



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Маркетинговая стратегия бизнес-планирования (часть 1)

### Вопросы для подготовки:

1. Основные элементы стратегического планирования.
2. Связь стратегии и бизнес-плана.
3. Понятие миссии, целей, стратегии реализации бизнес-проектов.
4. Состав, содержание и источники получения информации для разработки бизнес-плана.
5. Анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ).

### Доклады:

1. Система стратегического планирования и контроллинга деятельности предприятия.
2. Стратегия маркетинга фирмы в условиях ВЭД.
3. Методика разработки маркетинг-плана, в бизнес-плане фирмы.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 1. Основные элементы стратегического планирования.

Чем больше интервал планирования, тем выше степень неопределенности параметров плана. При разработке стратегического плана решается триединая задача, т.е. определяется ответ на три вопроса:

- 1) где находится предприятие в настоящее время;
- 2) куда необходимо двигаться;
- 3) что необходимо сделать.

Следовательно, можно выделить три блока при разработке и реализации стратегического плана: диагностический (или аналитический), целевой (или проблемный), деятельный.

В первый блок включаются:

- анализ состояния внешней и внутренней среды предприятия в настоящее время;
- прогноз состояния внешней и внутренней среды предприятия на срок от 3 до 5 лет.

Во второй блок входят:

- формирование философии и миссии предприятия;
- определение целей и выявление существующих проблем. Третий блок охватывает:
- разработку стратегии развития предприятия;
- выбор стратегии;
- механизм реализации стратегии;



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- стратегический контроль с элементами анализа (оценки) результатов и введения необходимых корректив стратегии. Стратегия выступает основным элементом стратегического планирования. Совокупность факторов внешней среды можно назвать условиями, или состоянием, внешней среды. В зависимости от этих условий предприятие как открытая система может адаптироваться и в дальнейшем развиваться или обанкротиться. Следовательно, внешняя среда ставит ограничения, рамки, барьеры на пути деятельности предприятия. Анализ факторов внешней среды позволяет определить, какие из них затрудняют нормальное функционирование предприятия. Следовательно, руководству предприятия необходимо принимать решения с учетом оптимального сочетания факторов внешней среды. В российской экономике к числу факторов внешней среды, оказывающих существенное влияние на развитие предприятия, относят:

- ограниченность внутреннего спроса на производство строительных работ при силовом давлении зарубежных конкурентов (например, турецких) или конкурентов их других регионов России;

- неурегулированность отношений собственности;
- фрагментарность и противоречивость законодательства;
- значительную криминализацию и теневой оборот в экономике, а также коррупцию в структурах власти;
- хронические неплатежи за выполненные строительные работы;
- неразвитость инфраструктуры рынка;
- недостоверность информации о конъюнктуре рынка строительных работ, заказчиках, подрядчиках, ценах на строительные работы и т.п.;
- слабая финансово-кредитная система;
- монополизация факторов производства и каналов движения строительных материалов и конструкций;
- недобросовестная конкуренция.

Эти и многие другие экономические проблемы требуют своего решения.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Анализ рынка строительной отрасли занимает ведущее место в проводимом анализе внешней среды. Многие западные экономисты предлагают анализировать рынок на основе формирования панели заказчиков строительных работ. Результаты считаются положительными в случае высокого уровня повторных заказов. Этот анализ дает возможность оценить конкурентную среду и потребительские предпочтения.

Следующее направление анализа — это оценка возможностей использования внутренних ресурсов предприятия, или так называемый анализ внутренней среды. К показателям внутренней среды предприятия относят:

- качество и ассортиментное разнообразие строительных работ;
- научно-технический потенциал и технологический уровень выполняемых работ;
- уровень издержек производства;
- длительность производственного цикла строительных работ;
- уровень использования производственной мощности предприятия;
- объем строительно-монтажных работ;
- расходы на НИОКР;
- систему маркетинга и сбыта готовой продукции;
- портфель заказов;
- уровень подготовки персонала предприятия и его квалификацию;
- систему экономических показателей предприятия (прибыль, рентабельность, величина активов предприятия, текущая задолженность, качество системы финансового контроля и т.п.).



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Следующим этапом разработки стратегии предприятия, который базируется на результатах внешней и внутренней среды, является прогнозирование. На основе прогнозов вырабатывается стратегия предприятия. Прогнозирование осуществляется через анализ области возможного. Под прогнозом понимают вероятную оценку состояния какого-либо объекта, процесса или явления в определенный момент в будущем и альтернативных путей достижения каких-либо результатов.

Существуют различные методы прогнозирования. Рассмотрим основные из них:

**Сравнительный метод.** Сравнение проводится по аналогии;

**Метод экспертных оценок.** Применяется в случае, когда существуют затруднения в получении информации. В этом случае полагаются на опыт экспертов-профессионалов. Они своим введением, интуицией могут предсказать развитие событий. Применяются индивидуальные и коллективные оценки. Коллективные оценки подразделяются на два вида: метод «прямой мозговой атаки»; метод «Дельфи». Метод «прямой мозговой атаки» предусматривает проведение заседания экспертов, где вырабатывается основа прогноза. Метод «Дельфи» назван в честь Дельфийского оракула из мифов Древней Греции, который предсказывал будущее. Этот метод предусматривает заочное обсуждение проблем в виде письменных оценок прогноза, которые потом обобщаются;

**Метод экстраполяции.** Сущность метода заключается в том, что изучают объект прогноза в прошлом и настоящем. Осуществляется поиск закономерностей в развитии. Этот метод применяют, когда объект прогнозирования имеет относительно плавное развитие;



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Метод моделирования.** При этом методе разрабатываются модели, представляющие собой формализованную (математическую) модель поведения экономической системы. Здесь широко применяются методы экономико-математического моделирования, метод теории игр, динамические модели, имитационные модели и т.п.

После составления прогнозов приступают к разработке второго блока — целевого (или проблемного), который начинается с формирования «философии» и «миссии» предприятия.

«Философия» предприятия — это изложение принципов успеха в сжатой, максимально конкретной форме.

«Миссия» предприятия — это высшие ценности организации, включающие цели предприятия, принципы взаимоотношений работников предприятия, стиль руководства, взаимосвязи с заказчиками и общественными организациями.

Следующий элемент в разработке стратегии — целеполагание. Типология строительных целей предприятия весьма разнообразна. Цели, в отличие от «миссий», выражают конкретные направления в отдельных сферах деятельности предприятия, т.е. желательный результат, который необходимо достичь через определенное время. Предприятия являются, как правило, многоцелевыми системами.

После определения целей наступает этап разработки третьего блока — деятельного. Он начинается с разработки вариантов стратегии, которые отличаются по временным и количественным характеристикам распределения ограниченных ресурсов. Стратегия как программный продукт может быть разработана в виде бизнес-плана. Кроме того, процедуру разработки стратегии можно представить в виде разработки проекта. При этом производится разработка нескольких вариантов стратегии (портфель стратегий).



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

После того, как сделан выбор наилучшей стратегии, остальные стратегии остаются, так как они могут быть использованы в случае изменения обстоятельств.

Следующий этап представляет собой механизм реализации стратегии. Выбранная стратегия доводится до конкретных исполнителей, которые разрабатывают тактические планы. Эти планы обсуждаются совместно на всех уровнях управления и в результате обсуждения решаются спорные вопросы. В готовом виде стратегия и разработанные на ее основе тактические планы становятся нормативными документами, т.е. руководством к действию.

Механизм реализации стратегии не отделим от стратегического контроля. Методом стратегического контроля служит методология контроллинга. Контроллинг позволяет предвидеть экономическую ситуацию, своевременно принять меры по оптимизации отношений «затраты — результат» и тем самым получить желаемую прибыль и достичь поставленной цели.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 2. Связь стратегии и бизнес-плана.

Бизнес-план является составной частью стратегического плана.

Стратегический план определяет основные цели и направления деятельности организации и формирует пути их достижения. Реализация идей стратегического плана требует разработки комплекса различных аспектов. На стадии стратегического планирования составляются еще 2 относительно самостоятельных плана: инноваций и инвестиций. В них идеи нововведений, сформированные в процессе составления стратегического плана, получают дальнейшую детальную проработку. Все три плана различаются уровнем детализации информации о планируемых нововведениях.

Общедоступной формой представления отдельных элементов и направлений стратегического инвестиционного плана выступает бизнес-план. Бизнес-план — это самостоятельный документ, характеризующийся своими целями, задачами, структурой.

### Между бизнес-планом и стратегическим планированием существуют отличия:

1. Стратегический план включает весь комплекс общих целей предприятия, а бизнес-план только одну, которая связана с созданием нового вида деятельности или развитием существующего.
2. Стратегический план включает различные типы стратегии, а бизнес-план ориентирован только на развитие.
3. Стратегический план — это планы с растущим горизонтом времени и постоянной корректировкой. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

4. Стратегический план создается для собственного использования, а бизнес-план чаще всего для поиска источников финансирования, то есть для внешних инвесторов и кредиторов.

5. В бизнес-плане функциональные составляющие (план производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом.

Отличие от плана социально-экономического развития предприятия бизнес-плана заключается в:

- 1) структуре;
- 2) он учитывает не только внутренние, но и внешние цели и условия организации;
- 3) по целям: текущий план охватывает все аспекты деятельности организации за 1 год, а бизнес-план — только инвестиционные;
- 4) по периоду действия: план социально-экономического развития составляется каждый год, а бизнес-план — когда требуется оценить и реализовать какое-то инвестиционное решение (0,5; 1; 1,5; 3; 5 лет).



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### **3. Понятие миссии, целей, стратегии реализации бизнес-проектов.**

В бизнес-плане желательно сформулировать миссию предприятия. Определение миссии позволяет убедить партнеров, сотрудников, клиентов, инвесторов в необходимости и социальной значимости предприятия и его бизнеса, а также возможности его успешного развития.

Для вновь создающихся фирм миссия в обязательном порядке включается в бизнес-план.

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) - краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

Модуль планирования развития бизнеса определяет миссию компании ее нишу на рынке, оценку и определение прибылей, финансовые ресурсы. Фактически он утверждает (в условных финансовых единицах), что компания собирается произвести и продать, и оценивает, какое количество средств необходимо инвестировать в разработку и развитие продукта, чтобы выйти на планируемый уровень прибыли. Таким образом, выходным элементом этого модуля является бизнес-план.

Формирование миссии является обычным явлением для высокоразвитого бизнеса. В российской экономике в последнее время составлением миссии начали заниматься вновь возникшие частные фирмы, достигшие определенного роста и успеха. Определение миссии также, безусловно, полезно и для небольших фирм или для только создающихся форм бизнеса. Описание миссии включается в состав бизнес-плана.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

При разработке правильной корпоративной миссии необходимо учитывать требования рынка. Если старые приемы корпоративной миссии не дают желаемых результатов, то организация переходит к анализу потребностей рынка, изучает новый вид поставляемой продукции, ее достоинства и отличительные свойства. Результаты такого анализа влияют на корпоративную миссию в сторону ее обновления, в отдельных случаях ведут к замене плана работы организации, финансового плана, бизнес-плана и т.д.

В идеале заявление о миссии (или целях) корпорации должно включать соответствующие обязательства, способствующие повышению корпоративной репутации. Они также должны быть отражены во всех бизнес- и маркетинговых планах. В качестве иллюстрации маркетинг может охватывать все аспекты удовлетворения нужд потребителя, но он также ответствен за развитие и укрепление репутации организации. Соответствующая постановка в маркетинговом плане цели достижения определенной репутации поможет избежать принятия недопустимой техники продаж или мероприятий по стимулированию спроса, что более подходяще для достижения краткосрочных результатов.

Сущность стратегического планирования заключается в формулировании основных направлений деятельности предприятия (миссии) и показателей его развития на планируемый период (целей), определяющих желаемый результат его деятельности в целом и в конкретном бизнесе. В рамках стратегического планирования обеспечивается комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие, и определяются действия по их разрешению, а также разрабатывается конкретный план управленческих действий (стратегии) по выполнению миссии предприятия и достижению сформулированных целей.

Стратегический план включает в себя видение и миссию.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 4. Состав, содержание и источники получения информации для разработки бизнес-плана.

В общем виде бизнес-план представляет собой системную оценку перспектив развития организации, основанную на результатах анализа факторов внутренней и внешней среды.

Сам процесс планирования побуждает предпринимателя объективно взглянуть на свой бизнес со всех сторон. План – это хорошо проложенный маршрут с установленной очередностью действий и приоритетов в пути следования по этому маршруту в условиях ограниченности ресурсов.

Бизнес-план представляет собой рабочий инструмент не только оценки перспектив, но и оперативного управления организацией на основе контроллинга показателей плана. Завершенный бизнес-план – визитная карточка предпринимателя.

По разработке бизнес-плана выделяют два основных подхода.

**Первый подход** заключается в том, что инициаторы проекта разрабатывают бизнес-план сами, а методические рекомендации получают у экспертов по конкретным вопросам. Такой подход предпочтителен, поскольку, разрабатывая план, руководители организации лучше начинают понимать, что происходит в самой организации и ее окружении. Кроме того, в команде разработчиков формируется понимание разделяемой ответственности за принятые решения. Помимо прочего, упрощается процесс реализации бизнес-плана, поскольку руководители (после самостоятельной проработки) убеждены в его целесообразности и мотивированы на достижение согласованных целей.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**При втором подходе** инициаторы бизнес-плана выступают только в качестве заказчиков, а разработчиками бизнес-плана являются консультационные фирмы, авторские коллективы или отдельные специалисты. Такой способ не всегда надежен, а в зарубежной практике, кроме того, принято, что бизнес-планы разрабатываются с обязательным участием руководителя организации. Часто зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение финансовых ресурсов, если указанное условие не соблюдается.

Обобщенные типы бизнес-планов могут быть следующими:

1. бизнес-план организации;
2. бизнес-план структурного подразделения организации;
3. бизнес-план как заявка на кредит;
4. бизнес-план как заявка на грант;
5. бизнес-план инвестиционного проекта;
6. бизнес-план развития региона.

При выборе источников информации важными являются два момента: для какой цели пишется план и каков бюджет бизнес-планирования.

К методам сбора первичной информации относятся наблюдение, эксперимент и опрос.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Источниками вторичной информации являются:

- 1) внутренние источники (отчеты фирмы о прибылях и убытках, бюджеты, отчеты о предыдущих исследованиях, архитектурные проекты, план производства работ);
- 2) внешние официальные источники (нормативные и законодательные материалы);
- 3) внешние периодические и научно-методические материалы (журналы, газеты, книги по планированию, управлению строительным производством, экономике и т. д.);
- 4) внешняя коммерческая информация (материалы консалтинговых, аналитических фирм).

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Имея необходимую информацию, руководитель бизнес-проекта еще до составления делового плана может оценить жизнеспособность самой концепции нового проекта.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## 5. Анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT-анализ).

Внешняя среда воспринимается организацией одновременно и как система, содержащая благоприятные для организации параметры, и как система, включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры организация понимает как возможности (развития, повышения эффективности и т.д.), а неблагоприятные - как угрозы.

Аббревиатура метода (SWOT) образована посредством соединения начальных букв от слов полного наименования: Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats (сила - слабости - возможности - угрозы).

**Под силой** организации понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное - это активы организации в конкурентной борьбе. **Слабость** представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это - пассивы. **Возможности** организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон. Следует заметить, что возможности, которые организация не может реализовать, - это иллюзии.

### **Угрозы проявляются:**

- в наличии более дешевых технологий конкурентов;
- во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
- в угрозах со стороны иностранных организаций;
- в новых правилах, наносящих ущерб организации больше, чем другим;
- в повышении процентных ставок, в возможном поглощении;
- в демографических изменениях, в изменениях курсов иностранных валют;
- в политических переменах в стране и т.д.



# РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Анализ силы и слабости организации даст возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации, с одной стороны, а с другой - между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации.

Принципиально слабые стороны организации могут состоять: в отсутствии четкого видения перспектив развития и устаревших методах управления; недостатке умений и таланта ЛПР и низкой реализуемости принимаемых решений; недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации; недостаточном имидже среди населения; неудовлетворительной информационной работе.

В процессе проведения анализа эксперты прямо или косвенно (на уровне подсознания) рассматривают параметры внутренней среды, стараясь не забывать о воздействии факторов внешней среды, и наоборот.

SWOT-анализ является предварительным исследовательским этапом при составлении стратегических планов, разработке стратегических целей и задач компании.