

**О. Г. Кузьмина**

к.т.н., доцент кафедры  
Экономики и организации производства

**Е. В. Тушкова**

магистрант кафедры  
Экономики и организации производства  
(АлтГТУ, г. Барнаул)

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

Большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования.

Сегодня считается достижением, если руководитель предприятия умеет организовывать и проводить «мозговой штурм» горячей проблемы, выполнять swot-анализ, строить «дерево целей». В какой степени все это отличается от стратегического планирования? Примерно так же, как составление бюджета компании «на коленке» — от комплексной, автоматизированной системы бюджетирования, продуктом которой является абсолютно реалистичный и жесткий бюджет, готовый стать законом внутренней жизни предприятия. Организация системы стратегического планирования на предприятии — не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития — это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне. Стратегическое планирование — это разработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании («как хочется»), так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития компании можно условно разбить на следующие крупные блоки (этапы):

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
- разработка сценарного прогноза развития отрасли;
- прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
- анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
- финансовая оценка стратегических альтернатив;
- формирование образа будущего компании;
- разработка стратегических целей и задач;
- комплекс работ по внедрению стратегии.

Алгоритм проведения анализа инвестиционной привлекательности отрасли включает в себя два этапа: оценку уровня интенсивности конкуренции и оценку стадии ее развития. Ключевое место в анализе инвестиционной привлекательности отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей используется модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с этой моделью, на уровень интенсивности конкуренции в отрасли влияют такие факторы (движущие силы конкуренции), как угроза входа в отрасль новых производителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя со стороны покупателей, давление на производителя со стороны поставщиков сырья и материалов, угроза со стороны продуктов-заменителей, макросреда и государственная политика. Оценка влияния каждой движущей силы (фактора) на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы.

Следующий этап анализа инвестиционной привлекательности отрасли — определение стадии ее развития. К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли и эволюцию продуктов и технологии. И наконец, на базе сопоставления результатов, полученных на первом и втором этапах анализа, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли.

Инвестиционная привлекательность отрасли — это первая контрольная точка для стратега. На следующем этапе оценивается конкурентная позиция компании в анализируемой отрасли. Часто для этих целей используется инструментарий SWOT-анализа. Результатом про-

ведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды.

SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. Для оценки конкурентной позиции компании также используется методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;
- качество продукции;
- цена продукции;
- технология производства;
- себестоимость выпускаемой продукции;
- рентабельность выпускаемой продукции;
- уровень производительности труда;
- объем продаж;
- каналы сбыта продукции;
- близость к источникам сырья;
- качество менеджерской команды;
- новые продукты;
- соотношение внутренних и мировых цен;
- репутация фирмы.

Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли и получить в итоге вторую ключевую (реперную) точку на стратегической карте. Первая точка была получена на этапе оценки инвестиционной привлекательности отрасли, описанном выше.

Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития компании является оценка стратегических альтернатив ее развития. Крайне важно, находясь еще «на берегу», хотя бы укрупнено оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев корпоративного развития компании и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, объемы дополнительных финансовых ресурсов, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

Стержнем системы стратегического планирования является комплекс работ по разработке стратегии развития компании с использованием большой гаммы формализованных процедур. Эти процедуры направлены на построение как образа будущего компании, так и программы перехода от текущего состояния к этому образу. Образ будущего должен быть реалистичным.

При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны компании, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Следующим этапом комплекса работ по разработке стратегии развития компании является этап стратегического целеполагания. На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров (5–10 лет) развития предприятия, которые могут включать в себя следующие направления:

- целевые долгосрочные ориентиры по снижению издержек производства и обращения;

- увеличение (удержание) доли на внутреннем и внешнем рынках;

- рост капитализации компании (рыночной стоимости акций);

- повышение уровня инвестиционной привлекательности компании;

- снижение давления поставщиков сырья и материалов (в случае если итоги анализа свидетельствуют о серьезных угрозах, исходящих от поставщиков сырья, материалов и комплектующих);

- стратегические ориентиры организационного развития (например, выделение стратегических бизнес-единиц, переход с линейной на дивизиональную оргструктуру управления и т. д.).

Помимо перечисленных, стратегические ориентиры устанавливаются в отношении социальной ответственности компании (особенно в случае ее градообразующего характера), индивидуальных целей и ожиданий крупных акционеров и др. Как правило, стратегические ори-

ентиры (цели) носят комплексный характер, и их реализация возможна лишь на основе целевых комплексных программ.

Разработка стратегии — это длительный и трудоемкий процесс. Но сама по себе стратегия — это только верхушка айсберга. Очень много времени отводится непосредственно на комплекс работ, связанных с внедрением стратегии. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко-, средне- и долгосрочных целей развития, в создании своего рода «мостика» между перспективными целями развития предприятия и текущим планированием на год.

На среднесрочном уровне планирования (3–5 лет) качественные долгосрочные стратегические ориентиры трансформируются в укрупненные финансовые (индикативные), а на оперативном (годовом) уровне — в детализированные показатели развития. Наиболее часто для этих целей используется технология, имеющая на Западе название Balanced Score Cards.

Рост экономики способствовал увеличению спроса на услуги в области стратегического консалтинга. Стратегический консалтинг включает комплекс: разработку стратегии развития предприятия, постановку системы стратегического управления, в том числе на основе системы сбалансированных показателей. Особенно модно в последнее время проведение стратегических сессий: коллективы компаний почти в полном составе в течение двух-трех дней, как правило, вдали от городской суеты под руководством опытного консультанта придумают новые идеи для развития бизнеса.

Спланировать стратегию развития за клиента нельзя. Можно только научить его пользоваться существующими технологиями, помочь организовать процесс разработки стратегических целей. Если компания постоянно заказывает у консультантов проведение сессий стратегического планирования, значит, она еще просто не достигла нужного уровня. Когда процесс управления грамотно выстроен, периодичность проведения сессий установлена, четко прописано, что и как необходимо анализировать, компания легко справляется с разработкой стратегии и установлением целей самостоятельно. Главное — внедрить систему менеджмента компании, которая хорошо бы работала. Ежегодное участие консультантов в стратегическом планировании — не что иное, как сила привычки, приводящая к лишней трате денег.

В качестве основных заказчиков на стратегический консалтинг в регионе выступают крупные, динамично растущие компании: их бизнес устойчив, механизм оперативного управления отлажен, кроме то-

го, они могут позволить себе направить от 200 тыс. до 1 млн. рублей на оплату услуг в этой области.

Резюмируя итоги, следует отметить следующее.

Одним из основных результатов проектов по стратегическому планированию является разработка стратегии развития компании. Стержнем разрабатываемой стратегии является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе стратегической диагностики. Составной частью стратегии являются кратко-, средне- и долгосрочные цели и задачи компании, а также обоснование объемов, структуры и источников финансовых ресурсов, требуемых для их реализации. Формированию стратегии предшествует финансовая оценка стратегических альтернатив. На основе долгосрочной стратегии разрабатываются предложения по оптимизации системы управления портфелем выпускаемой продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Делаются выводы о том, какие направления бизнеса компании должны войти в число приоритетных, какие направления лучше придержать или даже заморозить. На что должны быть направлены имеющиеся ресурсы: на приобретение новых активов или на модернизацию старых? Что важнее — ориентация на экспансию (увеличение размера) компании или концентрацию на создании стоимости? Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития компании. Реализация стратегии обуславливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. При этом организационная структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей и задач.