

УДК 338.984

<http://doi.org/10.36906/KSP-2020/22>*Алтынбаева Э.Р., Сабирова Е.К.**Казанский государственный
энергетический университет
г. Казань, Россия*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ЕГО СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ

Аннотация. В статье рассматривается определение понятий «стратегия» и «стратегическое планирование». Приведены примеры различных способов выбора стратегии и определена важность стратегического планирования на предприятии. Значительное внимание уделяется ключевым этапам разработки стратегии выхода на международный рынок для предприятия.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое планирование; стратегическое управление.

Одним из ключевых компонентов стратегического управления является стратегия. Основной частью содержания деятельности по стратегическому управлению является выбор стратегии и ее реализация. В стратегическом планировании стратегия является долгосрочным и качественно определенным направлением развития предприятия, касающегося сферы, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде [2, с. 415].

Стратегическое планирование – это процесс создания и претворения в жизнь программ, планов действий и мероприятий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.

Если цели предприятия определяют то, к чему оно должно стремиться, что оно хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия отвечает на вопрос, с помощью каких действий и каким способом предприятие сможет достичь своих целей в условиях конкурентного и изменяющегося окружения.

Необходимость в стратегическом планировании обусловлена некоторыми внешними объективными причинами, главными из которых являются следующие:

- развитие глобальной сети коммуникаций с помощью Интернета, что ведет к глобализации мировой экономики;
- проникновение на национальные рынки транснациональных и международных корпораций, финансово-промышленных групп, крупных концернов, что существенно влияет на деятельность субъектов хозяйствования;
- сокращение временных циклов развития научно-технической революции, что ведет к активной смене технологий и влечет за собой появление угроз, связанных с исчезновением устаревших сфер бизнеса, товаров и услуг, а также быстрым ростом запросов и потребностей большего количества разных социальных групп населения;

- ориентация национальной экономики на активное участие в международном разделении труда, что обуславливает усиление конкуренции на внутреннем рынке;
- ухудшение экологической обстановки и сокращение большого числа естественных природных ресурсов, что требует экологизации производства в рамках перспективного планирования деятельности организаций в условиях международного и национального экологического законодательства.

Вышеперечисленные причины требуют от организации оперативной выработки адекватной стратегии поведения на динамичном рынке товаров и услуг.

Также не менее важными являются внутриорганизационные факторы. Наиболее существенное значение среди них имеют следующие:

- около 80% всех угроз для предприятий исходит из внешней среды. Выявление их и принятие необходимых мер по управлению рисками с целью минимизации угроз – задача менеджеров и всего работающего персонала. Именно они способны быстро и адекватно среагировать на внешние угрозы. Поэтому сегодня стратегия управления людьми на предприятиях выходит на первый план;

- переход от узкоспециализированных операций к тем, которые ориентированы на весь процесс целиком, требует пересмотреть ключевые бизнес-процессы на предприятии, что повлечет кардинальные изменения в структуре технологических циклов, занятости и подготовке персонала, и вызовет необходимость более частого корректирования стратегии деятельности предприятий;

- потребность в высокой внутриорганизационной динамике в качестве адекватной реакции на быстрые изменения во внешней среде обуславливает необходимость разработки стратегии развития корпоративной культуры как важного условия реализации всех планов предприятия.

Стратегическое управление может быть рассмотрено как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Такие процессы логически исходят один из другого. Но существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого отдельного процесса на остальные и на всю их совокупность [1, с. 136].

Прежде всего, при стратегическом планировании проводится изучение среды организации.

Стратегическое планирование рассматривает совокупность макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды предприятия.

Внутренняя среда предприятия выступает в качестве источника его жизненной силы. Она включает в себе потенциал, который дает возможность предприятию функционировать, существовать и выживать в определенное время. Но также внутренняя среда может выступать как источник проблем и даже гибели предприятия в случае, если она не может обеспечить необходимое функционирование предприятия.

Внешняя среда является источником, который снабжает предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала на высоком уровне. Предприятие с внешней средой находится в состоянии постоянного обмена, обеспечивая себе таким образом возможность выживания. Однако ресурсы внешней среды ограничены и на них претендует множество других предприятий, находящихся в этой же среде. Поэтому всегда существует вероятность, что предприятие не будет иметь возможность получить

необходимые ресурсы из внешней среды. Данный факт может ослабить его потенциал и привести к негативным для предприятия последствиям.

Задачей стратегического планирования является обеспечение взаимодействия предприятия со средой, которое позволило бы ему поддерживать свой потенциал на таком уровне, который необходим для достижения его целей, тем самым давая ему возможность выжить в долгосрочной перспективе.

Для определения стратегии поведения предприятия и внедрения этой стратегии в жизнь руководство должно иметь глубокое представление о внутренней среде предприятия, его потенциале и тенденции развития, а также о внешней среде и месте, которое в ней занимает предприятие. При этом внутреннюю среду необходимо изучать для вскрытия сильных и слабых сторон предприятия, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением с целью вскрытия угроз и возможностей, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и их достижении [3, с. 452].

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития предприятия. Руководство может выбрать риск, а может любыми способами избегать риска.

Финансовые ресурсы предприятия тоже могут оказывать большое влияние при выборе стратегии. Любые изменения в поведении предприятия, к примеру, разработка нового продукта, либо выход на новые рынки, либо переход в новую отрасль, требуют внушительных финансовых затрат.

Сильным ограничительным фактором в выборе стратегии развития предприятия является квалификация работников. Если руководство не обладает достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, оно не может выбрать верную стратегию предприятия.

На выбор стратегии предприятия оказывает большое влияние степень зависимости от внешней среды. Существуют ситуации, когда предприятие сильно зависит от поставщиков или покупателей своей продукции, поэтому оно не может выбирать стратегию исходя из возможностей более полного использования своего потенциала.

Во всех случаях выбора стратегии обязательно должен приниматься во внимание временной фактор. Это связано с тем, что возможности и угрозы для предприятия, запланированные изменения всегда имеют определенные временные границы. Предприятие может осуществлять свою стратегию не в любой момент, а только в те моменты и в те сроки, когда появляется возможность для осуществления стратегии.

Выбор стратегии предприятия осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, которые характеризуют состояние предприятия, с учетом результатов анализа продукции, а также сущности и характера реализуемых стратегий.

Абсолютно очевидным является то, что к одной и той же цели можно идти различными способами. Выбор одного из способов для достижения цели и является решением по вопросу стратегии предприятия. Если установка целей отвечает на вопрос, к чему будет стремиться предприятие, план действий по достижению целей отвечает на вопрос, что необходимо сделать для достижения поставленных целей, то стратегия отвечает на вопрос, каким из вероятно возможных способов предприятие будет двигаться к достижению целей. Выбор стратегии предполагает выбор средств, с помощью которых предприятие будет решать стоящие перед ним задачи.

В процессе выбора стратегии необходимо выполнить следующие основные шаги: уяснить текущую стратегию; провести анализ портфеля продукции; выбрать стратегию предприятия и оценку выбранной стратегии. Для уяснения текущей стратегии могут быть использованы различные схемы.

Внешние факторы: размах деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции; характер недавних приобретений предприятия и продаж части своей собственности; структура и направление деятельности предприятия за последнее время; возможности, на которые ориентируется предприятие в последний период; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели предприятия; критерии распределения ресурсов и упорядоченная структура капиталовложений по производимой на предприятии продукции; отношение к финансовому риску со стороны руководства и в соответствии с практикой, которую осуществляет финансовая политика; степень концентрации усилий в части НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер: производство, маркетинг, финансы, кадры, научные исследования и разработки.

Анализ портфеля продукции является одним из важных инструментов стратегического управления, он дает представление о том, как отдельные части бизнеса взаимосвязаны между собой. При помощи анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важные факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Необходимо определить иерархию уровней для анализа портфеля продукции, которая будет начинаться на уровне конкретного продукта и заканчиваться на верхнем уровне предприятия.

Чтобы иметь ясность по сбору необходимой информации и выбрать переменные, по которым будет проводиться анализ портфеля, необходимо определить параметры матриц анализа портфеля продукции. Например, для изучения привлекательности отрасли такими переменными могут быть размер рынка прибыльности, степень защищенности от инфляции.

Для определения силы бизнеса можно использовать такие переменные как: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка в сравнении с ведущей маркой, лидерство в качестве или иные характеристики, такие как издержки, прибыльность по сравнению с лидером. В определении размера матриц важную роль играет выбор единицы измерения объема, нормы приведения к единой базе, временного интервала и т. д.

Построение и анализ матриц портфеля продукции проводится с целью получения представления о текущем состоянии портфеля продукции предприятия. На его основе руководство может сделать прогнозы по будущему состоянию матриц и, соответственно, по ожидаемому портфелю продукции предприятия.

Для того чтобы понять, приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние, проводится разработка динамики изменения матриц. Для этого необходимо выяснить следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля продукции: достаточное ли количество бизнесов включает в себя портфель в привлекательных отраслях; порождает ли портфель большое количество вопросов и неясностей; достаточное ли количество «денежных коров» для того, чтобы вырастить «звезды» и финансировать «вопросительные знаки»; дает ли портфель достаточное поступление прибыли; сильное ли влияние на портфель оказывает проявление негативных тенденций; много ли в портфеле бизнесов слабой конкуренции.

Определение желаемого портфеля продукции необходимо в соответствии с тем, какой вариант может лучше способствовать достижению предприятием своих целей.

По мнению М. Портера, ведущего теоретика и специалиста в области стратегического управления, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения предприятия на рынке.

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Этот тип стратегии связан с тем, что предприятие добивается самых минимальных издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого за счет более низких цен на аналогичную продукцию оно может добиться завоевания большей доли рынка. Предприятия, которые реализуют данный тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую систему распределения продукции и хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу. Чтобы добиться минимальных издержек, на высоком уровне должно осуществляться все, что связано с себестоимостью продукции и ее снижением. При такой стратегии маркетинг не обязательно должен быть высокоразвит.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией производства продукции. В таком случае предприятие должно осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы стать лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели будут выбирать продукцию этого предприятия, даже если цена достаточно высокая. Предприятия, которые реализуют такой тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, а также иметь отличных дизайнеров, систему обеспечения высокого качества продукции и развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к закреплению определенного сегмента рынка и концентрации усилий предприятия в выбранном рыночном сегменте. При таком подходе предприятие досконально выясняет потребности определенного сегмента рынка в конкретном типе продукции. В таком случае предприятие стремится к снижению затрат или же проводит политику специализации в производстве продукции. Совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа является то, что предприятие должно строить свою деятельность, прежде всего, на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. Это значит, что в своих намерениях предприятие должно исходить не из потребностей рынка, а из потребностей конкретных клиентов.

Формулирование стратегии следует после этапа стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. В процессе стратегического анализа руководство предприятия склоняется к выбору варианта стратегии, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней, внутренней среды и выбранным целям деятельности.

Процесс формирования стратегии состоит из трех этапов, на которых необходимо:

- сформировать общую стратегию предприятия;
- сформировать конкурентную стратегию;
- определить функциональные стратегии предприятия.

Общая стратегия предприятия формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две основные задачи:

- необходимо отобрать и развернуть основные элементы общей стратегии предприятия;
- должна быть установлена конкретная роль каждого подразделения предприятия при осуществлении стратегии и определены способы распределения ресурсов между ними.

При формулировании каждой разновидности стратегии предприятие сталкивается с некоторыми объективными ограничениями:

1. Уровень наличных финансовых ресурсов. Если выбранная стратегия является оптимальной, предприятию необходимо подумать об источнике необходимых финансовых ресурсов. Если у предприятия дефицит собственных средств, оно идет на неоправданно высокий риск, занимая деньги под большой процент. Этим подрываются интересы акционеров при получении дивидендов даже при высокой прибыли.

2. Размер приемлемого риска. Многие предприятия готовы принять только умеренный, и даже минимальный риск, что очень снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные навыки и способности фирмы. Хорошие стратегии всегда требуют навыков и способностей больше тех, которыми обладает предприятие. Для приобретения новых навыков требуется время, а стратегия предполагает быстрые действия.

4. Отношения в рамках рабочих связей предприятия. Часто поставщики или участники каналов распределения не могут обеспечить необходимые условия для работы так, как это нужно для реализации стратегии предприятия.

5. Противодействие конкурентов. Часто хорошие стратегии уничтожаются действиями конкурентных сил. Например, стратегия, которая предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на данную стратегию ведением «ценовых войн», которые могут быть слишком дорогостоящими и не позволят предприятию удерживаться длительное время в запланированном русле.

В стратегическом управлении предприятием большую роль играют правила, которые так же, как и стратегии, определяют функционирование предприятия. Но в отличие от стратегий у них в явном виде нет целевого начала. Они имеют в основном ограничительный или предписывающий характер, создавая ту атмосферу, в которой осуществляется деятельность на предприятии.

Некоторые правила имеют достаточно широкий смысл, а некоторые достаточно узкий, касающийся какой-либо отдельной стороны жизни предприятия или отдельной функции. Однако все правила устанавливают границы деятельности и поведения на предприятии, тем самым ориентируют функционирование предприятия в направлении реализации его стратегий.

Сами правила могут быть предметом стратегического управления только в случае, если стратегической задачей предприятия является изменение его внутренней жизни, организационной культуры и т. п.

Литература

1. Абдрахманова Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2019. № 2 (4). С. 136–140.

2. Саакян В.А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый. 2018. № 15. С. 415–419.

3. Чумакова М.В. Современное состояние процессов планирования на предприятии // Молодой ученый. 2018. № 20. С. 451–457.

©Алтынбаева Э.Р., Сабирова Е.К., 2020