



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

Учебно-методическое пособие по дисциплине

«Методы обоснования стратегического развития предприятия»

Авторы
Федосенко А. А.

Ростов-на-Дону, 2020

Аннотация

Методические указания по изучению дисциплины «Методы обоснования стратегического развития предприятия» предназначены для студентов всех форм обучения направления 38.03.01 «Экономика»: ОПОП «Экономика предприятий и организаций», ОПОП «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», ОПОП «Финансы и кредит».

Авторы

к.э.н., доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика»
Федосенко А.А.



Оглавление

Тема: Стратегическое развитие предприятия.	4
План практического занятия.....	4
Краткий теоретический материал по теме.	4
Вопросы для самоконтроля.....	15
Список литературы	16

ТЕМА: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ.

План практического занятия

1. Общие понятия стратегического планирования.
2. Определение основных направлений развития предприятия.
3. Анализ внешней и внутренней среды.
4. Стратегический анализ и разработка вариантов стратегий.
5. Формирование стратегии.
6. Планирование потенциала предприятия (научно-технического и социального развития).

Краткий теоретический материал по теме.

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.

2. 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 эти понятия 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

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 сре-

ды.

3. 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 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, производится 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.

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.

Существуют различные методы оценки элементов среды. Однако наиболее распространенным и применяемым методом оценки среды является метод **СВОТ (SWOT)** – по начальным буквам английских слов **сила, слабости, возможности, угрозы**). Этот метод используется также и для определения направления развития организации (предприятия), т. е. имеет более широкое применение.

4. Стратегический анализ и разработка вариантов стратегий

Стратегический анализ – это процесс преобразования базы данных анализа среды в проекты стратегических решений. Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

- **сравнение намеченных ориентиров** и реальных возможностей, анализ разрыва между ними;
- **проектирование возможных вариантов будущего**, определение стратегических альтернатив.

Основными инструментами стратегического анализа являются различные методы и формальные модели. Таких методов и моделей много. А так как стратегическое планирование – новое направление науки, их будет еще больше. Перечислим некоторые из существующих.

1. Метод **«Анализ разрывов»** - является одним из простых. Его цель – определить, существует ли разрыв между задачами (планами) организации и возможностями их решения, и, если он существует, как его заполнить.

2. Модель **«Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла товара» (ЖЦТ)**. Цель – определить стратегию бизнеса для каждого этапа ЖЦТ.

3. Модель **«Продукт – рынок»** представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов (существующих, новых, но связанных с существующими, и совершенно новых). Матрица показывает уровни риска и степень вероятности успеха при различных сочетаниях «продукт – рынок».

4. **Портфельные** модели стратегии определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности предприятия конкурировать внутри него. Есть целый ряд портфельных моделей: матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ), многофакторная матрица «Мак-Кинси», комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS).

Существует целый ряд других методов и моделей обработки информации, используемых для определения (обоснования) вариантов стратегии развития. Рассмотренные методы анализа не являются универсальными. Каждый из методов стратегического анализа имеет свою эффективную область применения, т. е. свой объект (или объекты) анализа.

5. Формирование стратегии

При формировании стратегии важны не только результаты использования методов, но также **необходимо фундаментальное стратегическое мышление**. Процесс формирования стратегии должен предусматривать решение следующих задач:

- формирование общей стратегии;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий предприятия.

1. **Общая стратегия предприятия** формируется высшим руководством. При этом должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии предприятия, определено место каждого подразделения предприятия в решении общих задач.

Принято выделять три типа общих стратегий: стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения.

Стратегия стабильности – ставка на существующие направления деятельности и их поддержка.

Стратегия роста и (или) развития – увеличение (рост) организации (часто через проникновение и захват новых рынков), которое может осуществляться путем поглощения конкурирующих организаций (приобретением контрольного пакета акций), путем слияния на равных правах в рамках единой организации, путем создания совместного предприятия (СП).

Стратегия сокращения применяется в таких условиях, когда выживание предприятия находится под угрозой. При этом возможны следующие варианты:

- отказ от производства нерентабельной продукции, сокращение излишков рабочей силы, ликвидация отдельных неэффективных каналов сбыта и т. д.;
- отказ от отдельных видов деятельности путем продажи структурных единиц, превращение их в отдельно работающее

предприятие;

- ликвидация предприятия, продажа его активов.

2. **Конкурентная стратегия** направлена на достижение конкурентных преимуществ. Известны три вида конкурентной стратегии:

- преимущество в размере издержек на производство;
- дифференциация (создание продукта или услуги с уникальными свойствами);
- фокусирование (сосредоточение реализации продукции на одном из сегментов рынка).

3. **Функциональная стратегия.** Разрабатываются действия для каждого функционального направления деятельности предприятия. Возможны следующие функциональные стратегии:

- стратегия разработки и создания новых видов продукции;
- производственная стратегия (стратегия развития производственных мощностей, снижения издержек и т. д.);
- маркетинговая стратегия (определение наиболее подходящих видов продукции, выбор рынков, каналов сбыта, стимулирование сбыта, ценовая политика);
- финансовая стратегия (прогнозирование финансовых показателей, оценка инвестиционных проектов, распределение финансовых ресурсов);
- стратегия управления персоналом (повышение привлекательности труда, оптимизация численности и т. д.).

Когда стратегия сформирована, руководство предприятия определяет политику, которая превращает разработанную стратегию в подробную декларацию направлений деятельности.

Конечный стратегический план включает:

- видение (миссию) и общие цели;
- общую, конкурентную и функциональные стратегии;
- декларацию направлений действий.

Стратегический план – документ внутреннего назначения. Его содержание, расчеты, обоснования, источники финансирования являются коммерческой тайной.

При формировании общей стратегии предприятия важное значение имеет организация стратегического планирования. Зарубежный и отечественный опыт показывает, что эффективность стратегического планирования в определяющей мере зависит от его организации. За исключением крупных транснациональных компаний, для разработки стратегических планов на предприятиях не создаются специальные подразделения. Стратегическое планирование органически вписывается в существующую систему

управления предприятиями. Выработка стратегических целей является функцией линейных руководителей высшего уровня управления, а не плановых служб. В свою очередь, плановые службы выполняют свои функции:

- являются катализаторами выработки стратегической ориентации линейных руководителей;
- оказывают им методическую помощь;
- выполняют при необходимости роль штаба.

6. Планирование потенциала предприятия (научно-технического и социального развития).

Важнейшая задача стратегического планирования в условиях рынка – обеспечить предприятию (фирме) возможности достижения необходимого преимущества перед другими конкурентами путем использования самых эффективных средств. Чтобы фирма могла установить собственный долгосрочный конкурентный цикл развития, она должна расти быстрее, чем повышается потенциал ее основных конкурентов.

Под потенциалом предприятия принято понимать совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности. Потенциал любого предприятия оказывает наибольшее влияние не только на конечные результаты всякой его деятельности, но и на пределы экономического роста и структурного развития всей организации.

Выбор направления или стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и предстоящих целей, например: выйти в лидеры, закрепиться среди конкурентов, избежать банкротства и т. п.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы, составляющие основу развития потенциала любого предприятия или организации, подразделяются на две большие категории – материальные и людские – земля, труд, капитал и предпринимательские способности. Именно они являются основными факторами производства товаров и услуг.

Земля, или природные ресурсы, объединяет все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др. Они закладывают основы развития человека и производства, способствуют росту личного и нацио-

нального богатства.

Труд, или трудовые ресурсы, характеризует совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. В конкретных условиях производства всякий процесс труда может быть определен величиной затрат и результатов, трудоемкостью продукции, интенсивностью труда, его продуктивностью, затратами на содержание персонала, заработной платой работников и т. д.

Капитал, или инвестиционные ресурсы, определяет весь запас накопленных материальных средств: производственное оборудование, технологическая оснастка и инструменты, объем сырья и материалов, используемых в процессе изготовления товаров и выполнения услуг. Деньги в рыночной экономике не относятся к капитальным ресурсам, так как сами по себе они не производят продукции, хотя и приносят многим их обладателям большое богатство.

Предпринимательские, или творческие, способности человека проявляются в умении открыть свое дело (бизнес), организовать новые научные, технические, коммерческие либо иные инновационные проекты, а также в рациональном использовании труда, земли, капитала и других экономических ресурсов.

Капитал и организация являются результатом работы человека, осуществляемой с помощью природы и управляемой его способностью предвидеть будущее и готовностью позаботиться о сохранении созданного товара. При данных свойствах и силах природы и потенциала человека рост богатства, знаний и организации проистекает из них как следствие из причины. Но человек сам в значительной степени создается окружающей его средой, в которой большую роль играет природа. Следовательно, с любой точки зрения, человек является центром проблемы производства, как и проблемы потребления, а также вытекающей отсюда проблемы планирования научно-технического и социально-экономического развития предприятия.

В общем виде, планирование развития потенциала предприятия включает следующие этапы:

- 1) оценка структуры, динамики и эффективности использования производственных ресурсов и возможностей предприятия, его доли или занимаемого положения на рынке;
- 2) определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;
- 3) анализ имеющихся производственных резервов и потерь

Методы обоснования стратегического развития предприятия

экономических ресурсов на предприятии;

4) выбор основной стратегии и тактики развития потенциала предприятия;

5) планирование развития потенциала предприятия с учетом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов;

6) осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия.

Таким образом, повышение уровня развития потенциала сводится, по существу, к анализу его структуры, оценке и планированию влияния большой совокупности факторов на конкурентоспособность предприятия и его место на действующем рынке. Рассмотрим в связи с этим основные виды или составляющие компоненты потенциала предприятия.

Совокупный потенциал любой организации образуют отдельные слагаемые: трудовой, экономический, организационный, научно-технический, производственный, предпринимательский и финансовый потенциал.

Трудовой потенциал человека характеризуется совокупностью его способностей к экономической деятельности. Между трудовым потенциалом, результатами труда и уровнем жизни человека существует прямая зависимость: рост одних факторов вызывает соответствующие изменения всех остальных. Однако трудовой потенциал человека имеет свои границы, определяемые его умственными и физическими способностями, нравственными и интеллектуальными качествами и другими личными характеристиками, а также наличием склонности и возможности к профессиональному росту и развитию.

К основным компонентам трудового потенциала относятся: здоровье, образование, нравственность, творчество, профессионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и к группе людей, предприятию, региону и всей стране.

Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих специального медицинского и социально-экономического анализа. По определению Всемирной организации здравоохранения, здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия.

Благополучие – это состояние ума, характеризующееся некоторой психической гармонией между способностями, потребностями и ожиданиями человека и теми требованиями и возмож-

ностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда. Состояние здоровья заметно сказывается на эффективности производства и уровне жизни работников.

Образование – важнейший фактор роста эффективности производства и национального богатства. В России не только ухудшается состояние образования людей, но и снижается эффективность использования персонала с высшим образованием. На отечественных предприятиях только 10% выпускников технических вузов заняты непосредственно инженерной деятельностью. Остальные числятся на должностях рабочих, служащих и др.

Нравственность служит одним из показателей новых трудовых отношений в рыночной экономике. В России значительно увеличилось число преступлений, связанных с заказными убийствами крупных предпринимателей и руководителей банковских структур.

Профессионализм персонала относится к важнейшим показателям рабочей силы. Однако, в нашей стране рост квалификации осуществляется явно замедленными темпами. На предприятиях велика доля рабочих малоквалифицированного труда, особенно низок уровень профессионализма многих руководителей, в том числе и экономистов-менеджеров.

Творчество работников служит наиболее влиятельным фактором экономического развития страны. Творчество как процесс деятельности, в результате которого создаются новые, уникальные материальные и духовные ценности.

Основой развития трудового потенциала работников является совершенствование заложенных природой человеческих способностей. В процессе трудовой деятельности человеческий потенциал непрерывно развивается. Развитие и реализация трудового потенциала человека в большой степени зависят от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране. Для цивилизованных стран с высоким уровнем жизни характерна политика, направленная на повышение качества человеческих ресурсов. Методы осуществления такой политики, хотя и имеют национальные особенности, в целом носят общие функции: отбор и поощрение талантливых людей, улучшение образования, дифференциация оплаты труда в зависимости от его результатов.

Экономический потенциал любого предприятия представляет собой состав его ресурсов – трудовых, материальных, финансовых и других, имеющихся в распоряжении организации

для производства запланированных работ и услуг. Состояние экономического потенциала предприятия характеризуют следующие факторы и показатели:

- **объем и качество производственных ресурсов**, численность промышленно-производственного персонала, состав основных производственных фондов, величина оборотных фондов и материальных запасов, наличие финансовых ресурсов и нематериальных активов, использование патентов, лицензий, технологии, информации;

- **способности персонала предприятия к профессиональной деятельности** во всех сферах производства и на всех уровнях управления;

- **финансовое состояние предприятия**, уровень текущей платежеспособности и ликвидности, внешняя и внутренняя задолженность, степень кредитоспособности;

- **состояние научной, творческой, рационализаторской и инновационной деятельности**, способность к обновлению производства и смене действующей технологии;

- **информационное обеспечение** маркетинговой, проектной, производственной и финансовой деятельности, качество используемой информации, степень ее обоснованности и достоверности.

Рассмотренные трудовые и экономические компоненты содержат комплексную характеристику важнейших социально-экономических, научно-технических, финансово-инвестиционных и многих других факторов или индикаторов, которые позволяют оценивать общий, или совокупный, потенциал каждого предприятия.

Степень или уровень развития потенциала предприятия можно представить соотношением различных сравнительных характеристик его сегодняшнего состояния с соответствующими эталонными (нормативными) показателями или стандартами. В качестве базы сравнения могут быть взяты мировые или отечественные высшие стандарты, отраслевые или региональные эталоны, а также корпоративные или внутривозрастные нормы. Система подобных стандартов может стать основой планирования и управления развитием потенциала предприятий.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит сущность стратегического планирования?
 2. Раскройте содержание понятия стратегии.
 3. Чем отличается стратегическое планирование от прогнозирования?
 4. В чем разница между миссией и видением?
 5. Зачем необходим при стратегическом планировании анализ внешней и внутренней среды?
 6. Какие стратегии развития могут иметь место на предприятии?
 7. Какие основные задачи решает стратегическое планирование?
 8. Зачем необходимо стратегическое планирование?
 9. Что такое потенциал предприятия, и чем он количественно может быть измерен?
 10. Зачем необходимо развивать потенциал предприятия?
 11. Какие факторы определяют потенциал предприятия?
 12. Какими характеристиками обладает трудовой потенциал предприятия?
- Перечислите основные этапы стратегического планирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2019. № 2 (4). С. 136-140.
2. Брыкалов, С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2019. — С. 128-130.
3. Булгакова, А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. — 2017. — №27. — С. 366-369.
4. Калашников, Д. В., Кособокова, Е. В.. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе // Региональная экономика: теория и практика. — 2020. — № 38. — С. 73–82.
5. Нальгиева, Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте / Успехи современной науки. 2017. Т. 2. № 4. С. 24-27.
6. Саакян, В. А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый. — 2018. — №15. — С. 415-419.
7. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — №1. Т.1. — С. 144-150.
8. Федорова, М. С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Молодой ученый. — 2019. — №5. Т.1. — С. 232-234.
9. Филатова, С. Э., Тетерин, Ю. А. Проблемы планирования на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — №12. — С. 1490-1492.
10. Чумакова, М. В. Современное состояние процессов планирования на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — №20. — С. 451-457.