

**С.В. КАЛЕДИН**



**Стратегическое  
планирование развития  
предприятия**

# **Сергей Каледин**

# **Стратегическое планирование развития предприятия**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69490780](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69490780)*

*SelfPub; 2023*

## **Аннотация**

Вниманию читателя представлен материал для высшей школы – финансово-экономических вузов по предмету «Планирование на предприятии». Предложенный материал, изложенный на современных представлениях данной проблематики, несомненно, поможет преподавателю качественно донести до аудитории предложенную информацию, а слушателям – её освоить и подготовиться к защите при аттестации или сдачи промежуточных экзаменов. Содержание брошюры актуально и будет полезно для широкого круга читателей.

# Содержание

Общие понятия стратегического планирования	4
Определение основных направлений развития предприятия	7
Анализ внешней и внутренней среды	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Сергей Каледин**

## **Стратегическое планирование развития предприятия**

### **Общие понятия стратегического планирования**

Слово «стратегия» имеет древнегреческое происхождение и в буквальном смысле означает искусство полководца находить правильные пути к достижению победы. *Применительно к планированию развития социально-экономических систем, стратегия – это совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения.* Стратегия представляет собой процесс выработки целей, определение необходимых средств и направлений действий. Результатом стратегического планирования является совокупность планов развития предприятия, рассчитанных на длительную перспективу.

*Стратегическое же планирование – это планирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития.* Стратегия не

функция времени, а функция поставленной цели развития, специфическое, ориентированное на будущее направление развития.

Из рассмотренных стратегий в условиях рыночной экономики **наиболее важной является рыночная стратегия**, которая характеризуется такими показателями, как доля рынка, занимаемая продукцией предприятия, и динамика изменения доли рынка.

Стратегическое планирование не имеет четкого алгоритма разработки планов. Но в целом оно укладывается в общую технологию принятия управленческих решений и состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

- определение основных ориентиров развития;
- исследование внешней и внутренней среды организации (предприятия);
- определение возможных вариантов стратегий;
- распространение установленных тенденций на будущий период;
- выбор одного из вариантов и определение собственной стратегии;
-

разработка окончательного стратегического плана, исходя из проведенных разработок и предложений нижестоящих уровней управления.

# Определение основных направлений развития предприятия

Совокупность ориентиров деятельности предприятия (организации) можно разделить на три основных типа:

1. **Идеалы** – ориентиры, которые предприятие не рассчитывает достичь в будущем, но старается к ним приблизиться.

2. **Цели** – наиболее общие ориентиры деятельности предприятия в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.

3. **Задачи** – конкретные ориентиры, определяющие форму и время выполнения задания.

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. Задачи же реализуются в рамках текущего планирования.

К идеалам экономической организации (каковой является предприятие) одни авторы относят видение, другие – миссию, вкладывая в них следующее содержание.

**Видение** – это руководящая философия конкретного бизнеса, которая определяет смысл существования организации (предприятия).

**Миссия** – это смысл существования организации, ее предназначение, роль и место в рыночной экономике.

Как видно из приведенных определений, понятия «видение» и «миссия» достаточно близкие. На наш взгляд, различие в трактовании понятия «идеалы» обусловлено недостаточной разработкой теории стратегического планирования.

Цели организации, в отличие от идеалов, выражают конкретные направления ее деятельности. Цели делятся на *экономические* (конкретные показатели производственно-хозяйственной деятельности) и *неэкономические*, например, социальные (улучшение условий труда, охрана окружающей среды) и др.

Направления деятельности любой организации разноплановые, поэтому предприятие не может (и не должно) сосредотачиваться на единственной цели, а должно определить всю совокупность значимых ориентиров действий в рамках объектов стратегических решений. Какие из этих ориентиров являются для предприятия наиболее значимыми, зависит от конкретной ситуации и определяется в процессе анализа его внешней и внутренней среды.



# Анализ внешней и внутренней среды

**Анализ среды** – это процесс определения ее важнейших элементов, которые могут оказать решающее влияние на достижение поставленных целей. Цель анализа – это, прежде всего, учет наиболее важных факторов, влияющих на экономику предприятия в будущем. В качестве дополнительного результата анализа можно рассматривать получение информации для текущего планирования.

*Процесс анализа среды начинается с определения основных элементов внешнего и внутреннего пространства. Далее из основных элементов выбираются так называемые критические точки, т. е. наиболее важные элементы. Затем собирается необходимая информация, производятся ее обработка и оценка.*

При изучении внешней среды принято выделять два ее уровня: **народно-хозяйственный и отраслевой**. К факторам *народнохозяйственного* уровня можно отнести:

- политическую стабильность;
- экономическую политику государства;
-

природную среду и состояние ресурсов;

—

общее состояние экономики;

—

социальное развитие общества.

На *отраслевом* уровне анализируются:

—

спрос на продукцию или услуги;

—

предложение продуктов или услуг;

—

конкуренты;

—

маркетинг;

—

организационная структура;

—

производство (в том числе, экономический, технологический и трудовой потенциалы);

—

уровень издержек производства;

—

финансовые результаты и т. д.

Элементы внутренней среды и их признаки

Элементы	Признаки
Маркетинг	Номенклатура продукции Размеры и доля рынка Прогноз появления новой продукции Эффективность рекламы Организация продаж и сервиса и т. д.
Производство (технологический аспект)	Производственные мощности Тип и возраст оборудования Механизация и автоматизация производства Инновационные возможности применяемые технологии Состояние НИОКР Развитие конструкторско-технологических служб т. д.

Определив общую структуру элементов среды, предприятие выделяет наиболее важные элементы, т. е. каждое предприятие делает свой набор наиболее значимых элементов среды. Он зависит от размеров предприятия, характера его деятельности, целей деятельности, географических, исторических и других особенностей. Рассмотрим два типа предприятия: предприятие радиоэлектронного профиля и нефтяную компанию. Оценим влияние на их деятельность такого фактора, как политическая стабильность. Для предприятия радиоэлектронного профиля влияние этого фактора незначительное (в конце концов, можно и перебазировать производство), а для нефтяной компании – наоборот, высокое (места добычи нефти привязаны к территории). Оценим другой фактор

технологические изменения. Для предприятия радио-электронного профиля

влияние этого фактора основное (смена продукции осуществляется через 3-4 года), а для нефтяной компании – низкое. Далее, установив круг наиболее значимых элементов, необходимо установить перечень признаков, который будет использован для оценки элемента среды. В табл. 1 в качестве примера рассмотрены два элемента внутренней среды и их признаки.

Для оценки каждого из признаков необходима соответствующая информация. Источники информации могут быть самые различные. Для оценки факторов внешней среды это может быть даже промышленный шпионаж, несмотря на то, что девяносто и более процентов информации можно извлечь из легальных источников.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.