

**Стратегическое планирование как инструмент разработки
стратегии развития предприятий**

*Березгова З.А., студентка 4 курса
Института экономики, ФГБОУ ВО КБГАУ им. В.М.Кокова. Россия, г.
Нальчик
Научный руководитель
Халишхова Л.З., к.э.н., доцент кафедры «Экономика» ФГБОУ ВО КБГАУ
им. В.М.Кокова.
E-mail: z.berezgova@mail.ru*

Предприятие, не имеющее ясной и эффективной стратегии развития, представляет собой набор активов, обремененных обязательствами. Стратегическое планирование позволяет не только выживать, но и наращивать конкурентные позиции на рынке, в связи с чем, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Стратегическое планирование связано с разработкой стратегии при помощи комплекса формализованных процедур, направленных на построение модели будущего компании, а также программы перехода к этой модели из текущего состояния.

Стратегическое планирование, как элемент и функция управления предприятием, признано одним из наиболее важных и значимых экономических инструментов на макро-, так и микроуровнях. Однако, следует отметить, что данный вопрос часто является предметом обсуждения. Так, Л.Г. Червова и А.Г. Попов отмечают, что «совершенствование экономики при переходе к рынку связано, прежде всего, с отказом от планирования и прочих традиционных форм управления» [7].

«План, или рынок» – такую прямолинейную мораль, – отмечает Б.А. Райзберг, – привыкли проповедовать рыночники-экстремисты. Между тем и зарубежный опыт, и логика, и объективный анализ подсказывают другое» [4].

Исследования П.Л.Алтухова дают веские основания считать, что необходимо не только не ослаблять и не отказываться от стратегического планирования, а, напротив, значительно повысить внимание к этому процессу как на макро-, так и на микроуровнях [1].

Мировой опыт свидетельствует, что стратегическое планирование широко применяется и в системе внутрифирменного менеджмента как эффективный инструмент обеспечения устойчивого положения компании на рынке.

Одним из высокоэффективных средств макроэкономического регулирования выступает индикативное планирование, на что указывали многие ученые-экономисты.

Деятельность предприятий вполне вписывается в систему индикативного планирования. Более того, планирование и разработка стратегии развития предприятий в современных условиях – необходимое условие их функционирования [5].

Регулирует работу предприятий конечно рынок, но работа осуществляется в определенных экономических рамках, которые представлены налоговой системой, нормами амортизации, таможенными тарифами, квотами, лицензиями, дотациями и прочее. При переходе к рыночным отношениям внутрифирменное планирование, и это наглядно подтверждает мировая практика, становится важнейшим инструментом стратегического управления деятельностью предприятий [2].

Внутрифирменное планирование призвано обеспечить связи между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: разработка, производство и сбыт. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта с учетом изменений спроса на рынке.

В управленческой литературе стратегическое планирование в обобщенном виде рассматривается как динамическая совокупность

следующих этапов: стратегического анализа, целеполагания, выбора и обоснования конкурентных преимуществ, формирования стратегии, составления стратегических планов и программ, оценки и контроля их выполнения.

Система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, является системой стратегического управления [6].

Комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития предприятий должен включать ряд этапов: анализ инвестиционного состояния отрасли хозяйствования; оценка конкурентного положения предприятий в отрасли; оценка возможных альтернатив; стратегическое целеполагание; внедрение стратегии.

На этапе анализа инвестиционного состояния отрасли хозяйствования исследуются: анализ инвестиционной привлекательности отрасли, уровень интенсивности конкуренции и стадии ее развития.

Часто применяемая для этих целей модель – модель движущих сил конкуренции М.Портера. В соответствии с ней, на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы, как внутриотраслевая конкуренция, угроза входа в отрасль новых производителей, давление на производителя со стороны покупателей и поставщиков сырья, угрозы со стороны продуктов-заменителей, макросреда и государственная политика. Для оценки влияния каждого фактора на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли применяется балльно-экспертная шкала.

Этап оценки конкурентного положения предприятий в отрасли реализуется при помощи таких инструментов как SWOT-анализ и «бенчмаркинг».

В результате реализации SWOT-анализа разрабатывается развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, представленная в следующем виде:

– «сильные стороны предприятия» позволяющие выявить ориентиры стратегического развития;

- «слабые стороны компании» позволяющие наметить ориентиры внутренних преобразований;

- «слабые стороны компании», связанные с определением существенных ограничений стратегического развития;

- «сильные стороны компании», связанные с определением потенциальных стратегических преимуществ;

Бенчмаркинг представляет собой изучение деятельности хозяйствующих субъектов, в первую очередь конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе. В ходе бенчмаркинга осуществляется сравнительный анализ ключевых факторов успеха конкурентов и их сравнение с деятельностью анализируемого предприятия.

Ключевыми критериями сравнения выступают: качество продукции, рыночная доля, производственные технологии, ценовая стратегия, производственные издержки, рентабельность выпускаемой продукции, уровень производительности труда, объемы продаж, каналы сбыта продукции, близость к источникам сырья, качество менеджмента, инновационная деятельность, соотношение внутренних и мировых цен, гудвилл фирмы.

Результатом реализации данного инструмента является выявление основополагающих характеристик для разработки своей стратегии развития.

При применении бенчмаркинга важное значение имеет преодоление «психологической закомплексованности» руководителей и специалистов, связанной с нежеланием рисковать денежными средствами на покупку информации, оплачивать консультации аналитиков и экспертов из-за страха, что сделать лучше, чем конкурент, очень трудно или невозможно.

Особую важность имеет этап оценки возможных альтернатив в связи с тем, что его результатом выступает разработка финансовой модели, которая позволяет оценить финансовые последствия различных вариантов развития.

Финансовая модель дает возможности провести разнвариантные расчеты сценариев развития компании и реализации отдельных проектов, оценить потребности в дополнительных финансовых ресурсах, проанализировать влияние внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности, просчитать финансовую эффективность, принять решения относительно экономической целесообразности того или иного сценария развития.

Этап стратегического целеполагания связан с выработкой перечня долгосрочных ориентиров (более 5 лет) развития предприятия, которые могут включать в себя следующие направления: целевые долгосрочные ориентиры по снижению производственных издержек; увеличение доли на внутреннем и внешнем рынках; рост капитализации компании; повышение уровня инвестиционной привлекательности компании; снижение давления поставщиков сырья и материалов; стратегические ориентиры развития.

На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные финансовые, а на оперативном уровне – в детализированные показатели развития.

Этап внедрения стратегии один из наиболее трудоемких, так как связан с целым комплексом работ в процессе согласования долго-, средне-, и краткосрочных целей развития предприятия. Успешное внедрение стратегии развития напрямую зависит от качества организации управления внедрением. Для успешной реализации разработанной стратегии развития предприятия критически важными является ряд параметров: качество самой стратегии развития (содержание, ответственное лицо, сроки, ресурсы), критерии оценки результативности внедрения стратегии, система и субъекты мониторинга и контроля реализации стратегии, механизм корректировки стратегии по мере необходимости.

Организация процесса стратегического планирования деятельности предприятий в соответствии с предложенными этапами позволит, на наш

взгляд, повысить эффективность данного процесса, а так же эффективность функционирования предприятий в условиях рынка.

Литература:

1. Алтухов П.Л. Методические положения по выбору стратегии управления развитием предприятия//Вестник Саратовского государственного технического университета. 2008. Т. 4, №1(36). С.124-132.
2. Гятов А.В. Разработка стратегии предприятий на формирующихся аграрных рынках (на примере Кабардино-Балкарской республики). Дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. г. Нальчик. 2000.
3. Куксов А. Планирование деятельности предприятия//Экономист. – 1996. № 6. С. 61-67.
4. Райзберг Б.А. Предпринимательство и риск/Б.А. Райзберг. М.: Знание, 1992. 64 с.
5. Тогузаев Т.Х. Анализ подходов к организации стратегического планирования и управления на предприятиях//журнал правовых и экономических исследований. 2009. №2. с. 64-71.
6. Тогузаев Т.Х. Построение древа стратегических целей развития предприятия и разработка программ их реализации// Экономика и управление. 2009. №5. С. 115-118.
7. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия. http://vasilievaa.narod.ru/14_6_00.htm.
8. Червова Л.Т. Проблемы планового регулирования экономики в новых условиях/ Л.Т. Червова, А.Г. Попов//Проблемы управления государственным сектором экономики: сб.науч.тр. Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. С. 41-50.