

## Особенности стратегического планирования на предприятии в современных условиях

© 2009 С.А. Григорьев

© 2009 А.В. Стрельцов

доктор экономических наук, профессор  
Самарский государственный экономический университет

Рассматриваются различные подходы к обеспечению стабильного развития потенциала промышленного предприятия. Авторы предлагают через два подхода к определению стратегии характеризовать ее как модель действий по достижению экономических целей, заданных конкретным планом действий. Отмечается, что стратегическое планирование в условиях нарастающего экономического кризиса в России становится все более сложным.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, система стратегического управления, инвестиционная стратегия, потенциал предприятия.

В настоящее время перед любым предприятием стоит задача обеспечить стабильное, вне зависимости от внешних условий (экономического роста, стагнации, кризиса) развитие своего потенциала. Достижение поставленной цели возможно лишь при стратегическом подходе к управлению своей деятельностью.

Стратегическое управление, как правило, определяют исходя из двух противоположных взглядов на понимание стратегии. Первый основывается на следующем: определяется достаточно точное конечное положение, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени, и фиксируется, что необходимо сделать для достижения этого состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по интервалам, реализация которого должна привести к достижению конкретной определенной цели.

Второй 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.

По мнению авторов, стратегию можно охарактеризовать как модель действий по достижению поставленных долговременных целей по использованию имеющихся ресурсов организации.

Она представляет собой набор правил для принятия решений, которыми должен руководствоваться административный и технический персонал компании.

Концепция стратегического управления представляется в виде важнейшей составляющей жизни современной деловой организации, касающейся трех ее ключевых сфер: 1) выработки и осуществления стратегии развития и поведения во внешней сфере; 2) выработки и осуществления стратегии в отношении создаваемого организацией продукта; 3) выработки и реализации стратегии в отношении персонала организации.

Деятельность по разработке, обсуждению и принятию стратегии предприятия определяется обычно как стратегическое планирование. Система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений - тактических и оперативных - со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии, называется обычно системой стратегического управления.

Стратегическое планирование можно определить как систему принятия решений корпоративного уровня, предполагающую достижение определенного целевого состояния, к которому стремится предприятие в своем развитии, выявление его положения в настоящем и нахождение лучших вариантов перехода от настоящего к целевому.

Для того чтобы определить целевое состояние предприятия (каким оно должно быть в будущем), необходимо определить перспективы той хозяйственной деятельности, которой оно занимается. Так, например, без осознания перспектив развития российского автомобилестроения трудно сформулировать стратегические направ-

ления развития отечественного автозавода. При этом перспективы развития отрасли должны определяться с точки зрения видения характеристик выпускаемых изделий, их комплектующих, уровня качества, дизайна и возможностей достижения тех или иных конкурентоспособных параметров со стороны исследуемого предприятия. Однако классические модели стратегического планирования при целеполагании отдают предпочтение организационным аспектам по сравнению с анализом производственно-коммерческой деятельности.

Последнее имеет еще большее значение, если учитывать существующие экономические реалии России, а именно неустойчивость, несмотря на обозначившийся экономический рост, финансово-экономического положения многих отечественных предприятий.

Следует помнить, что кризисное состояние предприятия не является следствием только его недальновидного управления. Это всего лишь один из возможных этапов существования хозяйственного объекта во времени, и роль обоснованного планирования при этом состоит в предвидении и построении системы мер по выводу предприятия из кризиса с минимальными потерями. В поддержку этого утверждения можно привести пример предприятий ВПК России, которые, долгое время будучи основой отечественной экономики, за короткий период в связи с непрогнозируемыми изменениями внешних условий (окончание "холодной войны", развал СССР, начало радикальных реформ) пришли к предбанкротному состоянию, о чем все больше и больше начинают говорить и в зарубежной экономической литературе. Это позволяет сделать два важных вывода. Во-первых, любое, даже эффективно действующее, предприятие может внезапно оказаться в кризисном состоянии. Во-вторых, и это будет необходимо для дальнейшего анализа, традиционное понятие эффективности как соотношение результата и затрат недостаточно для характеристики конкурентоспособности хозяйственного субъекта на рынке. Действительно, динамика соотношения результата и затрат может иметь тенденцию к росту, в то же время изменение конъюнктуры на рынке приводит предприятие к кризисному состоянию. Поэтому при анализе конкурентного статуса предприятия представляется нецелесообразным основываться только на показателях эффективности (прибыль, рентабельность и пр.).

Таким образом, в развитии любого хозяйственного объекта может наступить резкий, крутой перелом, называемый кризисом. Важно своевременно обнаружить начальное экономическое

явление, сигнализирующее о том, что появились лишь первые признаки возможного изменения существующего состояния предприятия. Поскольку и внешняя, и внутренняя его среда динамичны, указанные явления могут появиться практически в любой момент. Поэтому важнейшим является постоянное ожидание сигналов о надвигающемся кризисе и немедленной реакции на эти сигналы. Установить все возможные варианты сигналов практически невозможно, поскольку многообразие обстоятельств, формирующих состояние внешней и внутренней среды предприятия, учесть нельзя. Тем не менее ожидание слабых сигналов внешней и внутренней среды и поддержание нормального состояния конкурентного статуса предприятия являются основой стратегического планирования и формирования антикризисных мер.

К таким внутренним факторам (сигналам) относятся изменение качественного состава и потеря гибкости управления, высокая степень омертвления оборотного капитала, старение параметров кадровых ресурсов, непредвиденный рост издержек, высокая доля заемного капитала и др. К внешним факторам можно отнести изменение параметров спроса, изменение позиций по отношению к конкурентам, усиление случайных внешних воздействий, действия правительства, тенденции развития существующей отрасли и сопряженных с ней отраслей (в части перспектив, применяемых технологических процессов, научно-технической деятельности) и др. Важной проблемой является и выделение сигналов о нарастании кризисных явлений из постоянно происходящих колебаний хозяйственной конъюнктуры.

Некоторые подходы предполагают формализованные алгоритмы анализа изменений во внешней среде. Эти подходы довольно сильно различаются между собой. В качестве примера можно привести так называемую модель пяти сил, оценку внешней среды на основе факторов эффективности, в некоторой степени матрицу Бостонской консалтинговой группы и др. Тем не менее при любом алгоритме состав анализируемых параметров довольно однороден и приблизительно соответствует вышеназванным.

Однако отслеживания внутренних и внешних сигналов еще недостаточно. Анализ отечественной и зарубежной теории и практики показывает, что в основе как любого варианта стратегического планирования на предприятии, так и его части - антикризисного управления - всегда лежит выбор миссии предприятия, понимаемой как основные стратегические установки, правила, в соответствии с которыми оно ведет свою хозяй-

ственную деятельность, и это в настоящее время является уже практически общепризнанным. В процессе формирования данной миссии определяются общие ценности и принципы, направления деятельности по обслуживанию избранных сегментов рынка, отношение к росту, финансированию, инновациям и т.п.

Конкретным выражением миссии предприятия является постановка целей его развития. Цель является стимулом и одновременно ограничением 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.

Набор же конкретных целей развития предприятия довольно разнообразен. В экономической литературе цель максимизации прибыли используется, как правило, как основа построения теоретических моделей, характеризующих положение предприятия на рынке. Однако в ряде работ авторы не называют прибыль в качестве главной цели, иногда указывая, что целью должен быть максимум прибыли, а не она сама. В ряде случаев отмечается, что не все предприятия ставят своей целью максимизацию прибыли, они могут выдвигать и другие целевые ориентации, например, достижение определенной рыночной доли.

На наш взгляд, использование прибыльной ориентации в современных условиях отечественной экономики вряд ли оправданно. В то же время, если предприятие имеет несколько альтернативных вариантов получения прибыли, то 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. На наш взгляд, 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, очевидно, более часто 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 уступающим другим целевым компонентам.

Рассматривая входные параметры стратегического планирования и его части - антикризисного управления, необходимо остановиться и на поведенческих характеристиках предприятия в период кризиса, так как они во многом определяют отношение руководства к направлениям и темпам обновления производственного аппарата. Как правило, выделяются три модели, характеризующие поведение предприятия в кризисной ситуации:

- активное управление;
- реактивное управление;
- плановое управление.

Характеризуя данные модели, можно отметить следующее. Когда некоторые неожиданные факторы лишь начинают влиять на предприятие, их воздействие обычно остается скрытым в рамках нормальных колебаний в результате экономической деятельности. Таким образом, если возможная перемена не будет выявлена при помощи специального прогноза, первоначальной реакцией на нее станут меры (снижение затрат, повышение производительности труда, активизация сбыта и т.п.), которые в прошлом помогали пред-

приятно корректировать периодические ухудшения его экономических показателей. Когда меры, успешные в прошлом, все чаще оказываются недейственными, становится очевидно, что предприятие столкнулось с новой проблемой. Рассмотренные три модели поведения предприятия и характеризуют различные подходы его руководства после осознания возникшей проблемы.

При активном управлении в данном случае следуют немедленные ответные действия. В результате предприятие может терпеть убытки от потерь вследствие нарастания кризисных явлений и от дополнительных потерь, связанных с антикризисными мерами.

При реактивном управлении возникшие новые проблемы вначале пытаются решить традиционными для данного предприятия способами, и только после осознания их неэффективности принимают специальные антикризисные решения. В этом случае предприятие терпит убытки в размере двух вышеназванных типов (при активном управлении), а также от потерь, связанных с запаздыванием антикризисных мер.

При плановом управлении в основе формируемых антикризисных действий лежат прогнозы, различные сценарии развития предприятия на длительную перспективу, которые представляют собой программу действий по предотвращению кризисных состояний и начинают осуществляться задолго до появления вероятных угроз текущему состоянию предприятия. В этом случае убытки минимальны.

Помимо поведенческих характеристик предприятия, к входимым параметрам стратегического планирования можно отнести и ограничения внешнего характера, связанные в первую очередь с воздействием государственных органов, особенно через формируемые промышленную, инновационную политику государства, прогнозируемые налоговые реформы.

Рассмотренных понятий еще недостаточно для описания модели антикризисного управления. Следует определиться с категорией, которая в интегрированном виде оценивала бы существующее состояние предприятия. Во многих работах выделяются различные понятия, характеризующие конкурентный статус предприятия. Сопоставляя различные подходы, на наш взгляд, можно сформулировать его определение: это состояние, при котором ресурсы предприятия используются настолько плодотворно, что оно оказывается более эффективным, чем ведущие конкуренты. Конкурентный статус предприятия не является постоянной величиной, поскольку всякая производственная система обладает предельными возможностями, ограничивающими ее

дальнейшее существование в первоначальном виде определенным периодом времени. Это объясняется постоянным изменением конъюнктуры рынка, изменениями параметров спроса, параметров факторов производства и т.д.

Ввиду того, что все указанные изменения не наступают одновременно, уровни конкурентного статуса предприятия в разные моменты времени будут различны. Тем не менее возможно выделить определенные стадии в изменении конкурентного статуса предприятия. Можно предположить, что они будут соответствовать традиционным стадиям жизненного цикла: зарождение, рост, зрелость, спад. В связи с этим важной задачей управления развитием предприятия, вывода его из кризиса является определение наиболее рационального момента начала коренных преобразований, связанных с переходом в новое качественное состояние. Данные преобразования могут вылиться в специализацию производства, его диверсификацию и др.

Рассматривая возможные варианты стратегий, которые позволяют обеспечить взаимосвязь стратегического и антикризисного управления, стабильное бескризисное развитие предприятия, необходимо исследовать существующие " типовые " стратегии на предмет их соответствия поставленным целям.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций:

1. Стратегия лидерства по издержкам - предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия широкой дифференциации - направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от компаний фирм конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек - дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. Сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сформированная стратегия, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании, и функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области: планирования, контроля, координации и информационного обеспечения.

Ко второму виду относятся следующие стратегии: инвестиционные, ресурсообеспечения, политические, экологические, технологические и маркетинговые.

В крупных компаниях обычно выделяют четыре вида стратегий:

1. Корпоративная стратегия (общий план управления компаний).

2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности определяет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т.д.

4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных единиц).

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;

6) контроль за исполнением бюджета инвестиций.

Под инвестиционной стратегией следует понимать формирование систем долгосрочных целей инвестиционной деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижения. Формирование стратегии основывается на предварительно 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 и 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 эти 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 нее 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 07.12.2008 г.*