



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Наумчик, Ю.А. Стратегическое планирование на промышленном предприятии / Ю.А. Наумчик // Экономика и управление. – 2014. – № 1 (37). – С. 54–58.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Ю.А. Наумчик^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

стратегическое планирование, программа действий, промышленное предприятие, SWOT-анализ, маркетинговая деятельность

АННОТАЦИЯ

Автором рассматривается необходимость внедрения и использования стратегического планирования на промышленных предприятиях. Указываются основные ошибки в процессе организации стратегического планирования. Предлагается процедура организации стратегического планирования на промышленном предприятии. Совершенствуется методика проведения SWOT-анализа с учетом выявленных недостатков.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

14 ноября 2013 г.

ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.37/article.9.html>

STRATEGIC PLANNING ON AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Y.A. Navumchyk^a

KEYWORDS

strategic planning, action program, industrial enterprise, SWOT-analysis, marketing activities

ABSTRACT

The author researches the need to introduce and use strategic planning on industrial enterprises. The basic mistakes in the strategic planning are pointed. The process of strategic planning launch on an industrial enterprise is suggested and methods of the SWOT-analysis are improved considering the discovered shortcomings.

RECEIVED

November 14, 2013

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.37/article.9.html>

Введение

Рыночная экономика, жесткая конкурентная среда и меняющаяся политическая ситуация определяют необходимость применения предприятием плана стратегических действий, который дает возможность оценивать эффективность коммерческой деятельности и быстро реагировать на изменения окружающей среды. Эффективное управление невозможно без стратегического планирования. Любое направление маркетинговой деятельности нуждается в разработке программы действий. Процесс разработки программы действий — конкретные организационные усилия, определяющие пути реализации стратегии, основой которой является специфика стратегии предприятия. Данный процесс достаточно сложен для описания в общих терминах, поскольку зависит от частных особенностей конкретного предприятия. Процесс

планирования, подходящий для предприятия, занимающегося одним видом деятельности, с чисто функциональной организационной структурой, отличен от процесса планирования сильно диверсифицированной крупной корпорации. Однако объединяющей для большинства коммерческих организаций чертой процесса планирования является его иерархичность: постановка задач на каждом уровне и выработка последовательных действий, обеспечивающих выполнение поставленных задач.

Организация стратегического планирования на промышленном предприятии

Стратегическое планирование осуществляется на трех уровнях:

- I. Корпоративный уровень;
- II. Бизнес-уровень;
- III. Функциональный уровень [9, с. 13].

Корпоративный уровень включает решения, принимаемые на более высокой ступени иерархии — уровне генерального директора, касающиеся корпо-

^а Наумчик Юлия Анатольевна, магистрант Академии управления при Президенте Республики Беларусь, Navumchyk Yuliya Anatolyevna, postgraduate student at the Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus yuliya.kanashova@mail.ru

рации в целом. Как правило, менеджеры низшего звена, не заинтересованы в увеличении корпорационной прибыли. Причем решения главы корпорации не обязательно отражают его интересы. Стратегии на корпоративном уровне обусловлены стилем управления генерального директора и могут формироваться и осуществляться группой руководителей высшего звена [4, с. 13].

Бизнес-уровень включает основные усилия в текущих сферах деятельности предприятия, направленные на сохранение долгосрочных конкурентных преимуществ. Особенность данного уровня заключается в том, что менеджеры формулируют и реализуют стратегические действия, связанные с основными корпоративными интересами [7, с. 28].

Стратегии, разработанные на функциональном уровне, не только укрепляют требования, предъявляемые всем комплексом различных сфер деятельности предприятия, но также создают запас основных конкурентных преимуществ, обеспечивающих развитие уникальных возможностей предприятия [3, с. 302].

Как правило, на многих промышленных предприятиях планирование ограничивается бизнес-планом, а программа действий на уровне функциональных отделов, в частности отдела маркетинга, отсутствует как таковая. Эффективная организация деятельности предприятия, в условиях быстро меняющегося рынка, неразрывно связана с планированием.

Основными целями планирования являются:

1. Рост прибыли.
2. Рациональное использование издержек.
3. Увеличение доли рынка.
4. Создание конкурентных преимуществ.
5. Улучшение социальной политики предприятия [8, с. 46].

Организация создания стратегического плана должна начинаться с директора, так как директор — самый главный маркетолог на предприятии. Он ставит цели и задачи. А отдел маркетинга, в свою очередь, является мозговым центром предприятия по созданию стратегии. Немаловажна роль и других служб предприятия — они являются участниками создания и реализаторами стратегии предприятия:

- Технолог — анализ тенденций новых разработок, разработка новых видов продукции, предложения по ассортименту продукции.
 - Экономист — экономический расчет цен, оптимального ассортимента, сценариев развития компании.
 - Производственник — оценка производственных мощностей и производственных возможностей.
 - Логист — оптимизация товарных потоков.
- Координирует эту деятельность директор с помощью заместителя по маркетингу.

Таким образом, можно составить алгоритм организации создания стратегического плана:

- Приказ директора предприятия.
- Формирование экспертной группы.

- Определение графика работ.
- Проведение сбора информации и аналитических работ.
- Проведение серии мозговых штурмов.
- Написание программы действий.
- Согласование со службами.
- Утверждение.

При реализации стратегического планирования необходимо учесть следующие наиболее распространенные ошибки:

1. Отсутствие измеримых и четко поставленных целей. Неверно выбранное направление «главного удара».
2. Недостаточное внимание стимулам.
3. Недооценка тактических целей.
4. Сложная, громоздкая программа работ.
5. Отсутствие промежуточных этапов.
6. Отсутствие гибкости в управлении.
7. Недостаточность средств на реализацию.
8. Недооценка рисков [8, с. 51].

Процессу стратегического планирования предшествует анализ положительного и отрицательного влияния, исходящего из внешней и внутренней среды предприятия, т.е. SWOT-анализ — акроним четырех английских слов, который визуальным представлением, имеет следующий вид (рисунок 1) [6, с. 416].

Такой инструмент управленческого обследования является универсальным, и применим к любым предприятиям, отдельным личностям и даже странам для построения стратегий в самых разных сферах деятельности, поскольку он в общем виде не содержит экономических категорий [1, с. 122].

Однако, несмотря на возможность применения данного метода в разнообразных сферах экономики и управления, легкой адаптации к объекту исследования любого уровня, свободного выбора анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей, использования, как для оперативного контроля деятельности организации, так и для стратегического планирования, SWOT-анализ имеет ряд недостатков:

1. Отклонение от объекта исследования при его проведении;
2. Отсутствие учета возможных рисков (завышение ожиданий и занижение угроз);
3. SWOT-анализ — своего рода систематизированные знания, от объема и достоверности которых зависит ценность такого анализа;
4. SWOT-анализ принадлежит к группе инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели и требует дополнительной разработки конкретных мероприятий;
5. Субъективность и зависимость исследовательской значимости от уровня компетенции и профессионализма аналитика;
6. Отсутствие учета временного фактора;
7. Отсутствие конкретной методики его реализации на промышленном предприятии.

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Рисунок 1 — Акроним SWOT-анализа

В статье предлагается разработанная автором процедура проведения SWOT-анализа, применимая к любому промышленному предприятию. Данная процедура направлена на нивелирование указанных выше недостатков, а также включает подробную последовательность действий, необходимых для успешной адаптации на промышленном предприятии и включает в себя пять последовательных этапов:

1. Установление цели исследования и формирование экспертной группы (не менее трех человек) для анализа положительного и отрицательного влияния, исходящего из внешней и внутренней среды предприятия.

Для повышения вероятности включения в анализ наиболее важных факторов экспертная группа должна включать в себя не только специалистов маркетингового отдела, но и квалифицированных специалистов других отделов (в зависимости от цели исследования). Цель исследования должна быть четко сформулирована, иначе результаты окажутся «размытыми».

2. Выделение объекта исследования.

Объектом исследования может выступать страна, предприятие, подразделение, проект, человек. Цель исследования помогает четко определиться с объектом, к которому будет применен SWOT-анализ. Под объектом анализа понимаются в некотором контексте взаимоотношения.

3. Выбор и ранжирование «ключевых компетенций» и «проблемных зон».

«Ключевые компетенции» и «проблемные зоны» включают факторы, относящиеся как к внутренней, так и внешней среде. Члены экспертной группы выбирают параметры для сравнения: это могут быть факторы, связанные с производством, маркетингом, финансами, технологией, которые в значительной степени влияют на успех или поражение предприятия на выбранном рыночном сегменте, реализацию стратегии и достижение поставленных целей. Факторы должны быть увязаны с поставленной целью и объектом исследования. Факторы, не относящиеся к цели и

объекту исследования, даже если они важны для предприятия «в целом», не принимаются во внимание.

Первоначально определяются факторы внешней среды — возможности и угрозы, а затем факторы внутренней среды — сильные и слабые стороны [10, с. 493].

Особое внимание необходимо уделить факторам внешнего окружения, на которые, как правило, организация влиять не может:

— Законодательная база и политическая среда, их возможные и ожидаемые изменения.

— Экономическое положение страны, региона, отрасли. Варьирование показателей ВВП, возможные значимые новации в экономике, которые могут повлиять на предприятие, уровень инфляции и его влияние на бизнес.

— Социально-демографические тренды и тенденции.

— Технологические изменения.

— Влияние связей и взаимоотношений между субъектами, действующими на мировой арене.

— Экологическая обстановка [3, с. 211].

Результат анализа внешнего окружения — рассмотрение тенденций, направленных на ослабление и нейтрализацию угроз.

Далее анализируются факторы внутренней среды: оцениваются ресурсы предприятия, бизнес-процессы, анализируется конкурентоспособность. В процессе анализа обосновывается или преобразуется формулировка устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. Затем анализ проводится в контексте «ключевых компетенций» и «проблемных зон». В силу динамичности исследуемых факторов обязателен учет «временного фактора».

Экспертная группа вправе запрашивать у структурных подразделений и должностных лиц предприятия информацию, необходимую для решения возложенных на них задач.

4. Регистрация полученных данных и заполнение таблицы SWOT-анализа (рисунок 2).

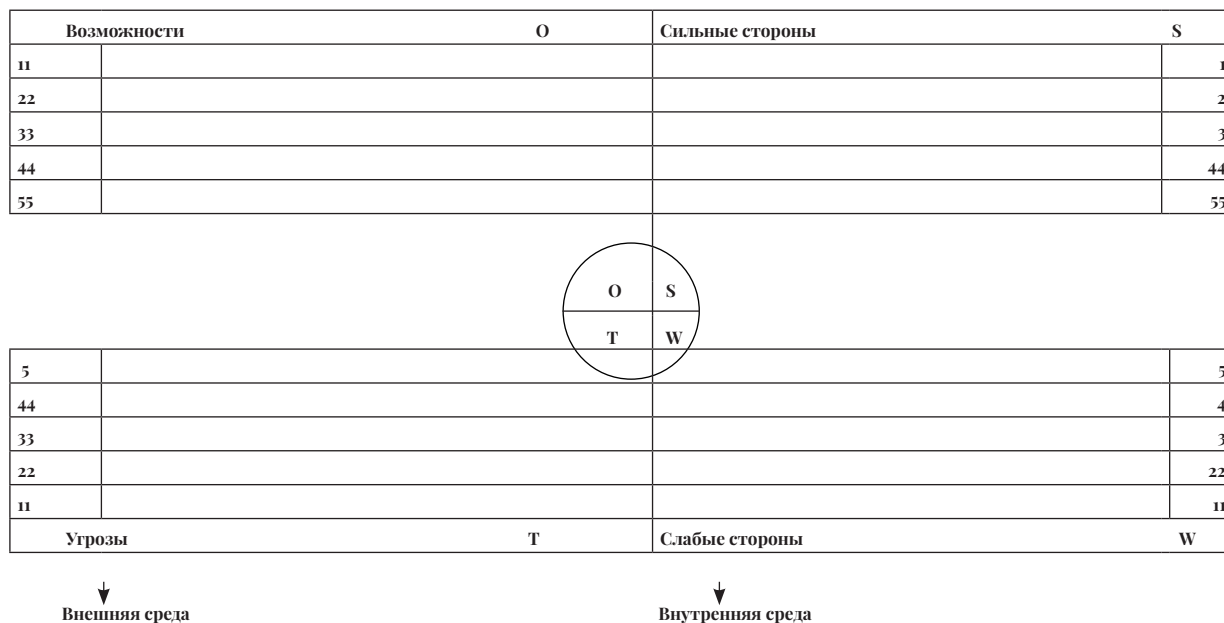


Рисунок 2 – Таблица для проведения SWOT-анализа

Целевой рынок: _____ _____ _____ Состояние отрасли: _____ _____ Цели: 1. _____ 2. _____ 3. _____ Стратегии: 1. _____ 2. _____ 3. _____ Сильные стороны: 1. _____ 2. _____ 3. _____	Годовой бюджет маркетинга: _____ _____ Продукт: _____ _____ _____ Цена: _____ Канал сбыта: _____ _____ Продвижение: _____ _____ _____ Топ 3 конкурентов: 1. _____ 2. _____ 3. _____ Слабые стороны: 1. _____ 2. _____ 3. _____
Ежемесячные тактические действия	
Январь _____ _____ Февраль _____ _____ Март _____ _____ Апрель _____ _____ Май _____ _____ Июнь _____ _____	Июль _____ _____ Август _____ _____ Сентябрь _____ _____ Октябрь _____ _____ Ноябрь _____ _____ Декабрь _____ _____

Рисунок 3 — Программа действий

При регистрации данных экспертная группа:

- ранжирует заявления в порядке возможности и значимости;
- включает только основные заявления/аспекты;
- имеет доказательства в их поддержку;
- рассматривает сильные и слабые стороны по отношению к конкурентам;
- сильные и слабые стороны — аспекты внутренней среды;
- возможности и угрозы — аспекты внешней, рыночной среды.

Количество факторов не должно превышать пяти для каждой зоны. Эксперты дают балльную (от 1 до 4 баллов, где 4 — наибольшее соответствие, а 1 — наименьшее) и ранговую оценки (где наименьшее значение — 1, а наибольшее 5), а затем рассчитывается среднее значение по каждому фактору. Факторы, среднее значение которых ≤ 10 заносятся в центр таблицы. Именно на этих «ключевых компетенциях» необходимо особое сосредоточение и акцентирование при разработке конкретных мероприятий.

5. Анализ полученных результатов и выработка стратегических действий.

Члены экспертной группы анализируют полученные результаты: сопоставляют сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами рынка, затем принимается решение относительно полученных результатов и заполняется программа действий (Рисунок 3).

Программа действий, реализуемая на уровне отдела маркетинга, решает важную управленческую задачу — помогает сотрудникам отдела четко осознать, ка-

кие действия и за какой период времени они должны выполнить, что повышает уровень организованности и согласованности при выполнении работ по достижению общих целей предприятия.

Заключение

Стратегическое планирование — хороший инструмент в руках руководства, поскольку решает целый ряд задач и проблем, с которыми сталкивается предприятие. Во-первых, позволяет как руководству, так и исполнителям четко оценить ситуацию на рынке, положение предприятия на нем, установить цели и методы их достижения. Во-вторых, утвержденная руководством предприятия программа действий — своего рода организационно-распорядительный документ, в котором есть ответственные исполнители и сроки выполнения поставленных задач. В-третьих, благодаря стратегическому плану, разрозненные службы, участие которых неизбежно при его реализации, вовлекаются в работу над общими целями предприятия, тесно взаимодействуя друг с другом и выполняя при этом свои функции. В-четвертых, стратегическое планирование — это своего рода источник накопления опыта предприятия. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно совершенствоваться и расширять свою сферу деятельности, адекватно и своевременно реагировать на изменения рынка, укреплять существующие рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

Литература / References

1. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. — Минск: Выш. шк., 2004. — 453 с.
Akulich, I.L. Marketing: uchebnik / I.L. Akulich. — Minsk: Vyssh. shk., 2004. — 453 p.
2. Амблер, Т. Практический маркетинг: учебник / Т. Амблер; пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Издательство «Питер», 2003 — 400 с.
Ambler, T. Prakticheskiy marketing: uchebnik / T. Ambler; per. s angl. pod obshchey red. Y.N. Kapturevskogo. — SPb.: Izdatelstvo "Piter", 2003. — 400 p.
3. Гайдено, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдено. — М.: Эксмо, 2006. — 496 с.
Gaydenko, T.A. Marketingovoye upravleniye. Polnyy kurs MBA. Printsipy upravlencheskikh resheniy i rossiyskaya praktika / T.A. Gaydenko. — M.: Eksmo, 2006. — 496 p.
4. Диксон, П. Управление маркетингом: учебник / П. Диксон. — М.: Бинном, 1998. — 190 с.
Dikson, P. Upravleniye marketingom: uchebnik / P. Dikson. — M.: Binom, 1998. — 190 p.
5. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер. — М.: Ростинтер, 1996. — 704 с.
Kotler, F. Osnovy marketinga: uchebnik / F. Kotler. — M.: Rostinter, 1996. — 704 p.
6. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Дэвид В. Кревенс; пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 752 с.
Krevens, D. Strategicheskii marketing / D. Krevens [per. s angl.]. — M.: Izdatelskiy dom "Vilyams", 2003. — 752 p.
7. Кретов, И.И. Маркетинг на предприятии: практ. пособие / И.И. Кретов. — М.: Финстатинформ, 2004. — 105 с.
Kretov, I.I. Marketing na predpriyatii: prakt. posobiye / I.I. Kretov. — M.: Finstatinform, 2004. — 105 p.
8. Маслова, Т.Д. Стратегическое планирование маркетинга: учебное пособие / Т.Д. Маслова, И.О. Трушников; под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. Г.Л. Багиева. — СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2012. — 96 с.
Maslova, T.D. Strategicheskoye planirovaniye marketinga: uchebnoye posobiye / T.D. Maslova, I.O. Trushnikova; pod red. zasl. deyat. nauki RF, d-ra ekon. nauk, prof. G.L. Bagiyeva. — SPb.: Izdatelstvo SPbGUEF, 2012. — 96 p.
9. Овечкина, Е.А. Маркетинговое планирование: конспект лекций / Е.А. Овечкина. — К.: МАУП, 2002. — 264 с.
Ovechkina, E.A. Marketingovoye planirovaniye: konspekt lektsiy / E.A. Ovechkina. — K.: MAUP, 2002. — 264 p.
10. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебное пособие / А.П. Панкрухин. — М.: ИКФ Омега-Л, 2002. — 656 с.
Pankrukhin, A.P. Marketing: uchebnoye posobiye / A.P. Pankrukhin. — M.: IKF Omega-L, 2002. — 656 p.