

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Бурятская государственная сельскохозяйственная
академия имени В.Р. Филиппова»

Факультет агробизнеса и межкультурных коммуникаций
кафедра «Менеджмент»

Курсовая работа

по дисциплине: «Современный стратегический анализ»

Тема: «Стратегическое планирование (на примере ООО «М.Видео»)»

Выполнил: обучающийся 1 года
обучения группы М-5501-М
факультета агробизнеса и межкультурных коммуникаций

Даржаев А.С.

Проверила: Тимофеева Н.С.,

к.э.н., доцент

Защита состоялась « 18 » 05 20 21 г.

Оценка 4 (хорошо) Подпись Тимофеева

ФАКУЛЬТЕТ АГРОБИЗНЕСА И
МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ДАТА 27.04.21 Л 3

Улан – Удэ, 2021 г

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1.Сущность и экономическое содержание стратегического планирования...	5
1.2.Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия.....	10
РАЗДЕЛ 2.СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «М.ВИДЕО».....	20
РАЗДЕЛ 3.РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	23
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	27
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	29

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики большое значение для развития деятельности предприятия имеет стратегическое планирование. Оно придает фирме такие качества, как определенность и индивидуальность, обеспечивает специфику, создает условия для возникновения и развития ряда важных и существенных факторов, позитивно влияющих на ее деятельность.

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблема стратегического планирования рассматривалась лишь эпизодически, прежде всего, как опыт управления в капиталистических фирмах. Исторически первыми работами в области стратегического планирования являются монографии А.Н. Петрова, Ю.В. Гусева. Этому вопросу уделяли внимание: С.П. Болотина, О.С. Виханский, Р.А. Фатхутдинов, Э.А. Уткин и др. Существующий объем научных публикаций по данной проблематике невелик. В последнее время, в нашей стране большой вклад в развитие стратегического планирования внесли такие ученые как: В.И. Ляско, Г.А. Маховикова, М.И. Бухалков, С.И. Кукушкина, В. Позднякова, Е.С. Васильева, А.Н. Петров, Т.П. Лобанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова и др. Развитие научной мысли по стратегическому планированию приходится на период с 2005 г. по настоящее время. Это объясняется следующими обстоятельствами:

- наша страна вошла в фазу развития цивилизованной рыночной экономики, накопив опыт планирования;
- зарубежный информационный поток дал возможность изучить методологию стратегического планирования и применить его к российской действительности. Негативной стороной в исследованиях российских ученых является отсутствие универсального подхода к освещению вопросов по стратегическому планированию и его применению промышленными и торговыми предприятиями. Несмотря на разнообразие применяемых методов, стратегическое планирование на российских предприятиях нередко не использует накопленный отечественный опыт в области планирования и

опыт зарубежных стран. Обращает на себя внимание и слабое практическое применение методов экономико-математического моделирования в стратегическом планировании.

РАЗДЕЛ 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1.Сущность и экономическое содержание стратегического планирования

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Понятие «стратегия» вошло в теорию стратегического менеджмента в 50-х гг. XX в, когда проблема незамедлительной реакции на изменения, происходящие во внешней среде приобрела важное значение. Первоначально термин «стратегия» применялся исключительно в военной сфере и определялся как «искусство разворачивания войск в бою». Кроме того среди менеджеров этот термин означает высшее проявление управленческой деятельности [8].

Рассмотрим определения стратегического планирования, предлагаемые различными российскими и зарубежными учеными:

В.А. Баринов и В.Л. Харченко «определение стратегической цели развития предприятия на основе прогноза его возможностей и изменений внешней среды, а также выработка программы действий по достижению этой цели» [5]; Ю.Т. Шестопал и В.Д. Дорофеев, «долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур, с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников» [21];

Е.А. Исаев «логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности» [22]; В.И. Ляско «выбор основных направлений производственной деятельности,

приемов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды» [30]; Н.А. Казакова «управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шагами в сфере маркетинга» [23]; Дж. Штейнер, Дж. Майнер «определение долгосрочных целей и задач корпорации, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [6]; А.В. Сорокина «одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения» [10];

И.В. Гуськова «долгосрочное развитие предприятия, на основе формирования и реализации стратегии, для достижения намеченных целей, под влиянием изменяющейся среды в сложившемся конкурентном окружении» [15].

Таким образом, на основании представленных выше определений, можно сделать вывод, что стратегическое планирование – понятие многоликое, сводящее свою суть к достижению поставленной цели. Стратегическое планирование обеспечивает основу для принятия управленческих решений и реализации функций предприятия. Динамичный процесс стратегического планирования является той основой, на которой построены все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, предприятия и отдельные сотрудники будут лишены четкого способа оценки целей и направлений их реализации. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления предприятиями. Проецируя эти положения на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями. Стратегическое планирование - одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их

достижения. Сущность стратегического планирования заключается не столько в долгосрочном временном горизонте планирования, сколько в предвидении изменений внутренней и внешней среды планируемого объекта и адаптации к ним процесса развития. Теории и практике стратегического планирования уделено большое внимание в западной литературе, но, к сожалению, в нашей стране еще долгое время не уделялось должного внимания данной проблеме. Общей методологией стратегического планирования, как и любой науки, является органическое единство общемировоззренческих, общеметодологических принципов, общенаучных методов познания и специфической, частной методологии. Объектом стратегического планирования предприятий является деятельность, нацеленная на получение коммерческого эффекта.

Стратегическое планирование отличается от долгосрочного:

- иным пониманием роли внешнего фактора;
- изучением окружения фирмы и рынка.

На рисунке 1 приведена схема стратегического планирования, применяемая для всех отечественных предприятий, производящих товары, их реализующих и оказывающих услуги как коммерческим, так и некоммерческим предприятиям.

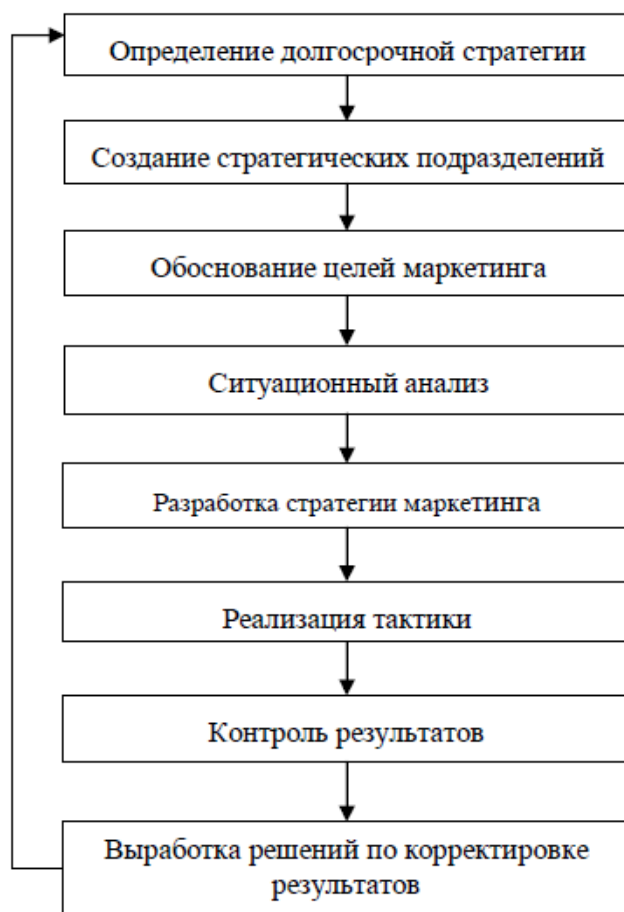


Рисунок 1 - Стратегическое планирование на предприятии [12, с. 83]

Стратегическое планирование деятельности предприятия включает:

- стратегию, реализуемую в комплексе развития предприятия и выполнения поставленных целей;
- слабые и сильные стороны развития предприятия при изменении окружающей среды;
- риски, с которыми постоянно сталкиваются предприятия;
- учет прогнозов и предложений, нашедших отражение в стратегическом планировании;
- отражение взаимосвязи хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности;
- оценку диверсификации, происходящей в результате слияния и поглощения других предприятий.

Конечно, каждое предприятие, исходя из своей специфики (размера, рода деятельности, места на рынке и т.д.), может конкретизировать процесс

стратегического планирования, за счет уменьшения или увеличения его этапов. В отечественной экономической литературе процесс стратегического планирования на предприятии представлен в форме методик, состоящих из нескольких этапов решения соответствующих проблем.

Стратегическое планирование предполагает количественную оценку результатов деятельности и, соответственно, к основным показателям стратегического плана предприятия можно отнести следующие:

1. Доля рынка предприятия, %;
2. Ассортимент, натур. ед.;
3. Товарооборот, тыс. руб.;
4. Товарные запасы, тыс. руб.;
5. Потребность в продукции, тыс. руб.;
6. Потребность в энергетических ресурсах, тыс. руб.;
7. Основные фонды, тыс. руб.;
8. Численность персонала, в том числе, по категориям, чел.;
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.;
10. Издержки обращения, тыс. руб.;
11. Прибыль, полученная от хозяйственно-финансовой деятельности, тыс. руб.;
12. Прибыль на 1 рубль продаж, руб./руб.;
13. Потребность в дополнительных инвестициях, тыс. руб. [20, с. 103]

Набор показателей стратегического плана может быть различным, как и период планирования. Это зависит от миссии, цели, задач, которые ставятся предприятием в процессе стратегического планирования.

Таким образом, процесс стратегического планирования на предприятии заключается в достижении стратегической цели через выбор и реализацию стратегии, на основе реализации обоснованных методов и моделей стратегического анализа, формирования программ стратегического плана, а также установления основных показателей его финансово-хозяйственной деятельности.

Стратегическое планирование предприятий осуществляется путем:

- внутрифирменного планирования;
- планирования их деятельности на потребительском рынке.

1.2.Порядок разработки и реализации стратегии развития предприятия

Под стратегическим планом предприятия (корпорации) принято понимать совокупность миссии, целей и стратегий их достижения, сформулированных на различных организационных уровнях управления различными менеджерами.

Основными элементами процесса стратегического планирования являются: формулирование миссии и целей предприятия, определение угроз и новых возможностей внешней среды, оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к его конкурентам, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия, а также разработка общих направлений (аланов, политики), обеспечивающих реализацию стратегии. Учитывая итерационный характер стратегического планирования, необходимым элементом этого процесса является оценка реализации стратегии.

Общая схема организации разработки стратегического плана предприятия с учетом изложенных выше этапов и подходов к их реализации приведена на рисунке 2. [14].

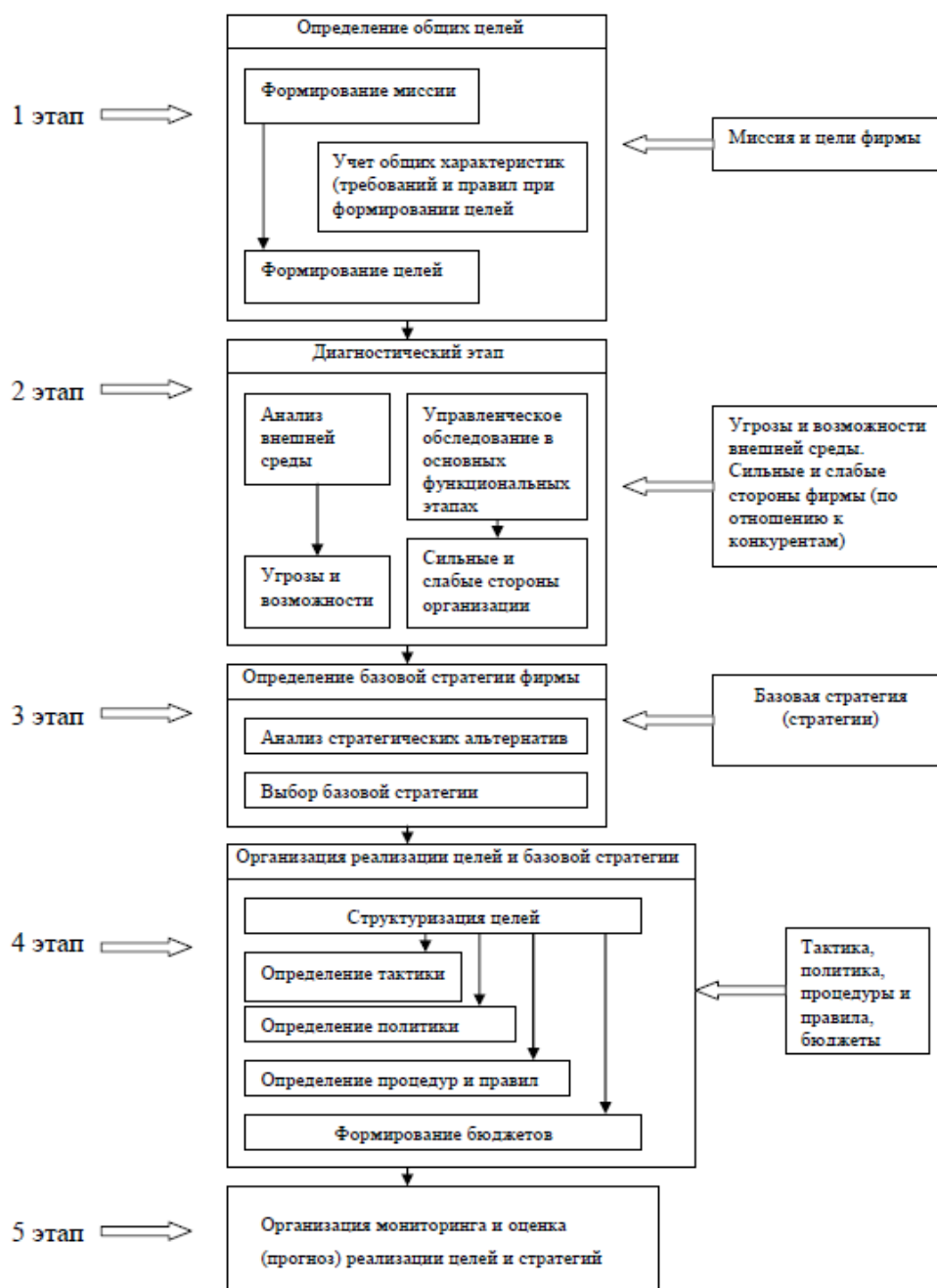


Рисунок 2 - Общая схема разработки стратегического плана

Формулирование миссии. Миссия является общей целью предприятия, определяющей причину и назначение его существования. Миссия определяет бизнес предприятия, обеспечивая направления и ориентиры при формулировании его целей и стратегий на различных организационных уровнях. Миссия формулируется до начала хозяйственной деятельности предприятия и изменяется в редких случаях при полной переориентации его деятельности. Содержание миссии должно отражать: 1.Определение предпринимательской деятельности предприятия, характеризующее главную

цель относительно его основных товаров или услуг, предлагаемых рынку с учетом конкретной технологии, которой оно владеет (или которую планирует внедрить).

2. Принципы предприятия, вытекающие из анализа угроз и возможностей ее внешней среды, которыми должны руководствоваться все сотрудники при формулировании и реализации целей предприятия.

3. Ценности и культуру предприятия, определяющие его внутренний рабочий климат [9].

Формулирование миссии должно предусматривать определение и описание концептуальных вопросов перспективного развития предприятия на длительный период. Концептуальные вопросы включают, прежде всего, философию, отражающую взгляды и ценности руководства предприятия, внутреннюю концепцию перспективного развития предприятия и внешний образ предприятия, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность перед потребителями, партнерами и обществом в целом. При определении миссии также описываются продукты и (или) услуги, предлагаемые предприятием, характеристика целевого рынка и общие цели предприятия.

Формулирование целей. Цели предприятия формулируются и устанавливаются на основе его общей миссии и определенных ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

Чтобы цели стали значимой частью процесса планирования и определяющим фактором стратегического управления предприятием при достижении желаемого результата, необходимо четко сформулировать этот результат. Каждое предприятие индивидуально и цели их различны. Однако существуют общие правила и рекомендации по формулированию целей предприятия:

1) цели должны быть правильно сформулированы

2)необходимо эффективно довести цели исполнителям в форме, обязательной для исполнения на всех уровнях организационной структуры предприятия.

3)обеспечение необходимыми ресурсами исполнителей, в том числе информацией исполнителей. При этом необходимую информацию следует рассматривать как важнейший ресурс, определяющий эффективную реализацию целей.

4)необходимо обеспечить действенные меры стимулирования выполнения целей предприятия в соответствии с их важностью и приоритетами.

Многообразие возможных целей, соответствующее деятельности конкретных предприятий определяется многими факторами.

В практике стратегического планирования обычно выделяют восемь ключевых зон формулирования целей предприятия.

- 1.Рыночная позиция предприятия
- 2.Инновации
- 3.Производительность
- 4.Ресурсы
- 5.Доходность (прибыльность)
- 6.Управленческие аспекты (качество управления)
- 7.Персонал предприятия
- 8.Социальная ответственность [7].

Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование. Анализ внешней среды представляет процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить новые возможности и угрозы для его развития.

Основные задачи анализа внешней среды:

- 1.Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.

2.Идентифицировать факторы, представляющие угрозу стратегии предприятия. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам

3.Идентифицировать факторы, которые представляют больше возможностей для достижения общих целей предприятия (при корректировке планов).

Угрозы и возможности можно соотнести со следующими областями воздействия факторов внешней среды:

- Экономические факторы
- Политические факторы
- Рыночные факторы
- Технологические факторы
- Международные факторы
- Факторы конкуренции
- Факторы социального поведения [4].

Управленческое обследование. Управленческое обследование представляет собой детальную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В практике стратегического планирования анализу в рамках управленческого обследования подвергаются следующие функциональные зоны — маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, человеческие ресурсы, культура предприятия (корпорации).

Анализ стратегических альтернатив и выбор базовой стратегии развития предприятия. При определении конкретной стратегии предприятия необходимо, прежде всего, сделать выбор относительно базовой стратегической альтернативы его развития. Такие альтернативы включают: стратегию стабильности, стратегию роста, стратегию сокращения и комбинированную стратегию, состоящую из определенной совокупности предыдущих (двух или трех). Конкретная базовая стратегия определяет выбор альтернативы относительно роста капитала предприятия в планируемый период принятый его владельцами.

Стратегия стабильности. Для этой стратегии характерно установление целей предприятия от достигнутых показателей развития, скорректированных с учетом инфляции. Применяется в зрелых областях промышленности со сложившейся технологией, когда предприятие в основном удовлетворено своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия предприятия на рынке с целью сохранения капитала и сложившегося уровня дохода, который он приносит [3].

Стратегия роста. Предусматривает ежегодное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Этой стратегии могут придерживаться предприятия, стремящиеся к диверсификации и увеличению объемов продаж и совокупной доли рынка, а неустойчивой отрасли отсутствие роста в процессе реализации этой стратегии может означать банкротство. Стратегия направлена на рост (концентрацию) капитала. Наиболее очевидная и признанная форма такого роста это приобретение и поглощение компаний корпорацией, а также слияние корпорации [1].

Стратегия сокращения. Эту стратегию называют также стратегией последнего средства. На практике применяются три варианта реализации этой стратегии:

1. ликвидация - предусматривает прекращение деятельности предприятия и полную распродажу материальных запасов и активов организации.
2. отсечение лишнего - предусматривает сокращение сферы деятельности предприятия, когда оно считает выгодным отделить от себя (ликвидировать или продать) некоторые подразделения или виды деятельности, не приносящие желаемого успеха (дохода).
3. сокращение и переориентация - при застойной экономике многие предприятия считают необходимым сократить часть своей деятельности и переориентировать высвободившиеся ресурсы на другие виды производства.

4. комбинированная стратегия - предусматривает использование двух или трех базовых стратегий применительно к различным направлениям деятельности (бизнеса). Обычно этой стратегии придерживаются крупные диверсифицированные предприятия (корпорации), активно действующие в нескольких отраслях и (или) на различных рынках [25].

Правильный выбор базовой стратегической альтернативы максимально повысит долгосрочную эффективность деятельности предприятия. Для эффективного стратегического выбора руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития предприятия и представлять его будущее. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

Основными факторами, влияющими на стратегический выбор, являются:

1. Риск. Высокая степень риска может разрушить предприятие.
2. Знание прошлых стратегий. Помогает избежать рискованных шагов, однако оказывается плохим советчиком при возникновении новой (не планируемой ранее) благоприятной внешней ситуации.
3. Реакция на владельцев. Владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы. Как правило, акционеры придерживаются более осторожной стратегии и предпочитают не рисковать.
4. Фактор времени. Реализация даже хорошей стратегической идеи в неудачный момент времени может привести к развалу и банкротству предприятия.

Организация реализации целей и общей стратегии предприятия. Сформулированные цели и выбранная общая стратегия развития предприятия являются главными элементами стратегического планирования. Они определяют желаемый результат эффективного развития предприятия и общий подход к его достижению. Однако такой подход дает большую свободу действий менеджерам различных уровней и сотрудникам,

ответственным за достижение целей, когда выбор ими конкретных действий может не привести к достижению желаемого результата предприятия в целом. Для обеспечения скоординированных действий ответственных исполнителей высшее руководство предприятия должно разработать дополнительные организационные решения по достижению целей и организовать реализацию стратегического плана [2].

Основной задачей этих решений является ориентация будущих действий и поведения ответственных исполнителей и менеджеров всех уровней на достижение общих целей предприятия.

Основными элементами решений руководства, направленных на организацию согласованных действий всех исполнителей по достижению целей предприятия, являются тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика. Организация реализации стратегических целей предприятия предусматривает их разделение на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Реализация этих целей рассчитана соответственно на весь горизонт (период) планирования, определенную его часть и в ближайший период (в первый — второй год). Краткосрочные цели согласуются со среднесрочными и долгосрочными целями и обеспечивают их достижение [5]. Аналогично краткосрочным целям необходимо разрабатывать краткосрочные стратегии, которые называют тактиками. Тактика и достижение краткосрочных целей позволяют определить правильность стратегического выбора предприятия и при необходимости внести соответствующие коррективы в достижение желаемого результата при реализации выбранной стратегии. Тактика всегда разрабатывается исходя из общей стратегии предприятия и в ее развитие. В отличие от стратегии развития предприятия, которая разрабатывается на высшем уровне управления, тактика в большинстве случаев определяется на среднем уровне руководства. Результаты реализации тактики проявляются за короткий период и легко идентифицируются с конкретными действиями по достижению целей предприятия.

Политика формулируется высшим руководством предприятия на весь период реализации стратегического плана. Политика служит общим руководством для действий и принятия решения, которое способствует достижению целей предприятия. Она является долгосрочным ориентиром для принятия конкретных решений на всех уровнях управления при выполнении стратегического плана. Политику следует также рассматривать как некоторую совокупность правил, определяющих направления действий по реализации стратегии и достижению целей предприятия в ближней и дальней перспективе. Политика, как правило, разрабатывается применительно к достижению функциональных целей предприятия (в области маркетинга — маркетинговая политика и т.д.) [14].

Процедуры и правила. При реализации стратегического плана полезно использовать прошлый опыт предприятия для будущих решений, если они имеют тенденцию повторения. При этом отпадает необходимость заново проводить анализ повторяющихся или схожих ситуаций, когда в прошлом подобный анализ привел к удовлетворительному решению. Применительно к этому случаю обычно разрабатываются стандартизованные указания. Эти указания, называемые процедурами, регламентируют определенную последовательность действий в конкретных ситуациях. Процедура представляет собой описание совокупности действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Когда успешная реализация плана зависит от точного выполнения конкретного задания, целесообразно полностью исключить всякую свободу выбора. Для таких случаев разрабатываются соответствующие правила. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической (единичной) ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретную ситуацию, предусматривающую ограниченные действия. Процедуры используются в ситуациях, когда имеется некоторая последовательность связанных между собой действий.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «М.ВИДЕО»

«М.Видео» – крупнейшая розничная сеть по объемам продаж электроники и бытовой техники в России, ведущая свою деятельность с 1993 года. Особенностью компании, безусловно, является её структура управления, а также неограниченное число участников общества. На сегодняшний момент работают 398 магазинов в стране. Покупателям предлагаются более 20000 наименований продукции, среди которых наибольшую популярность завоевали: цифровая техника, крупная и мелкая бытовая техника, аксессуары, а также товары для развлечения. Магазины данной компании являют собой единый формат в сочетании с особой концепцией дизайна, также для удобства навигации, торговая площадь магазинов в среднем занимает 2000 кв.м. В общем и целом площадь всех магазинов – 630 500 кв.м. Разделение рынка по группам потребителей признана компанией универсальной, а также является залогом успеха в конкурентной борьбе. Сформулируем основные проблемы, стоящие перед организацией с использованием SWOT-анализа.

Сильные стороны	Слабые стороны
- высокая потребительская значимость; - государственная поддержка; - удешевление стоимости товара за счет применения скидок; - наличие сертификатов качества; - развитый товарный бренд	- низкое качество товаров; - не готовность персонала к изменениям на рынке;
Возможности	Угрозы
- рост ассортимента; - налаживание отношения с поставщиками; - четкая продуктовая позиция; - повышение эффективности рекламных мероприятий	- обострение конкуренции у поставщиков; - появление новых конкурентов на рынке; - изменение потребностей потребителей; - спад в экономике; - ужесточение гос. стандартов

Маркетинговая служба «М.Видео» усиленно работает над развитием товарного бренда, а руководство компании связывает успех продаж с повышенным вниманием вопросам продвижения товара. В частности, путем использования различных видов рекламы. Однако специалистам по закупке товара необходимо большее внимание уделять качеству принимаемого

товара, а также соответствию ожиданиям и потребностям покупателей. Одной из сильных сторон компании является непрерывное обновление ассортимента, а также поддержание оптимального соотношения «цена-качество» благодаря действующей на предприятии системе менеджмента. Удельный вес новой продукции в общем объеме реализации составляет более 45 %. Также определенными конкурентными преимуществами компании является высококвалифицированный персонал и наличие собственного транспорта для организации доставки товаров, несмотря на это, слабыми сторонами «М.Видео» являются: невысокий удельный вес на рынке, а также сильная зависимость от многочисленных поставщиков товаров. На сегодняшний день возможностями компании стали, как рост спроса на товары, расширение торговых площадей, так и открытие новых магазинов по всей территории России. Основные угрозы, на которые стоит обратить первоочередное внимание, – это обнаружение сильных конкурентов на основных рынках сбыта и отсутствие достаточной конкуренции среди поставщиков продукции [13].

Для более углубленного изучения макросреды компании воспользуемся методикой PEST-анализа.

Проведем анализ приоритетных факторов.

Политико-правовыми факторами, оказывающими наибольшее влияние на компанию, являются:

- усиление государственного регулирования и контроля рынка;
- ценовая конкуренция среди компаний в данном сегменте посредством повышения таможенных пошлин.

Это ведет к уменьшению прибыли.

К экономическим факторам относятся: рост курса основных валют по отношению к национальной, а также рост издержек (особенно на оборудование), рост безработицы, нестабильность финансового рынка, падение инвестиций в российскую экономику.

Социокультурные факторы, такие как: падение доходов населения, повлекшее за собой резкое снижение всех видов потребления и переход на модель экономии и сбережения, а также доверие покупателя сформировавшемуся лидеру на рынке отечественной продукции оказывают существенное влияние на деятельность компании. Внедрение современного оборудования, отлаженное и эффективное автоматическое производство, на сегодняшний день являются важнейшими технологическими факторами для компании.

Таким образом, компания «М.видео» – крупнейший розничный продавец электроники и бытовой техники России имеет хорошие перспективы развития. Обширный ассортимент продукции с оптимальным отношением «цена – качество» – основные конкурентные преимуществами компании. Однако остро стоит необходимость развития продаж, как в новых, так и в приоритетных сегментах рынка, а также укрепления основных брендов предприятия, используя различные виды рекламы, др. способы продвижения товаров.

РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Отсутствие стратегических подходов в управлении ООО «М.Видео» вызывает необходимость совершенствовать планирование в данной организации. При этом требуется отметить направления стратегического планирования в разрезе его нескольких структурных элементов.

1. В первую очередь требуется совершенствовать анализ внешней и внутренней среды.

В ходе анализа рынка необходимо с помощью доступных средств изучить рынки физических и юридических лиц, которые функционируют на данной территории. Иными словами, надо попытаться получить как можно больше информации о потребностях экономических субъектов и о предложении со стороны конкурентов.

В первую очередь нельзя не реагировать на внедрение новинок на рынок со стороны конкурентов. Население города создает такую контактную аудиторию, которая легко выйдет из клиентской базы ООО «М.Видео» в сторону конкурентов из-за новых товаров. Поэтому анализ внешней среды должен стать для организации первостепенным.

На основе имеющихся сведений целесообразно позиционировать ООО «М.Видео», то есть определить, кого мы видим в качестве основных клиентов. Представляя себе потребительскую аудиторию, следует избрать определенную ценовую политику, методы рекламы, набор дополнительных услуг.

С учетом особенностей предприятия: недостаточно широкий ассортимент, специфическое влияние конкурентной среды, имеющаяся номенклатура товаров, деловые связи, предлагается модель стратегического планирования, включающая модели оценки внешней и внутренней среды, матрицы для анализа рыночного портфеля предприятия, а также модель развития товаров и рынков.

Данная модель определяет состав инструментов стратегического планирования, используемых в работе. Она позволяет обеспечить комплексный подход, минимизирует ограничения моделей.

В работе в качестве экспертов по всем моделям должна выступать группа специалистов ООО «М.Видео».

КФУ - ключевые факторы успеха - это обусловленные внутренними факторами действия по реализации стратегии в наиболее перспективных областях. Фундаментом в разработке данной стратегии является выявление ключевых факторов успеха, которые и обеспечат лидерство на рынке.

Выбор КФУ определяется экспертным путем из стандартизированного перечня КФУ.

1) Ключевые факторы успеха, связанные с организацией производства:

- высокое качество предлагаемого продукта;
- выгоды, связанные с размещением в уже подготовленной инфраструктуре;
- квалифицированная рабочая сила;* отлаженное партнерство с проверенными поставщиками.

2) Ключевые факторы успеха, основанные на маркетинге:

- хорошо подготовленный персонал, занятый реализацией;
- доступный и грамотно организованный сервис;
- аккуратное выполнение заказов.

3) Ключевые факторы успеха, основанные на обладании знаниями и опытом:

- налаженные связи среди основных клиентов;
- хорошие специалисты по продвижению предлагаемого товара;

Данный перечень включает все факторы успеха, отмеченные экспертами.

Так как структура бизнес-портфеля не сложная, то ключевые факторы успеха определялись для всего портфеля товаров предприятия.

Через КФУ определяются направления, которые могут обеспечить рыночный успех организации.

Далее полученные результаты будут использованы в разработке общей портфельной матрицы модели стратегического планирования.

В рамках стратегического планирования также необходимо разработать перечень факторов привлекательности рынка для компании. Это необходимо для выбора альтернативных вариантов приложений усилий на рынке.

Методика аналогична определению ключевых факторов успеха - выбор экспертами наиболее важных факторов привлекательности рынка из стандартизированного перечня.

Полученные результаты также будут использованы в разработке общей портфельной матрицы модели стратегического корпоративного планирования.

2. Как следствие, требуется совершенствовать такой элемент стратегического планирования как выполнение стратегии. Если проводится качественно анализ внешней среды, то совершенствовать реализацию стратегии можно с большой долей эффективности.

Под данным совершенствованием следует понимать внедрение в управление организации ООО «М.Видео» стратегического плана, ориентированного не только на текущий уровень продаж, а в первую очередь на поведение конкурентов и изменение предпочтений потребителей. Здесь должны быть учтены показатели, связанные с новыми продуктами, оборудованием, дополнительными услугами, системой скидок, системой продвижения бизнеса ООО «М.Видео».

3. Заключительным этапом является планирование и контроль конкретных мероприятий для реализации избранной ценовой, коммуникационной и сервисной политики, выполнения других задач.

Здесь важно обеспечить внутрифирменный контроль через систему стратегического планирования. Одним словом, чтобы контроль был эффективным, его следует тесно увязать с планированием. Имеется ввиду, что организационные связи необходимо изменить таким образом, чтобы каждый сотрудник организации участвовал в стратегическом планировании косвенно. Предлагается совершенствовать организационную структуру ООО «М.Видео», где рекомендуется результаты деятельности специалиста по развитию оценивать с учетом выстроенных им связей с другими участниками организации. С одной стороны сбор информации для стратегического планирования всеми сотрудниками общества требует определенного стимулирования, с другой стороны это поможет специалисту по развитию организации проводить более гибкую стратегическую политику.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задачей компании является формирование себя как функционирующей системы, которая может сглаживать воздействия и быстро и эффективно адаптироваться к новым направлениям развития и возможностям. Компания должна обладать информационными, плановыми и контролирующими системами, которые позволяют отслеживать изменения среды и реагировать конструктивно на меняющиеся возможности и угрозы. Цель этого - стратегическое и тактическое планирование, которые сопоставляют задачам компании и его ресурсам изменяющиеся возможности.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе.

Стратегическое планирование в фирме выступает средством достижения ее целей. Такое планирование -- набор действий и решений, принятых руководством, которые обеспечивают разработку специфических стратегий, чтобы помочь организации достичь ее глобальных целей.

Целями стратегического планирования являются: повышение контролируемой доли рынка, предвидение требований потребителя, выпуск продукции более высокого качества, установление уровня цен с учетом условий конкуренции, поддержание репутации организации у потребителей и т.д.

Основные задачи стратегического планирования: планирование роста прибыли; планирование издержек организации, и, как следствие, их уменьшение; увеличение доли рынка, увеличение доли продаж; улучшение социальной политики организации.

Процесс стратегического планирования помогает в принятии правильных управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в необходимой мере и в нужные периоды.

Процесс стратегического планирования подразделяется на следующие основные этапы:

1. Определение миссии организации.
2. Внешний и внутренний анализ (SWOT-анализ).
3. Формулирование целей и анализ стратегического разрыва.
4. Рассмотрение альтернативных стратегий.
5. Выбор определенной стратегии, на базе которой будет развиваться оперативное планирование.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1.Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
- 2.Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карами А.. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 400 с.
- 3.Андрейчиков А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
- 4.Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
- 5.Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
- 6.Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
- 7.Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
- 8.Доброва К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2013. - 368 с.
- 9.Ефимов В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2012. - 256 с.
- 10.Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
- 11.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб.. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
- 12.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
- 13.Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и

- методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
14. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 623 с.
15. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
16. Кузнецова О.В. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях / О.В. Кузнецова. - М.: КноРус, 2013. - 176 с.
17. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
18. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
19. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
20. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2013. - 488 с.
21. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
22. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
23. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
24. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
25. Молчанова О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
26. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: Учебник / А.М. Нехланова, М.Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с.

- 27.Парахина В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
- 28.Пирс П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
- 29.Потапова А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А Потапова. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
- 30.Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
- 31.Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
- 32.Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
- 33.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
- 34.Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
- 35.Шестопал Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
- 36.Шилков В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

