

С.В. КАЛЕДИН



**Стратегическое планирование
развития предприятия.**

Слайды, тесты и ответы

Сергей Каледин

Стратегическое планирование развития предприятия. Слайды, тесты и ответы

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70314682
SelfPub; 2024*

Аннотация

Вниманию читателя представлен материал для лекций и семинарских занятий дисциплины «Планирование на предприятии». Уровень высшего образования «Бакалавриат», направление 38.03.01 «Экономика». Направленность (профиль) – «Экономика и управление на предприятии», «Бухгалтерский учет на предприятии (организации)». Присваиваемая квалификация (степень) – «Бакалавр». Форма обучения: очная, заочная. В работе изложена тема: «Стратегическое планирование развития предприятия». Предложенная информация, несомненно, поможет преподавателю качественно донести до аудитории информацию, а для слушателей – освоить эту проблему. Работа будет интересна профессорско-преподавательскому составу высших учебных заведений, студентам, специалистам, широкому кругу читателей.

Содержание

Тесты по «Планированию на предприятии»	34
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Сергей Каледин

Стратегическое планирование развития предприятия. Слайды, тесты и ответы

Лекция 3

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ



СОДЕРЖАНИЕ

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.



1. Общие понятия стратегического планирования

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 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 состоит из следующих 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.



К идеалам экономической организации (каковой является предприятие) одни учёные 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.



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.



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, 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:

1. **политическую стабильность;**
2. **экономическую политику государства;**
3. **природную среду и состояние ресурсов;**
4. **общее состояние экономики;**
5. **социальное развитие общества.**



На *отраслевом* уровне анализируются:

1. спрос на продукцию или услуги;
2. предложение продуктов или услуг;
3. конкуренты;
4. маркетинг;
5. организационная структура;
6. производство (в том числе, экономический, технологический и трудовой потенциалы);
7. уровень издержек производства;
8. 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.

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 применяемых технологий Состояние НИОКР Развитие конструкторско-технологических служб т. д.

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.



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. модели стратегии **Портфельные**.



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:

1. формирование общей стратегии;
2. формирование конкурентной стратегии;
3. 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.



2. Конкурентная стратегия

Направлена на достижение конкурентных преимуществ.

Известны три вида конкурентной стратегии:

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



3. Функциональная стратегия

- ✓ **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.).

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.



6. Планирование потенциала предприятия

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.



Этапы планирования развития потенциала предприятия:

- 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 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.



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.



Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих в общем случае 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 возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда.



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 экономических преступлений, в частности, заказных убийств крупных предпринимателей и руководителей банковских структур.



Профессионализм персонала относится к важнейшим показателям рабочей силы. Однако в России рост квалификации идет 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.

Экономический потенциал любого предприятия представляет собой состав его ресурсов – трудовых, материальных, финансовых и других, имеющих в распоряжении организации для производства запланированных работ и услуг.



Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность стратегического планирования?
2. Раскройте понятие 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. Перечислите основные этапы стратегического планирования.



Тесты по «Планированию на предприятии»

Тема №3 «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Вопрос 1. Стратегия – это:

- +1. процесс выработки целей, определение необходимых средств и направлений действий;
- 2. процесс способов выработки целей, определение необходимых средств и направлений действий;
- 3. процесс выработки способов и методов достижения целей, определение необходимых средств и направлений действий;
- +4. совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения.

Вопрос 2. Результатом стратегического планирования является:

- 1. совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения;
- 2. совокупность генеральных (общих) планов и средств их реализации;
- +3. совокупность планов развития предприятия, рассчитанных на длительную перспективу;
- 4. совокупность целей и планов развития предприятия,

средств их достижения и реализации.

Вопрос 3. Трудовой потенциал человека характеризуется:

1. его физическими и умственными способностями;
2. его производительностью труда;
- +3. совокупностью его способностей к экономической деятельности;
4. совокупностью его способностей к труду;
5. совокупностью его способностей к производственной деятельности.

Вопрос 4. Совокупный потенциал любой организации – это:

- +1. её трудовой и экономический потенциал;
2. совокупность её способностей к производственной деятельности;
- +3. её производственный, предпринимательский и финансовый потенциал;
- +4. её организационный и научно-технический потенциал;
5. совокупность её способностей к экономической деятельности.

Вопрос 5. К этапам планирования развития потенциала предприятия НЕ относится:

1. анализ имеющихся производственных резервов и по-

терь экономических ресурсов на предприятии;

+2. выбор бизнес-плана и тактики развития потенциала предприятия;

3. осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия;

4. определение уровня конкурентоспособности основных видов продукции, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;

5. правильных ответов нет, все выше перечисленные пункты относятся к этапам планирования развития потенциала предприятия.

Вопрос 6. Стратегическое планирование – это:

1. процесс выработки способов и методов достижения целей, определение необходимых средств и направлений действий, исходя из глобальных идей;

2. совокупность планов развития предприятия, рассчитанных исходя из глобальных идей на длительную перспективу;

+3. планирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития;

4. совокупность генеральных (общих) целей и средств их достижения, исходя из глобальных идей;

5. прогнозирование от будущего к настоящему, исходя из глобальных идей и поставленных целей развития.

Вопрос 7. Рыночная стратегия НЕ характеризуется

показателями:

- +1. тип рынка, занимаемый продукцией предприятия;
- +2. сегмент рынка, занимаемый продукцией предприятия;
- +3. ёмкость рынка, занимаемая продукцией предприятия;
- 4. доля рынка, занимаемая продукцией предприятия;
- 5. правильных ответов нет, все выше перечисленные пункты относятся к рыночной стратегии.

Вопрос 8. К этапам стратегического планирования НЕ относится этап:

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.