

Лекція 7. Поняття, економічний зміст, основні елементи стратегічного планування. Поняття і класифікація стратегій

7.1. Поняття, економічний зміст, основні елементи стратегічного планування

Стратегічне планування - аналіз, моделювання, прогнозування перспективи розвитку керованого об'єкта в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Результати стратегічного планування - обґрунтування вибору стратегії, розробка стратегічних інструментів, пріоритетів і поточних орієнтирів стратегічного управління. Одне із завдань стратегічного планування - правильна організація і задіяння ресурсів, забезпечення їх взаємодії для підтримки і підвищення конкурентоспроможності фірми в перспективі.

Основні етапи стратегічного планування:

1. Аналіз перспектив. Необхідно виявити основні тенденції та закономірності розвитку факторів навколишнього середовища, виробити методи захисту від економічних втрат, знайти шляхи використання можливостей.

2. Аналіз позицій підприємства в конкурентній боротьбі. Необхідно покращувати результати діяльності, оптимізувати конкурентну стратегію і підвищувати потенціал розвитку фірми.

3. Обґрунтування стратегічних завдань підприємства при виборі різних видів діяльності. Необхідно встановити і розставити в часі пріоритети.

4. Реалізація стратегії, контроль і оцінка.

Необхідно виявити недоліки в діяльності фірми, визначити нові перспективні види діяльності.

Стратегія компанії - це комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення стратегії ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку та діяльності і полягає у виборі

загального напрямки, освоєваних ринків, що обслуговуються потреб, методів конкуренції, залучених ресурсів і моделей бізнесу.

Базові стратегії розвитку підприємства

1. РОСТ (НАСТУПАЛЬНА). Критерії: обсяг продажів, дохід, частка на ринку, швидкість росту. Стратегічні альтернативи:

інтенсифікація ринку (проникнення на ринок, розвиток ринку, географічна експансія),

диверсифікація (вертикальна, горизонтальна, побічна),

міжфірмене співробітництво і кооперація, зовнішньоекономічна діяльність.

2. Стабілізація (наступальні-ОБОРОННА). Критерії: дохід на продаж, дохід на активи, дохід на акції, швидкість поживлення. Стратегічні альтернативи: економія, ревізія витрат, консолідація, очікування; зрушення (зменшення витрат, відновлення доходу, фінансова зрілість); стабілізація (селективність, балансування на ринках, фінансова економія).

3. ВИЖИВАННЯ (ОБОРОННА). Критерії: критична атестуються-ція (оцінка) продукту і ринку, фінансового стану, управління. Стратегічні альтернативи: перебудова системи управління, фінансова перебудова, перебудова маркетингу.

7.2. ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ (ПІДПРИЄМСТВА)

На етапі постановки цілей місія бізнесу трансформується в конкретні результати і підсумки, до яких прагне організація. Постановка цілей і контроль їх досягнення допомагають відслідковувати прогрес у діяльності організації.

Цілі - результати і наслідки, бажані для організації, критерії оцінки діяльності організації та її розвитку. У постановці цілей повинні брати участь всі менеджери компанії. Кожному підрозділу компанії потрібні конкретні, вимірювані цілі, досягнення кожної з яких сприяє досягненню глобальних цілей компанії. У компанії необхідно створити атмосферу загальної орієнтації на результат. Для цього загальні цілі організації конкретизуються для кожного

окремого підрозділу, причому встановлюються чітке поняття досягнення мети і система мотивації, націлена на управління по цілям.

Можна виділити наступні основні цілі середнього типового підприємства:

- збільшення вартості компанії в довгостроковій перспективі;
- максимізація прибутку в короткостроковій перспективі;
- зниження затрат;
- розширення асортименту;
- збільшення частки ринку;
- впровадження сучасних технологій;
- забезпечення стабільності виплати зарплати. Деякі цілі можуть

перебувати в суперечності один з одним, в цьому випадку необхідно шукати компромісні рішення.

Впливають на досягнення мети фактори можна представити в формі причин-но-наслідкового ланцюжка. Наприклад, так може виглядати сукупність факторів, що впливають на меті збільшення вартості компанії.

ВАРТІСТЬ КОМПАНІЇ

1. Валовий прибуток = валовий прибуток на одну угоду + кількість угод
2. Складські витрати = кількість магазинів на один склад + витрати на один склад
3. Витрати на доставку = кількість поїздок на одну угоду + витрати на одну поїздку + кількість угод

7.3. Цілі та стратегія реалізації проектів

Будь-який проект - це перспективна розробка, яка вимагає чітко визначення мети і стратегії її досягнення, т. д. Стратегії реалізації проекту.

Кожен проект вимагає постійного моніторингу та управління, для того щоб досягти запланованих показників у певні на це тимчасові обмеження.

В наступний час реалізуються три взаємопов'язаних підходу щодо управління проектом:

1) процесний - передбачає розгляд управління як серії неодмінно здійснюваних взаємопов'язаних дій по реалізації функції управління: прогнозування і планування, організації, координації, мотивації і контролю;

2) системний - будь-який інвестиційний проект можна представити у вигляді від-критої системи, що має тісний контакт із зовнішнім середовищем. Крім того, інвестиційний проект в свою чергу є підсистемою інвестиційної політики, а та в свою чергу підсистемою стратегії підприємства. У зв'язку з цим в залежності від масштабу інвестиційного проекту інформація на вході із зовнішнього середовища повинна мати різну значимість і повноту. При виході з системи управління проектом може бути результат, який впливає на частку ринку, займає підприємством, його конкурентоспроможність, авторитетність, соціальну значимість або технічний рівень і структуру витрат на виробництво конкретної товару;

3) ситуаційний - є продовженням і різновидом системного підходу. Ситуаційний аналіз орієнтується на те, що реалізація будь-якого інвестиційного проекту здійснюється в різних за ступенем невизначеності умовах внутрішнього і зовнішнього середовища, але з єдиною цільовою спрямованістю - досягненням запланованих показників економічного або інших видів ефектів.