

УДК 338.27

Л.А. Афанасьева

Финансовый университет при правительстве РФ, Курский филиал, Курск,
email: ala1909@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ключевые слова: экономика, менеджмент, стратегическое планирование, управление, результативность.

Статья посвящена одной из наиболее рассматриваемых проблем в менеджменте – это стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия. Целью работы является изучение особенностей стратегического планирования деятельности предприятия, а также особенностей принятия управленческих решений в условиях неопределенности. В процессе исследования автор проводит теоретический анализ основных подходов в области стратегического анализа, перечисляет основные принципы стратегического планирования, а также рассматривает различные модели, применяемые в практике менеджмента. В исследовании приводятся результаты стратегического анализа деятельности на конкретном примере с помощью SWOT-анализа для определения перспективных и стратегических направлений развития предприятия. Автор отмечает, что роль стратегического планирования заключается в выявлении различных существенных или потенциальных факторов, влияющих на достижение успеха и процветания предприятия.

L.A. Afanaseva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk,
email: ala1909@yandex.ru

STRATEGIC MANAGEMENT: MANAGEMENT DECISION-MAKING TOOLS

Keywords: economics, management, strategic planning, management, performance.

The article is devoted to one of the most considered problems in management – this is the strategic planning of the economic activity of the enterprise. The purpose of the work is to study the features of strategic planning of the enterprise, as well as the features of managerial decision-making in conditions of uncertainty. In the course of the research, the author conducts a theoretical analysis of the main approaches in the field of strategic analysis, lists the basic principles of strategic planning, and also considers various models used in management practice. The study presents the results of a strategic analysis of activities on a specific example using SWOT analysis to determine the promising and strategic directions of the company's development. The author notes that the role of strategic planning is to identify various significant or potential factors that affect the success and prosperity of the enterprise.

В современной экономике организациям необходимо уметь правильно и грамотно использовать стратегическое планирование их деятельности, ведь именно в этом случае появляется гарантия на успех и достижение поставленных целей. Помимо этого, стратегическое планирование позволяет выявить внутренние проблемы компании, устранить стратегические угрозы и опасности, а также найти ее сильные стороны и конкурентное преимущество. На сегодняшний день значение стратегического планирования очень возросло, этому способствовало множество причин: усиление конкуренции на рынке, непредвиденность факторов внешней

среды, развитие изменений запросов потребителей.

Стратегическое планирование – сложная система, включающая в себя множество различных пунктов [8]. В современном мире предприятия все чаще обращаются именно к этому виду планирования, так как оно помогает решать скопившиеся проблемы на довольно продолжительный срок. Важно понимать, что для достижения желаемого результата необходимо правильно и грамотно использовать данные возможности, которые предоставляет стратегическое планирование. Только в этом случае можно достигнуть максимального эффекта.

Одним из основных аспектов успешного управления организацией является создание успешной стратегии развития, основанной как минимум на подходах финансовой самостоятельности. Финансовая самостоятельность представляет собой разработанные заблаговременно стратегические и управленческие инструментари, которые подчиняются общей стратегии развития. Основная цель использования определенной финансовой стратегии в любой организации – это регулярное получение прибыли в ходе хозяйственной деятельности, что предполагает охват многих областей, например, анализ прибыли, структурирования затрат и ресурсов предприятия в целом.

Основной целью формирования стратегии у предприятия является разработка долгосрочных перспектив с учетом миссии, целей организации при помощи финансовых ресурсов.

Цель исследования

Целью работы – изучение особенностей стратегического планирования деятельности предприятия, а также особенностей принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Разработка конкретных мероприятий по совершенствованию системы стратегического планирования деятельности предприятия должна осуществляться на основе фокусирования менеджмента и своевременных оптимальных управленческих решений, необходимых для осуществления стратегических мероприятий по повышению эффективности всей деятельности.

Материал и методы исследования

Планирование в менеджменте – это один из самых важных процессов, от деятельности которого зависит успех предприятия [4]. В различных хозяйствующих субъектах планирование определяется в создании системы качественных и количественных показателей, характеризующих работу компании.

Стратегическое планирование – достаточно сложная система, имеющая свои принципы, модели и методы [14]. Принципы стратегического планирования помогают понять характер и суть плановой деятельности предприятия [9]. Помимо множества принципов страте-

гическое планирование имеет несколько моделей [5]:

1. Гарвардская модель.
2. Модель Ансоффа.
3. Модель Стейнера.
4. Модель разработки стратегии Портера.

Гарвардская модель считается базовой и основной при формировании стратегического плана [10]. Ее основателем является К. Эндрюс. Данную модель еще называют «моделью школы проектирования», так как в ее базе лежит уверенность в том, что возникновение стратегии происходит от нескольких основных утверждений. Согласно гарвардской модели стратегическое планирование представляет собой некую совокупность найденных угроз и возможностей окружающей среды, которые проявляют себя в роли главных факторов успеха, а также сильных и слабых сторон предприятия, определяющих отличительные возможности в его развитии.

Модель Ансоффа основывается на изначальном определении целей предприятия, которые дают реакцию на различные составляющие внешней среды [3]. Далее на основе этих целей производится анализ состояния предприятия и оценка его внешней деловой среды. Основная цель модели Ансоффа – найти цели, которые будут способствовать дальнейшему процветанию предприятия на рынке, а также помогут диверсифицировать производство.

Модель Стейнера. К основным положениям данной модели можно отнести [6]:

1. За практическую часть стратегического процесса ответственность несут кадровые плановики, за содержательную часть непосредственно высшее руководство;

2. Рассмотрение составленной стратегии осуществляется с помощью контрольных таблиц и специальных методов;

3. Стратегия развития предприятия считается полностью готовой только тогда, когда можно увидеть ее практическое приложение.

В модели Портера особое внимание уделяется детальному анализу, в особенности отраслевому и конкурентному. Перед человеком, работающим над стратегией, стоит задача – основываясь на анализе, выбрать лучшую из них, подходящую для его организации.

Наиболее распространенными методами, применяемыми при подготовке к стратегическому планированию, являются [13]:

1. SWOT – анализ – это комплекс различных маркетинговых действий и исследований, метод стратегического планирования, который заключается в вычислении факторов, делящихся на 4 группы: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы). Основной задачей SWOT – анализа является структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять решение. С помощью этого метода предприятие может изучить конкурентов на рынке, выявить свои сильные и слабые стороны. Выводы, сделанные по SWOT-анализу, и могут способствовать планированию деятельности на предприятии [13];

2. Матрица БКГ (MatrixBCG) – инструмент стратегического планирования, применяемый для анализа компании, исходя из рыночного роста и доли на рынке [10]. Матрица БКГ – достаточно простой, но в то же время очень эффективный метод в стратегическом планировании. Она позволяет выявить сильные и слабые продукты и подразделения предприятия [15];

3. «Дерево целей» – структурированный метод стратегического планирования, составленный по иерархическому принципу, некий комплекс целей, программ, в котором выделены: главная цель, второстепенные цели первого, второго и последующего уровня [11]. Свое название метод получил из-за внешнего вида, который напоминает перевернутое дерево.

Стратегическое планирование включает в себя несколько уровней: на уровне корпораций, на бизнес-уровне, на функциональном уровне [7].

На уровне корпораций матрицы стратегического планирования исследуют бизнесы, которые хотят войти в корпорацию. Они способствуют реализации портфельного анализа и анализа положения корпорации в целом.

На бизнес – уровне матрицы относятся, как правило, к какой-либо конкретной бизнес – единице. Например, к конкретному товару. С их помощью

производится анализ данной единицы, ее свойства и положение на рынке.

Матрицы, относящиеся к функциональному уровню, изучают факторы, которые отражаются на функциональных сферах предприятия, наиболее важными из них являются маркетинг и управление персоналом.

Современные подходы к управлению предприятием должны быть основаны на удовлетворении запросов и интересов сотрудников и общества в целом. Эффективное управление предприятием практически невозможно без применения современного управленческого инструментария [2].

Результаты исследования и их обсуждение

С целью проведения исследования системы менеджмента был проведен анализ стратегической позиции предприятия с помощью SWOT-анализа, помогающий определить перспективные и стратегические направления развития предприятия. Объект SWOT – анализа – деятельность супермаркета «Европа-39», расположенный в г. Курске.

На первом этапе была собрана информация для создания примерного портрета супермаркета, который в дальнейшем при необходимости можно будет корректировать. Затем была изучена общая информация о компании: основные виды деятельности, организационная структура, а также ее цели и задачи, специфика деятельности. Затем проведен экономический анализ деятельности компании: в данном блоке были рассмотрены основные финансовые показатели, проведен анализ результативности по основным направлениям деятельности, а также анализ выручки за несколько лет. Анализ финансовой устойчивости любого экономического субъекта является наиболее яркой характеристикой работы и финансового благополучия его экономического развития, включает результат анализа его текущего и будущего положения, содержит информацию, необходимую инвестору. Анализ финансового состояния и платежеспособности торговых бизнес-структур проводится на основе применения различных методов оценки в динамике бизнес-процессов.

Таблица 1

SWOT-анализ деятельности супермаркета «Европа-39»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Широкий ассортимент товаров и услуг. Сильные позиции среди конкурентов. Удачное месторасположение магазина. Заинтересованность покупателей из-за собственного производства. Акции (программы лояльности, скидки, дисконтные карты)	Сбои в снабжении. Зависимость от поставщиков продукции. Задержка оплаты после выполненных работ. Недостаточная система менеджмента качества. Отсутствие индивидуального стратегического плана развития супермаркета.
Возможности (O)	Угрозы (T)
Увеличение товарооборота. Престижность магазина. Сокращение издержек. Повышение качества обслуживания.	Конкуренция. Нестабильность политической обстановки Курской области. Низкая платежеспособность населения



Рис. 1. Стратегический план супермаркета

Затем был составлен SWOT-анализ компании, который позволит выявить актуальные проблемы и способы их решения для разработки оптимального стратегического плана. В практической части необходимо разработать мероприятия по оптимизации хозяйственной деятельности с учетом рыночной ситуации и специфики деятельности предприятия. Необходимо более детально исследовать внешние и внутренние факторы, влияющие на финансовую деятельность предприятия. К внешним факторам финансовой нестабильности, в первую очередь, можно отнести: экономические факторы – подъем стоимости на те или иные товары и услуги, кризис по выплатам, спад уровня производства и так далее; политические – это, прежде всего, нестабильность политики, изменения законодательства в области правил налогообложения, условий для экспорта или импорта и другие. Поскольку внешние факторы не зависят от деятельности компании, она не имеет возможности маневрировать ими и вынуждена приспосабливаться. В группу внешних факторов прямого воздействия входят следующие: поставщики, потребители, конкуренты, ресурсы, государственные ведомства, местная администрация, социальные сети. В группу факторов косвенного воздействия входят: экономическая ситуация, социальные, политические, демографические, культурные, исторические, правовые, экологические и другие факторы. Внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость, считаются объективными, поэтому предприятие способно регулировать свою финансовую устойчивость путем их изменения. На основе проведенного анализа была составлена таблица 1.

В результате анализа было выявлено, что сеть компании достаточно развита и хорошо функционирует на рынке, компания обладает удачным месторасположением в городе, повышенной заинтересованностью покупателей из-за собственного производства, в целом занимает сильные позиции среди конкурентов. Но несмотря на это имеются так же и слабые стороны, на которые стоит обратить внимание: по итогам ранжирования слабых сторон супермаркета

лидирующие позиции занимает фактор сбоев в снабжении товарами, что связано с нарушением графиков поставок, зависимость от поставщиков продукции, нестабильность ассортиментной политики и как результат сокращение покупательских потоков, отсутствие четкого индивидуального плана стратегического развития супермаркета, что значительно влияет на результативность всей деятельности.

Фактический план стратегического планирования супермаркета представлен на рисунке 1. Стратегический план необходимо составлять для понимания в каком направлении хочет двигаться компания, а для этого необходимо выбрать правильные действия для достижения ее целей на продолжительный период. SWOT-анализ позволяет исследовать сильные и слабые стороны деятельности предприятия и определить возможные решения для успешного функционирования в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

Данная стратегия позволяет охватить сразу множество различных аспектов деятельности, однако отсутствует индивидуальный подход к объекту исследования, а следовательно, может неправильно и неточно повлиять на принятие управленческих решений.

Супермаркет «Европа-39» до исследования применял корпоративные стратегии, что обеспечивало удовлетворение запросов потребителей в качественных товарах, в широком ассортименте, по низким ценам. Однако на данный момент этого недостаточно и современные требования устанавливают более жесткие условия в рамках конкурентной борьбы, в связи с этим целесообразно использовать комбинированные стратегии, которые позволяют выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке. Объект исследования относится к категории гипермаркетов, поэтому целесообразно применять сразу нескольких стратегий, относящихся к категории масштабов деятельности предприятия: корпоративная, функциональная, деловая и комбинированная.

Таблица 2

Основные признаки комбинированной стратегии

Цель стратегии	Осуществление комбинации из нескольких стратегий для получения максимального результата
Деятельность предприятия	Недеверсифицированная
Тип предприятия	Гипермаркеты, супермаркеты
Группы стратегий	Маркетинговая, ценовая, финансовая и т.д.
Эффект	Прибыль
Сложность разработки	Отсутствие комплексного подхода к данной разработке

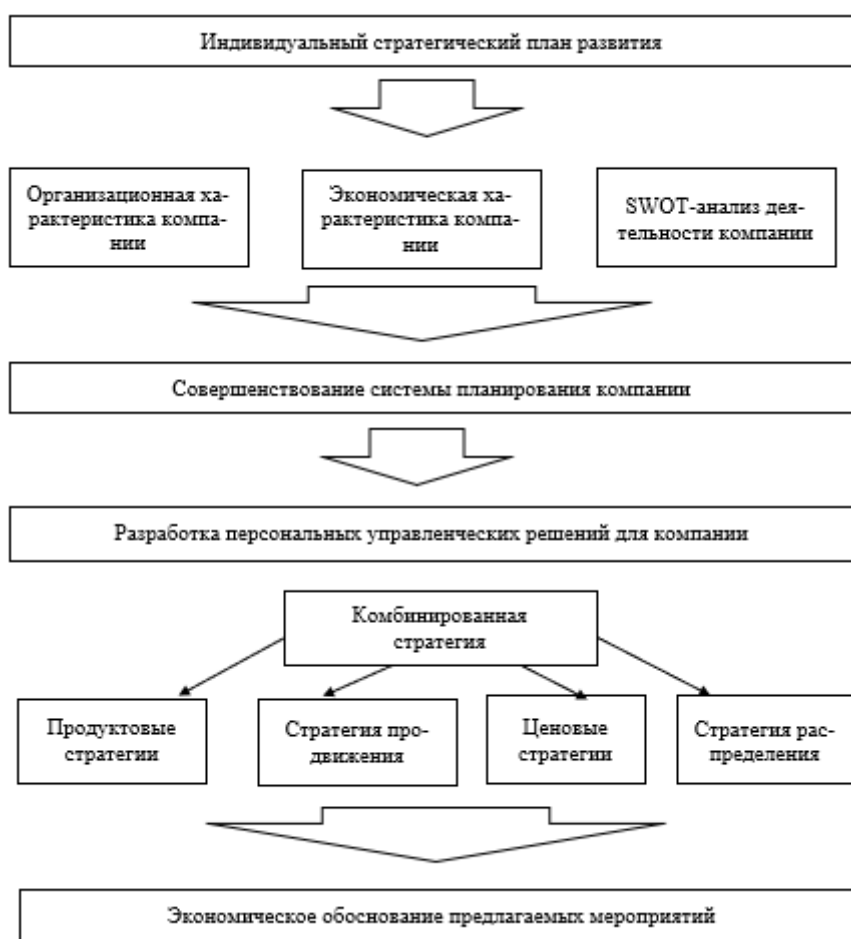


Рис. 2. Разработка проекта по внедрению системы стратегического планирования в супермаркете «Европа-39»

Особое внимание стоит уделить комбинированной стратегии, которая сочетает в себе элементы всех остальных стратегий, тем самым увеличивая шансы на достижение целей [12]. В таблице 2 можно увидеть отличительные черты комбинированной стратегии, рекомендованной для применения.

На рисунке 2 изображены компоненты разработки индивидуального проекта стратегического планирования для объекта исследования.

Для разработки индивидуального проекта стратегического планирования предприятию следует организовать ряд мероприятий, которые направлены

и на краткосрочную и на долгосрочную перспективу. Супермаркету необходимо проводить постоянный мониторинг финансового состояния предприятия и его платежеспособности, для разработки более детального проекта стратегического планирования на основе финансовой стратегии. Основу финансовой стратегии супермаркета должны составлять создание и постановка необходимых долгосрочных целей для финансовой деятельности и выяснение наиболее действенных путей их достижения. Для того, чтобы достигать поставленные цели следует постараться увеличить доход, сократить зависимость от поставщиков продукции, стабилизировать товарную политику, постараться увеличить покупательские потоки.

Процесс принятия управленческого решения относительно внедрения системы стратегического планирования в супермаркете должен проходить в несколько этапов: прежде чем заниматься внедрением стратегических управленческих решений, необходимо провести анализ финансового состояния предприятия. На этом этапе оцениваются риски и угрозы; далее, необходимо применять современные инструменты менеджмента для разработки мероприятий по оптимизации стратегических управленческих решений; затем рассматривается процесс разработки и реализации механизмов внедрения и контроля управленческих решений с учетом перехода на умеренный тип финансовой политики.

Выводы

Таким образом, проектирование стратегического развития предприятия – это его возможность стабильно и успешно функционировать, иметь возможность

не поддаваться давлению, исходящего из окружающей среды, сохраняя равновесие собственных активов и пассивов. Анализ финансовой устойчивости предприятия – это неотъемлемая часть оценки работы предприятия, позволяющая оценить результаты его развития, отразить информацию, необходимую для привлечения инвесторов.

Объекту исследования рекомендовано применять четыре группы стратегий:

1. Продуктовые стратегии, которые обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

2. Ценовые стратегии, позволяющие довести информацию о ценности продукта до потребителей.

3. Стратегии распределения, дающие возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия в нужное время и нужном месте [1].

4. Стратегии продвижения, доводящие до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

Подводя итог, можно сказать, что стратегическое планирование – сложная система, включающая в себя множество различных пунктов. В современном мире предприятия все чаще обращаются именно к этому виду планирования, так как оно помогает решать скопившиеся проблемы на довольно продолжительный срок. Важно понимать, что для достижения желаемого результата необходимо правильно и грамотно использовать данные возможности, которые предоставляет стратегическое планирование. Только в этом случае можно достигнуть максимального эффекта.

Библиографический список

1. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / под редакцией В.С. Абрамова. М.: Издательство «Юрайт», 2021. 270 с.
2. Афанасьева Л.А. О необходимости разработки рекомендаций по формированию оптимального управленческого механизма, обеспечивающего реализацию стратегических задач организации // Основы экономики, управления и права. 2014. № 4 (16). С. 112-117.
3. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для вузов. М.: Издательство «Юрайт», 2023. 254 с.

4. Васильченко М. Планирование на предприятии: монография. М.: Научная книга, 2019. 977 с.
5. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Юрайт», 2023. 680 с.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. 320 с.
7. Нальгиева Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте // Успехи современной науки. 2017. Т. 2. № 4. С. 24-27.
8. Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство «Юрайт», 2023. 336 с.
9. Плотников С.Л., Брук В.А., Яцук К.В. Планирование как функция управления // Молодой ученый. 2019. № 21. С. 910-913.
10. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство «Юрайт», 2023. 351 с.
11. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство «Юрайт», 2023. 351 с.
12. Саакян В. А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый. 2018. № 15. С. 415-419.
13. Савкина Р.В., Мальцева Е.Г. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса // Научный альманах. 2019. № 3-1 (17). С. 301-307.
14. Спирина А.М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. 2018. № 1. Т. 1. С. 144-150.
15. Фролов Ю.В., Серышев Р.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / под редакцией Ю.В. Фролова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство «Юрайт», 2023. 154 с.