

Некоторые принципы стратегического планирования развития корпорации

© 2009 Н.И. Малышев

кандидат экономических наук, профессор

© 2009 С.А. Храбрых

Всероссийский заочный финансово-экономический институт

В статье отражены особенности формирования и реализации системы стратегического планирования современной промышленной фирмы с учетом конкурентных особенностей внешней среды.

Ключевые слова: бизнес-процесс, этика делового поведения, технология активизации корпоративного поведения, конкурентные преимущества промышленного предприятия.

В настоящее время возрастает роль стратегических подходов к управлению, которые становятся императивом для всех хозяйствующих субъектов. Поэтому важнейшее место в деятельности любой фирмы занимает выработка стратегического плана действия: по повышению конкурентоспособности на всех уровнях народного хозяйства, по развитию фирмы в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое планирование определяется как деятельность по разработке, обсуждению и принятию стратегии предприятия. Несмотря на наличие многочисленных апробированных схем формирования стратегических планов и работ признанных авторитетов в области стратегического планирования, в этой сфере нет и не должно быть раз и навсегда заданных трафаретов, хотя в ряде случаев сложившиеся представления довольно логичны и могут рассматриваться как постулаты, требующие обсуждения.

Перевод экономики на рыночный путь развития сопровождался почти полным отказом от перспективного планирования. Сейчас ошибочность такого подхода исправляется, и все большее число хозяйственных руководителей, генеральных директоров акционерных обществ, менеджеров делают вывод о необходимости иметь план перспективного развития в виде должным образом оформленного и утвержденного документа. Подготовка стратегического плана как развернутого документа возлагается в основном на экономические службы, но перед ними следует поставить задачи, которым должна быть подчинена разработка стратегического плана. Именно эту функцию обязан выполнить собственник предприятия, интересы которого представляет совет директоров.

В акционерном обществе утверждение стратегии развития как по формальным признакам, так и по существу проблемы должно входить в компетенцию совета директоров (наблюдатель-

ного совета). С формальной точки зрения это обосновывается тем, что в соответствии с федеральным законом “Об акционерных обществах” определение стратегии развития общества относится к компетенции совета директоров. Правда, понятия “стратегический план развития общества” в этом законе нет. В этой ст. 48 вопросы стратегии и планирования деятельности фирмы ни по форме, ни по существу не затрагиваются. Следовательно, решение данного вопроса относится к компетенции совета директоров.

Термина “стратегия” в перечне вопросов, отнесенных к компетенции совета директоров, в федеральном законе “Об акционерных обществах” нет, но есть другое понятие, которое в основном предопределяет содержание стратегического развития акционерного общества: первым среди вопросов, решение которых отнесено к исключительной компетенции совета директоров, является определение приоритетных направлений деятельности общества.

Определение приоритетных направлений деятельности и есть главное содержание стратегического плана развития общества, но, конечно, не сводится к нему - хотя бы потому, что, кроме стратегических ориентиров, стратегия развития определяет и средства ее достижения - стратегические управленческие решения и действия. Этот взгляд на стратегию предполагает ее строение как качественно определенного направления развития сферы, средств и форм деятельности организации, системы взаимоотношений, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, к чему она стремится, что хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия - это ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация может достичь своей цели в условиях изменяющего и конкурентного поведения на рынке. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении предприятия, так

как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

Стратегия фирмы нацелена на обеспечение конкурентоспособности фирмы, закрепление ею своей ниши на рынке, обеспечение ее устойчивости, выживаемости в постоянно меняющейся рыночной среде. Поэтому любой план в любой фирме в рыночных условиях должен быть пронизан идеей обеспечения конкурентоспособности, независимо от того, как именно сформулирована в плане цель фирмы. Но эта цель не может быть достигнута, если продукция фирмы не найдет своего покупателя, не удовлетворит его потребности лучше, чем продукция других фирм. Именно поэтому в рыночных условиях ориентация на удовлетворение потребностей конкретных потребителей имеет характер объективной необходимости.

Стратегический план фирмы не является строго формализованным ни по срокам, ни по составу разделов и показателей. Он должен отвечать не каким-то сверху заданным параметрам, а потребностям фирмы. Единого стандарта здесь нет, и он не нужен, но единые подходы, некоторые общие принципы разработки, конечно, есть.

Прежде всего должен быть определен профиль фирмы, если он не был четко определен ранее, или, иначе, миссия фирмы. Определение миссии фирмы - это определение ее производственного профиля, т.е. направления, на котором фирма должна сосредоточить свои основные усилия по наилучшему удовлетворению определенных, конкретных потребностей покупателей, заказчиков, потребителей. В процессе формирования миссии определяются общие ценности и принципы, направления деятельности по обслуживанию избранных сегментов рынка, отношение к росту, финансированию, инновациям и т.п. Однако, чтобы решить эту задачу, предварительно должен быть проведен анализ внешней и внутренней сред фирмы. В результате анализа миссия фирмы может трансформироваться, изменяться в зависимости от требований рынка. Поэтому возможна диверсификация производства, изменение структуры производства, чтобы занять какое-либо место на сложившемся рынке, рассматривая его как внешнюю, независимую от фирмы среду.

Конкретным выражением миссии предприятия является постановка целей его развития. Цель - стимул и одновременно ограничение к принятию решений на всех уровнях управления. Она определяет отношение руководства предприятия к социальным вопросам, приоритетность отдельных рыночных

параметров (доли на рынке, прибыльности, роста объема реализации и т.п.).

Важным следствием выбора миссии предприятия, его целей развития, с точки зрения последующего формирования антикризисных мер, является определение на ее основе позиции относительного риска. Неопределенность и риск, допускаемые в соответствии с целями развития предприятия, служат ключевыми параметрами для всех дальнейших расчетов. Осторожное по отношению к риску руководство с большей вероятностью будет придерживаться политики, которая минимизирует возможные потери. По отношению к обновлению производственного аппарата предпочтение будет отдано эволюционным процессам, не требующим более рискованного коренного преобразования. Более терпимое к риску руководство, наоборот, скорее всего, выберет выпуск новой продукции, позволяющий получить максимальный доход и требующий максимального обновления применяемого оборудования.

Таким образом, отношение к факторам неопределенности и риска, ограничиваемое миссией и целями предприятия, напрямую определяет принципы формирования инвестиционной программы как составной части антикризисных мер, потребности в капитале, выбор формы обновления производственного аппарата, источников финансирования и пр.

Выбор стратегии фирмы зависит, в первую очередь, от ее внутренних возможностей, ее кадрового и технологического потенциала. Первая предпосылка выработки реальной стратегии - максимально объективный учет потенциальных возможностей фирмы и требований рынка. В результате объективной оценки своих возможностей влияния на рынок и требований рынка, к которым приходится приспосабливаться, стратегия развития фирмы складывается вследствие взаимодействия рыночных ограничений и требований, с одной стороны, и внутренних факторов или возможностей фирмы - с другой.

Практика показывает, что только разовая операция может обойтись без учета риска. Когда же речь идет о бизнесе, рассчитанном на перспективу, то здесь учет различных рисков необходим. Перспективные решения в конечном счете принимает собственник, и только он может определить, какую степень риска он считает для себя допустимой.

При наличии эффективного собственника многое зависит от его личных качеств. Когда речь идет об определении стратегии акционерного общества, то важна степень доверия акционеров к менеджерам фирмы.

Фирма может претендовать на лидерство в своей отрасли или виде деятельности, если у нее есть для этого предпосылки - наличие интеллектуально-технологического потенциала. Однако можно не претендовать на лидерство, но добиваться высокой прибыли за счет быстроты освоения в производстве новинок, разработанных другими фирмами. Поэтому многие фирмы определили для себя стратегию развития как сателлитов фирм-лидеров.

По степени риска стратегии подразделяются на три класса:

1) консервативные, ориентирующиеся на минимальную степень риска или полное отсутствие риска, что может одновременно означать ориентацию на минимальную норму прибыли;

2) умеренные, ориентирующиеся на заранее установленную для себя планку риска и не допускающие ее превышения даже при заманчивых перспективах высокой прибыли;

3) агрессивные, ориентирующиеся на реализацию рискованных, "венчурных", но высокодоходных проектов.

При наличии финансовых возможностей фирма может сочетать реализацию разных проектов с различной степенью риска. Такую стратегию можно назвать взвешенной, она содержит консервативные направления деятельности, гарантирующие устойчивость фирмы, и агрессивные направления, рассчитанные на получение значительной прибыли, сопряженные с риском, но не представляющие глобальной опасности для существования фирмы в случае неудачи. Но агрессивность стратегии вовсе не означает опрометчивости: ни при каких вариантах стратегии нельзя допускать реализации необоснованных программ. Агрессивная стратегия допускает высокую степень риска, который связан с возможным изменением ситуации по сравнению с исходной.

Таким образом, речь не о противопоставлении, а о сочетании различных направлений деятельности в рамках единой стратегии с целью приспособления к рынку ("соответствовать" и "реагировать"), воздействия на него ("инициировать" и "влиять"). Такое приспособление означает более полный учет сложившихся потребностей покупателей, постоянное и своевременное реагирование на требование рынка: разрабатывать и осуществлять меры стратегического характера по созданию любых новинок, формированию новых потребностей, по влиянию на рынок. Конечно, речь идет не об отдельном предприятии малого бизнеса, а о крупных и средних фирмах, которые обладают потенциальными возможностями серьезно воздействовать на рынок, на покупателей, на конкурентов, на общее на-

правление развития той или иной отрасли или его вида деятельности. В результате стратегический бизнес-план деятельности фирмы содержит мероприятия, направленные как на формирование спроса, особенно на вновь осваиваемую продукцию, так и на приспособление к изменениям существующего сложившегося спроса.

О качестве стратегического плана деятельности фирмы следует судить по чисто практическим критериям:

- в какой степени он укрепляет позиции фирмы, расширяет ее возможности успешно конкурировать на рынке;

- в какой мере он повышает шансы на получение преимуществ перед конкурентами;

- в какой мере он способствует получению финансовых результатов.

Использование прибыльной ориентации в современных условиях отечественной экономики вряд ли оправдано. В то же время, если предприятие имеет несколько альтернативных вариантов получения прибыли, очевидно, оно выберет тот вариант, который обеспечивает наибольшую величину ожидаемой прибыли при прочих равных условиях. Если прибыль достаточна для удовлетворения требований акционеров, минимальной потребности в ней предприятия, его менеджмент имеет возможность выдвигать другие цели. Следует признать более оправданным использование в качестве цели другой формулировки, направленной на решение конкретных задач в тот или иной период времени. В качестве примера можно выделить следующие цели:

- повышение стоимости предприятия;

- максимальная рентабельность собственного капитала;

- увеличение доли, занимаемой на рынке;

- загрузка производственных мощностей и др.

Следует отметить, что, чаще целесообразно использовать не одну изолированную цель, а связку целей, например, высокий доход при незначительном риске. В этом случае исследуемая альтернативная политика только тогда однозначно превосходит другие, когда при улучшении как минимум одного целевого компонента она приводит к результатам, не ухудшая другие целевые компоненты.

Единой или общепринятой классификации видов (уровней) предпринимательской стратегии не существует. В ряде источников выделяются пять уровней стратегии:

1. Корпоративная стратегия - стратегия повышения конкурентоспособности фирмы как единой коммерческой организации. Корпоративная стратегия должна содержать определение наиболее важных целей развития фирмы:

- на какие рынки или сегменты рынков ориентироваться;

- на какие продукты (услуги) делать ставку и расширять их производство, какие новые виды продуктов, услуг осваивать и продвигать на рынок;

- на каких потребителей или группы потребителей (покупателей, клиентов) делать ставку в перспективе.

2. Деловая стратегия - стратегия развития каждого вида деятельности, если речь идет о диверсифицированной фирме, осуществляющей различные виды деятельности.

3. Функциональная стратегия - стратегия развития функциональных направлений деятельности: маркетинг, производство, сбыт, финансы, персонал и т.д.

4. Операционная стратегия - стратегия развития подразделений фирмы: отделов, филиалов, представительств и др.

5. Личностная (персонофицированная) - фундамент стратегической пирамиды.

На наш взгляд, обеспечить стабильное бескризисное развитие предприятия в современных условиях способна только та стратегия, которая связана с обеспечением низких издержек.

Рассматривая возможные пути и способы вывода предприятия из кризиса, можно отметить большое их разнообразие. Однако, говоря о роли финансово-структурных преобразований (особенно в случае реактивного управления), особо следует остановиться на значении инвестиционной стратегии в антикризисной программе.

Задачами, решаемыми в процессе формирования инвестиционной стратегии, могут быть:

1) составление данных по инвестиционным проектам:

2) развитие средств планирования инвестиций;

3) составление бюджета инвестиций;

4) проведение расчета инвестиций и оценка сформированных инвестиционных программ:

5) контроль проектов и текущий анализ инвестиций;

б) контроль за исполнением бюджета инвестиций.

Под инвестиционной стратегией следует понимать формирование долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижения. Формирование стратегии основывается на предварительном выбранных целях деятельности предприятия и их предметном воплощении, а также на анализе различных внутренних и внешних факторов. Исходя из этого, инвестиционная стратегия носит подчиненный характер по отношению к общей стратегии экономического развития предприятия и конкретизирует последнюю, определяя пути и средства достижения выбранных целей.

Сложность формирования инвестиционной стратегии заключается еще в том, что она должна учитывать направления инновационной политики как на предприятии, так и в отрасли, причем не просто им соответствовать, но и несколько их опережать.

В качестве своего "выхода" инвестиционная стратегия имеет варианты обновления производственного аппарата. Однако такие варианты не являются целью антикризисного и стратегического планирования на предприятии. В связи с этим данный алгоритм необходимо заканчивать исследованием изменения состояния хозяйственного комплекса на рынке, его конкурентного статуса, в том числе и с использованием производственно-коммерческих показателей деятельности предприятия.

Определение конкурентного статуса предприятия на рынке - это особая задача, требующая отдельного исследования. Не вдаваясь в ее суть детально, тем не менее, следует отметить, что для характеристики такого статуса необходимо изучить ряд показателей. Они должны отражать как внутреннее его состояние (имеющиеся ресурсы и эффективность их использования), так и положение на рынке.

Поступила в редакцию 06.11.2009 г.