

## С.Ю. ПОЛЯНСКИЙ

### ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ, БОЛЬШИНСТВО ДИРЕКТОРОВ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КОНЦЕНТРИРУЮТ СВОИ УСИЛИЯ НА РЕШЕНИИ ТЕКУЩИХ ЗАДАЧ, ОПЕРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ И СООТВЕТСТВЕННО КРАТКОСРОЧНОМ ГОРИЗОНТЕ ПЛАНИРОВАНИЯ. ВОПРОСЫ ПЕРСПЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ НЕРЕДКО ОКАЗЫВАЮТСЯ НА ОБОЧИНЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. СЧИТАЕТСЯ ДОСТИЖЕНИЕМ, ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ ТАКОГО УРОВНЯ УМЕЕТ ОРГАНИЗОВАТЬ И ПРОВЕСТИ МОЗГОВОЙ ШТУРМ ПРОБЛЕМЫ, ВЫПОЛНИТЬ SWOT-АНАЛИЗ, ПОСТРОИТЬ ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ.**

Организация системы стратегического планирования на фирме – не дань моде, пришедшей с Запада, а жизненная необходимость. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации 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 на профессиональном уровне заниматься стратегическим планированием – выработкой стратегии с помощью комплекса формализованных процедур.

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

- *анализ инвестиционной привлекательности отрасли.* Разработка сценарного прогноза развития отрасли. Прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
- *оценку конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);*
- *финансовую оценку стратегических альтернатив;*

- *формирование образа будущего компании.* Разработка стратегических целей и задач;
- *комплекс работ по внедрению стратегии.*

### Анализ инвестиционной привлекательности отрасли

Данный блок является важнейшей составной частью при разработке стратегии развития предприятия. Его цель состоит в получении ответов на следующие вопросы:

- какова степень влияния основных конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции в отрасли;
- что вызывает изменение в их структуре и какое влияние эти факторы окажут в будущем;
- какие факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе, т.е. являются ключевыми;
- привлекательна ли анализируемая отрасль и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности.

Ответы на перечисленные вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует предприятие, и создают базу для разработки стратегии его развития, соответствующей сложившейся ситуации. Качественный и глубокий анализ привлекательности отрасли служит важным аргументом в переговорах с банками, потенциальными портфельными и стратегическими инвесторами.

В рамках проводимого анализа необходимо объективно оценить изменяющиеся условия и определить характер и уровень конкурентной борьбы в отрасли. Процесс проведения анализа состоит из двух этапов.

Первый этап — изучение конкурентной борьбы. Для этих целей используется *модель движущих сил конкуренции*, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер. В соответствии с ней на интенсивность конкуренции влияют такие факторы, как угроза входа в отрасль новых производителей и со стороны продуктов-заменителей, внутриотраслевая конкуренция, давление на производителя покупателей, а также поставщиков сырья и материалов, макросреда и государственная политика. Оценка их влияния на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-экспертной шкалы.

*Вторым этапом* является определение стадии развития отрасли. Для этого используются показатели, характеризующие темпы роста, ее потенциал, эволюцию продуктов и технологии.

На базе сопоставления поэтапных результатов оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли. Это первая контрольная точка для стратега.

Оценив стадию развития анализируемой отрасли, специалист по стратегическому планированию может воспользоваться базой стандартных характеристик. Например, для зрелой отрасли характерны:

- *низкая доходность;*
- *падение темпов роста;*
- *сильное влияние конкуренции на издержки;*
- *усиление международной конкуренции.*

### Оценка конкурентной позиции компании в отрасли

Данная оценка необходима для получения предварительной всесторонней оценки стратегического положения предприятия, а также для разработки перечня долгосрочных действий. В этих целях применяется подход, который обычно называют SWOT-анализом.

**SWOT-АНАЛИЗ ПРОВОДИТСЯ В НЕСКОЛЬКО ЭТАПОВ. В ЧАСТНОСТИ, ИЗУЧАЕТСЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, И ВЫДЕЛЯЮТСЯ ТЕ ЕЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ ОТКРЫВАЮТ ПЕРЕД НИМ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ, И ТЕ, КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ УГРОЗЫ. АНАЛИЗИРУЕТСЯ ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ ЕГО СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ. ЭТИ ДВА ЭТАПА МОГУТ ВЫПОЛНЯТЬСЯ В ПРОИЗВОЛЬНОМ ПОРЯДКЕ, А ИХ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРЕДСТАВЛЯЮТСЯ В ВИДЕ СВОДНОЙ ТАБЛИЦЫ.**

На третьем (завершающем) этапе сопоставляются полученные данные, что позволяет определить способность компании воспользоваться имеющимися рыночными возможностями и минимизировать негативное воздействие внешних угроз. Выбор общей стратегии развития и соответствующих функциональных стратегий невозможен без точного соотнесения факторов внешней среды и перспективного потенциала предприятия с имеющимися ресурсами и действующей системой управления.

Как известно, внешние и внутренние факторы подвержены изменениям. Это обстоятельство свидетельствует в пользу регулярного проведения SWOT-анализа и обновления следующих из него выводов.

SWOT-анализ удачно дополняет анализ отрасли. Их применение в совокупности дает возможность оценить как ситуацию в отрасли в целом, так и положение в ней рассматриваемого предприятия.

Кроме SWOT-анализа для оценки конкурентной позиции компании в отрасли необходимо также использовать методический инструментарий под названием *бенчмаркинг* – сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) предприятия и его основных конкурентов.

Опыт показывает, что результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли и получить вторую ключевую точку на стратегической карте.

### **Финансовая оценка стратегических альтернатив**

Финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной модели, с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений. Такая модель позволяет проводить расчеты сценариев корпоративного развития и реализации отдельных проектов, оценивать их эффективность, экономическую целесообразность, потребность в дополнительных инвестиционных ресурсах, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

### **Формирование образа будущего компании**

Стержнем системы перспективного планирования выступает разработка стратегии развития. Для этого используется совокупность формализованных процедур, которые служат для построения как образа будущего компании («как хочется»), так и программы перехода к нему из текущего состояния. Образ будущего должен быть реалистичным. При его проектировании необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны данной хозяйственной структуры, имеющиеся возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

Важным моментом в этом деле является этап стратегического целеполагания. На нем происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров (5 – 10 лет) развития. Стратегические ориентиры носят комплексный характер, а их реализация возможна лишь на основе специальных программ.

### **Комплекс работ по внедрению стратегии**

Разработка стратегии – длительный и трудоемкий процесс, но это только верхушка айсберга. Значительно больше времени уходит на комплекс работ, связанных с ее внедрением.

**СЕГОДНЯ ОБЪЕКТИВНО НАЗРЕЛА НЕОБХОДИМОСТЬ В РАСШИРЕНИИ ГОРИЗОНТА ПЛАНИРОВАНИЯ, УВЯЗКЕ КРАТКО-, СРЕДНЕ- И ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ, СОЗДАНИИ СВОЕГО РОДА МОСТИКА МЕЖДУ ПЕРСПЕКТИВНЫМИ ЦЕЛЯМИ И ТЕКУЩИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ НА ГОД. НА СРЕДНЕСРОЧНОМ УРОВНЕ ПЛАНИРОВАНИЯ (2 – 3 ГОДА) КАЧЕСТВЕННЫЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ В УКРУПНЕННЫЕ ФИНАНСОВЫЕ (ИНДИКАТИВНЫЕ) ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ, А НА ОПЕРАТИВНОМ (ГОДОВОМ) – В ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЕ.**