State Automobile and Road Academy, Omsk*

Strategic planning and its tools

tools for strategic planning of business structures: ways of adapting to modern conditions

Annotation

The article reviews the strategic planning process. The main stages in the development of effective strategies and the tools are identified and described, disclosed the features of analysis of the external and internal environment of the company, a new tool for strategic planning based on the SWOT-analysis offered.