

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/111241>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 5

1.1 Сущность, виды и функции стратегического планирования 5

1.2 Этапы стратегического планирования 12

1.3 Инструменты стратегического планирования 19

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «ТЭК «АЛЬТЕРНАТИВА» 23

2.1 Характеристика и оценка показателей деятельности предприятия 23

2.2 Стратегический анализ деятельности предприятия 29

2.3 Выявление проблем деятельности предприятия 46

3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ООО «ТЭК «АЛЬТЕРНАТИВА» 51

3.1 Разработка плана стратегического развития предприятия 51

3.1. Экономическое обоснование разработанного плана 58

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 66

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 69

ПРИЛОЖЕНИЯ 72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что деятельность современных предприятий независимо от отрасли, размера и других параметров, обусловлена воздействием высокой динамичности и неопределенности внешней среды и высокой степенью конкуренции. При этом конкуренция на любом рынке принимает принципиально новые формы, в первую очередь в условиях всеобщей цифровизации. В данном контексте залогом успеха предприятия в борьбе за лидирующие позиции в высоко конкурентной среде становится способность высшего руководства к стратегическому предвидению, а также его нацеленность на применение различных инноваций, в том числе в управленческом аспекте. Исходя из этого, первостепенное значение приобретают задачи формирования эффективной системы стратегического планирования предприятия. При этом разработка эффективной стратегии должна учитывать применение передовых методов управления.

Степень разработанности проблемы. Необходимо отметить, что стратегическое планирование на предприятиях рассматривалась в трудах таких известных зарубежных ученых, как И. Ансофф, П. Друкер, Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсона, А. Чандлера, а также отечественных ученых, таких как Л.И. Абалкин, А.П. Градов, Р.А. Фатхутдинов и других. Модели и алгоритмы стратегического планирования были разработаны такими исследователями, как И.Ансофф, Г. Стейнера, А.Н. Петров, П.В. Магданов и другими. Инструменты стратегического планирования были представлены в трудах таких специалистов, как Р.Грант, М. Портер, И.Ансофф и другие.

Несмотря на широкое освещение данных проблем в исследованиях теоретического и прикладного характера, актуальность приобретают практические вопросы разработки планов стратегического развития на предприятии.

Объектом исследования выступает транспортно-экспедиционная компания ООО «ТЭК «Альтернатива».

Предметом исследования является система стратегического планирования в ООО «ТЭК «Альтернатива».

Цель исследования заключается в разработке плана стратегического развития ООО «ТЭК «Альтернатива».

Исходя из цели, были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотрение сущности, видов и принципов стратегического планирования.
2. Определение этапов стратегического планирования.
3. Изучение инструментов стратегического планирования.
4. Анализ и оценка показателей деятельности ООО «ТЭК «Альтернатива».
5. Проведение стратегического анализа деятельности ООО «ТЭК «Альтернатива».
6. Выявление проблем деятельности ООО «ТЭК «Альтернатива»

7. Разработка плана стратегического развития ООО «ТЭК «Альтернатива».

8. Экономическое обоснование разработанного плана.

Теоретической основой работы являются исследования авторов как зарубежных, так и отечественных по вопросам стратегий, стратегического развития, стратегического планирования, его моделям и инструментам.

Методологическую основу работы составили общенаучные методы исследования, методы сравнения, методы экономического и стратегического анализа.

Информационной базой работы являются данные аналитических отчетов консалтинговых агентств, развития транспортной отрасли, отчетность и данные по стратегическому планированию ООО «ТЭК «Альтернатива».

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты и выводы могут быть задействованы в последующих научно-исследовательских работах по анализу современного состояния и перспектив разработки стратегических планов на предприятиях.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, восьми параграфов, введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность, виды и функции стратегического планирования

Вопросам определения сущности стратегического планирования посвящено значительное количество исследований, однако, к настоящему времени не сложилось единой трактовки понятия «стратегическое планирование», объясняющей сущность данного феномена ввиду его многоплановости. Таким образом, рассмотрим некоторые из толкований данного понятия.

Одним из первых исследователей системы стратегического планирования (далее по тексту – СП) стал А. Чандлер, который определял данный феномен как «формулирование долгосрочных целей и решаемых в связи с этим задач при определении функциональных областей и имеющихся в наличии ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей» .

Российских исследователей феномена СП на предприятии можно разделить на две группы:

- первая группа рассматривает СП, как процесс,
- вторая группа рассматривает СП, как вид управленческой деятельности.

По мнению А.А. Пахомовой стратегическое планирование (далее по тексту – СП) представляет собой «процесс формулирования целей и задач, имеющих первоочередное значение для субъекта планирования, а также выявление и оценка критериев и показателей по наиболее значимым направлениям развития субъекта на среднесрочную или долгосрочную перспективу с единовременным формированием совокупности инструментов и механизмов их реализации» .

Ж.С. Рогачева определяет СП как «процесс подготовки стратегического плана посредством определения целей, задач и критериев деятельности, анализа текущего состояния субъекта планирования, а также окружающей его среды для дальнейшего выбора альтернатив и сценариев развития в среднесрочном и долгосрочном периоде с учетом потребностей в различных видах ресурсов с конечной целью обеспечения эффективного функционирования» .

П.В. Магданов определяет СП, как «процесс объективного обоснования совокупности целей, наиболее значимых для дальнейшего развития субъекта хозяйствования, а также механизмов и инструментов наиболее эффективного достижения этих целей» .

М.А. Стрелков трактует СП, как «определенный вид управленческой деятельности, целью которого является достижение устойчивого развития предприятия в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды на основе проведения комплексного анализа, формулирования и выбора альтернативных стратегий развития» .

По мнению А.Г. Назарова, СП представляет собой «вид управленческой деятельности, заключающийся в формулировании целей развития предприятия в долгосрочной перспективе и выработке механизмов и инструментов их достижения с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения устойчивого функционирования предприятия в будущем» .

В.Л. Квинт формулирует понятие СП, как «вид управленческой деятельности, связанный с определением таких целей развития предприятия и механизмов их реализации, достижение которых направлено на обеспечение устойчивого функционирования предприятия в долгосрочной перспективе» .

Согласно трактовке И.В. Мишуровой, СП представляет собой «практическую деятельность, связанную с разработкой стратегических сценариев развития определенного направления деятельности хозяйствующего субъекта с целью его эффективного и устойчивого функционирования в долгосрочном периоде» .

Несмотря на различие в вышеуказанных трактовках, для определения сущности СП можно выделить следующие его характерные признаки:

1. Процесс или вид управленческой деятельности.
2. Направлен на формулирование целей устойчивого развития субъекта.
3. Включает определение механизмов и инструментов достижения сформулированных целей.
4. Осуществляется на долгосрочную перспективу.

В целом, сущность СП проистекает из квинтэссенции самой стратегии развития предприятия и включает следующие основные аспекты:

Во-первых, СП направлено на устранение причин и смягчение факторов, препятствующих устойчивому развитию предприятия.

Во-вторых, СП необходимо для сопоставления сформулированных целей с имеющимися в распоряжении ресурсами с учетом факторов внешней и внутренней среды предприятия.

В-третьих, СП заключается в моделировании будущего предприятия на базе концепции устойчивого развития с использованием подходящих механизмов и инструментов достижения целей.

В-четвертых, СП является основным инструментом адаптации целей предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

В-пятых, специфика СП заключается в принятии оптимальных решений по устойчивому развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно сформулировать следующее определение: СП представляет собой процесс моделирования будущего предприятия и принятия оптимальных решений с использованием подходящих механизмов и инструментов достижения сформулированных целей в сопоставлении с имеющимися в распоряжении ресурсами с учетом факторов внешней и внутренней среды предприятия, направленный на устранение причин и смягчение факторов, препятствующих устойчивому развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

В рамках теории стратегического менеджмента можно выделить несколько основных подходов, на которых базируется СП, на основании которых были определены его виды (см. рисунок 1.1).

Источник: Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия – СПб.: Питер, 2017. – с.32

В соответствие с первым подходом, СП представляет собой корпоративное планирование (другими словами планирование «сверху-вниз»), сущность которого заключается в формировании конкретных инструкций по организации СП, которое представляет собой пошаговый процесс принятия решений по стратегическому развитию высшим руководством предприятия на основе полученной информации о внешней и внутренней среде. При этом, данный вид СП предполагает строгую централизацию процесса принятия стратегических решений, начиная от определения горизонта планирования, заканчивая реализацией стратегических планов.

Второй подход определяет СП, как итеративное планирование (другими словами «снизу-вверх»), которое предполагает четкое разделение всего процесса СП по функциональным подразделениям предприятия в зависимости от сферы их ответственности. В данном случае высшее руководство предприятия выступает в качестве организатора и координатора процесса планирования, основной функцией которого является выбор базовых целей развития предприятия в целом и объединение частных (функциональных стратегий) в единый стратегический план в итеративном режиме, т.е. в режиме согласования результатов каждого из этапов СП с персоналом предприятия. Таким образом, итеративное планирование предполагает менее строгую централизацию процесса СП, и делегирование большей части полномочий линейному персоналу. В соответствие с третьим подходом, имеет место интуитивное планирование, основанное на интуиции высшего руководства. Особенность данного вида СП заключается в отсутствии регламентации процесса планирования со стороны высшего руководства, роль которого сводится к определению стратегических целей без дальнейшей координации и контроля. Все этапы интуитивного СП подвержены саморегулированию со стороны участвующих в процессе планирования функциональных подразделений предприятия. Данный подход к СП предполагает высокую квалификацию персонала в вопросах стратегического развития ввиду недостаточной степени участия высшего руководства в процессе и низкой централизацией принятия решений.

Согласно последнему подходу существует хаотическое планирование, которое по своей сути нельзя назвать планированием как таковым ввиду того, что все элементы СП (проблемы, решения и стратегический выбор) в данном случае действуют в независимости друг от друга. Данный подход предполагает, что действие предваряет его осмысление, стратегии возникают отдельно от проблем предприятия.

В целом, вышеописанная классификация подходов к видам стратегического планирования является в большей степени теоретической и мало применимой в практике хозяйствующих субъектов в современных условиях.

Исследователь А.Г. Назаров предложил классификацию видов СП в зависимости от применяемой на предприятии модели управления :

- традиционной (жестко централизованная, иерархическая структура управления, низкая степень технологического и интеллектуального развития, невысокая производительность и низкий уровень экономической безопасности, приемлемый для стейкхолдеров уровень развития),
- умеренной (централизованная, иерархическая структура управления, средняя степень технологического и интеллектуального развития, средняя производительность и средний уровень экономической безопасности, сбалансированное развитие);
- прогрессивной (децентрализованная, матричная структура управления, высокая степень технологического и интеллектуального развития, высокая производительность, высокий уровень экономической безопасности, опережающее развитие).

Таким образом, исследователем было выделено три вида СП :

1. Реактивное СП, построено на принципах реакции на уже возникшие изменения условий функционирования. Данный вид СП присущ традиционной модели управления. Планирование в рамках данного вида СП производится от прошлого к краткосрочному будущему с учетом текущего запаса ресурсов, определение целей происходит в контексте сохранения текущего положения и сохранения минимальной автономии с учетом внутренних резервов развития.
2. Адаптационное СП, построено на принципах адаптации к текущим изменениям условий функционирования. Данный вид СП характерен для умеренной модели управления. Планирование в рамках данного вида СП производится от настоящего к среднесрочному будущему с учетом имеющихся резервов развития, определение целей происходит в контексте сохранения сбалансированного развития с учетом внешних факторов.
3. Опережающее СП, построено на принципах опережения и предвидения изменения условий функционирования. Данный вид СП типичен для прогрессивной модели управления. Планирование в рамках данного вида СП производится от долгосрочного будущего к настоящему с учетом накопленного потенциала развития, определение целей происходит с учетом опережающего развития в условиях постоянно изменяющихся внешних факторов и внутренних резервов.

На основании данных из открытых источников автор пришел к выводу о том, что применение опережающего СП дает возможность значительного повышения эффективности (по сравнению с реактивным и адаптационным) достижения поставленных целей и результативности стратегии устойчивого развития за счет долгосрочного прогнозирования трансформации условий внешней и внутренней среды.

Для достижения целей устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе необходима реализация основных принципов СП, среди которых можно выделить следующие:

1. Принцип научно-аналитического предвидения при разработке стратегических планов. СП предполагает прогнозирование будущего на основе анализа текущего положения, включая оценку имеющихся ресурсов и динамики их изменения в будущем и учет возможности противодействия негативным факторам и различным непредвиденным обстоятельствам.
2. Принцип согласованности внешних и внутренних факторов устойчивого развития предприятия. СП определяет направления устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе, учитывая и коррелируя между собой как внутренние, так и внешние факторы.
3. Принцип соответствия системы СП предприятия его тактическим действиям. Достижение данного принципа возможно только в том случае, когда стратегические планы и программы развития находятся в тесной взаимосвязи с решаемыми тактическими задачами на различных уровнях управления.
4. Принцип первостепенного значения человеческого фактора в системе СП предприятия. В данном случае все этапы СП (начиная, от формулирования целей до воплощения планов) должны быть привязаны к человеческому фактору. Источник устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе – инициатива и активность как коллектива в целом, так и отдельно взятого сотрудника.

5. Принцип определенности в системе СП. В данном случае СП на предприятии должно быть построено с учетом конкретизации и понимания целей и механизмов их достижения для каждого отдельно взятого сотрудника. Данный принцип зависит от качества всех этапов СП, которые будут рассмотрены далее.

1.2 Этапы стратегического планирования

В соответствии с парадигмой стратегического управления Г. Хамела и К. Прахалада, успешность функционирования предприятия в условиях динамично развивающейся внешней среды только при наличии способностей высшего руководства мыслить стратегически по следующим аспектам:

Во-первых, логичное восприятие системы конкурентоспособности предприятия на тактическом и стратегическом уровне четкое понимание основы конкурентоспособности предприятия, как на современном этапе развития, так и в будущем.

Во-вторых, определение основы эффективности разрабатываемой стратегии управления.

В-третьих, всестороннее исследование состояния предприятия на настоящем этапе, а также определение возможностей для его развития на качественном уровне в перспективе.

На реализацию данных принципов направлена система стратегического планирования.

Стратегическому планированию как процессу присущ определенный алгоритм, включающий комплекс последовательно реализуемых этапов. Необходимо отметить, что алгоритм СП, как правило, основан на базовой модели стратегического управления. Одна из базовых моделей была разработана исследователями Гарвардской бизнес-школы. Основу данной модели составляет система «экологического сканирования», т.е. комплексный сбор и анализ внешнесредовых и внутресредовых условий, факторов и параметров, с доведением их результатов до компетентных людей внутри предприятия с целью дальнейшего выбора стратегических альтернатив развития на основе ценностей высшего руководства.

Структура Гарвардской модели стратегического управления представлена на рисунке 1.2.

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 8. – Ст. 801.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 03.11.1994 г. № 51-ФЗ глава 6 статья 139 // (первоначально опубликован) Российская газета №238-239 от 08.12.1994 г. // Консультант Плюс.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ // (первоначально опубликован) Российская газета №23 от 06.02.1996 г., №24 от 07.02.1996 г., №25 от 08.02.1996 г., №27 от 10.02.1996 г. // Консультант Плюс.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ // (первоначально опубликован) Российская газета №148-149 от 06.08.1998 г. // Консультант Плюс.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 №117-ФЗ // (первоначально опубликован) Парламентская газета №151-152 от 10.08.2000 г. // Консультант Плюс.
6. Александрова А.А. Организация и планирование грузовых автомобильных перевозок / А.А. Александрова. – М.: Высшая школа, 2015. — 459 с.
7. Арутюнян Т. «Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании». – М., 2017. – 240 с.
8. Буренина И. В. Система единых показателей оценки эффективности деятельности предприятий // Интернет-журнал «Науковедение». – Вып. 1. – 2014.
9. Грант Р.М. Современный стратегический анализ // Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер. 2017. – 555 с.
10. Дебердиева Е.М. Подходы к обоснованию стратегии предприятий // Менеджмент. 2014. № 6. С. 10-14
11. Ильяс А. А. Формирование методического подхода к экономической оценке эффективности корпоративных стратегий предприятий на основе сбалансированной системы показателей // Управление и стратегия. – 2015. – № 3. – С. 543-575
12. ТЭК «Альтернативат В.Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. – М.: Бизнес Атлас, с разрешения издательства «Роутледж» (Routledge), группа «Тейлор и Франсис» (Taylore & Francis Group), Нью-Йорк, Лондон 2012. – 627 с.
13. Магданов П.В. Модели процесса стратегического планирования в корпорации // Стратегии бизнеса, 2015. – № 1 (9). – С. 11
14. Магданов П.В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорациях.

- Ч.З. Организация стратегического планирования в корпорации. – Пермь, 2014. – с. 29
15. Мишурова, И.В. Матричный подход в стратегическом планировании предприятий // Вестник Ростовского государственного экономического университета, 2015. №3(51). С. 84
16. Назаров А.Г. Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 2. С. 102–116
17. Назаров А.Г. Стратегическое планирование и управление развитием промышленных предприятий с использованием финансово-инвестиционных инструментов: Автореф... дис. докт.эк.наук. – М.: 2019. – 42 с.
18. Пахомова А.А. Теоретические аспекты стратегии повышения эффективности функционирования предприятий // Друкеровский вестник. - 2017. - № 1 (15). С. 153
19. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия.– СПб: Питер, 2017. – 264 с.
20. Резер С. М. Оптимизация процессов грузовых перевозок / С. М. Резер. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 296 с.
21. Рогачева Ж. С. Модернизация инструментов стратегического планирования предприятий промышленности на основе реляционных взаимодействий: дисс. канд. экон.наук. – М., 2014. – с. 23
22. Стрелков М.А. Планирование стратегии развития в многопрофильных корпорациях // Вестник университета. Секция Национальная и мировая экономика. – М.: ГУУ, №1(7) – 2018. – с. 37
23. Чандлер А. Стратегия и структура. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2017. – с. 26
24. Экономика: факты, оценки, комментарии // Информационно-аналитический комментарий, выпуск № 3, 7 мая 2020 года [Электронный ресурс] Режим доступа: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/27864/EC_2020-03.pdf (дата обращения: 24.05.2020)
25. Hamel, G. Competing for the Future / G.Hamel, C. Prahalad. HBS Press, 2006 - 289 p.
26. Kaplan, R. Norton, D. The balanced scorecard measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992, 70(1), P. 71-79

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/111241>