

Беляев М. К.

аспирант,

Российская академия предпринимательства

Стратегическое планирование в российских предпринимательских структурах

Аннотация. В статье проанализированы особенности стратегического планирования деятельности предпринимательских структур России. Представлено определение стратегического планирования, приведен алгоритм принятия решений в области стратегического планирования, выявлены основные тенденции практики стратегического планирования в компаниях РФ.

Ключевые слова: предпринимательские структуры, стратегия, стратегическое планирование, стратегический план, внешняя среда, внутренняя среда, позиционирование, факторы принятия стратегических решений, конкурентоспособность.

The summary. In article features of strategic planning of activity of enterprise structures of Russia are analysed. Definition of strategic planning is presented, the algorithm of decision-making in the field of strategic planning is resulted, the basic tendencies of practice of strategic planning in the companies of the Russian Federation are revealed.

Keywords: enterprise structures, strategy, strategic planning, the strategic plan, environment, the internal environment, positioning, factors of acceptance of strategic decisions, competitiveness.

Стратегическое планирование — это совокупность решений и действий по разработке долгосрочного плана функционирования предпринимательской структуры путем формулирования целей, анализа проблем развития, выбора базовых стратегий в условиях неопределенности с целью обеспечения эффективной работы в будущем.

В теории и практике стратегического планирования можно встретить различные подходы к проблеме. Тем не менее, различия не являются принципиальными, поэтому возможен их синтез¹, на основе которого мы предлагаем следующий алгоритм стратегического управления (рис.1).

¹ См., например, Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. М.: Финпресс, 2000; Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007; Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2010; Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Экмос, 2011 и др.

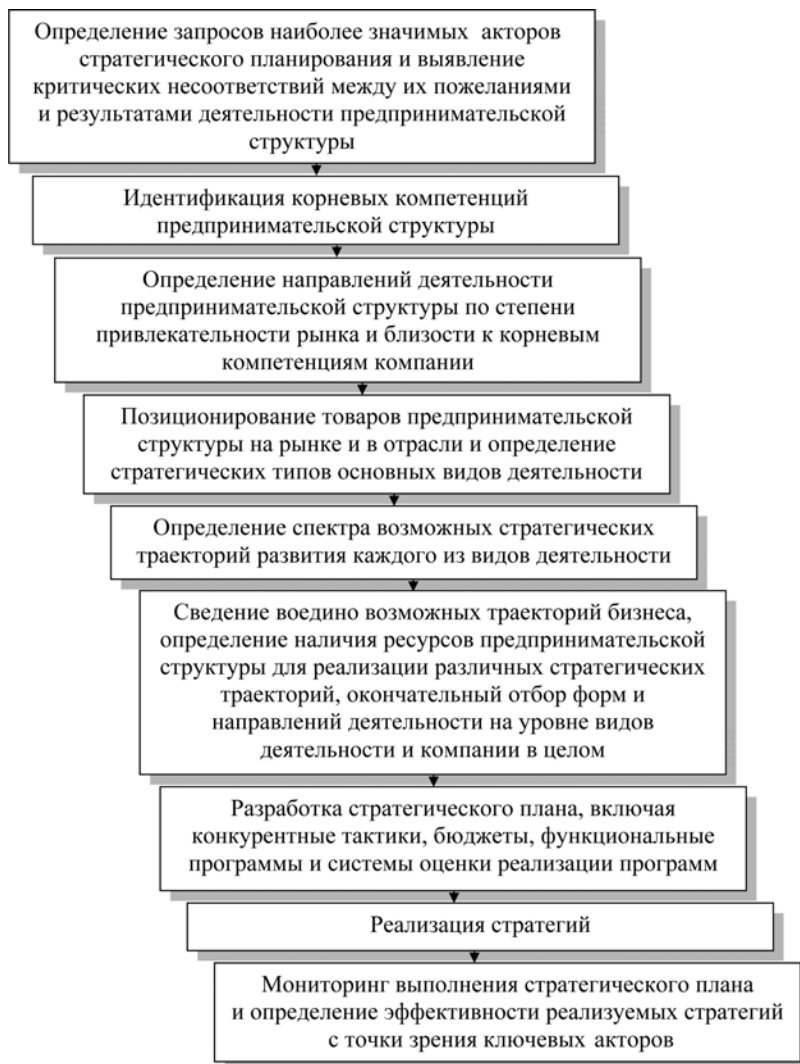


Рис. 1. Алгоритм стратегического планирования деятельности предпринимательских структур

Этап 1. Определение запросов наиболее значимых факторов стратегического планирования и выявление критических несоответствий между их предложениями и результатами деятельности предпринимательской структуры.

Этап 2. Идентификация корневых компетенций предпринимательской структуры.

Этап 3. Определение направлений деятельности предпринимательской структуры по степени привлекательности рынка и близости к корневым компетенциям компании.

Этап 4. Позиционирование товаров предпринимательской структуры на рынке и в отрасли и определение стратегических типов основных видов деятельности.

Этап 5. Определение спектра возможных стратегических траекторий развития каждого из видов деятельности.

Этап 6. Сведение воедино возможных траекторий бизнеса, определение наличия ресурсов предпринимательской структуры для реализации различных стратегических траекторий, окончательный отбор в целях практического применения форм и направлений деятельности на уровне как видов деятельности, так и компании в целом.

Этап 7. Разработка стратегического плана, включая конкурентные тактики, бюджеты, функциональные программы и системы оценки реализации программ.

В рамках 7-го этапа осуществляется:

- определение миссии и целей организации;
- анализ внутренней и внешней по отношению к компании предпринимательской среды;
- выбор стратегии.

Этап 8. Реализация стратегий.

Этап 9. Мониторинг практической реализации стратегического плана и определение эффективности реализуемых стратегий с точки зрения ключевых факторов.

Таким образом, формирование целей предпринимательской структуры происходит под воздействием внешней среды, включая структуры собственности и руководства фирмы (corporate governance structures), степень конкурентного воздействия (market structure), а также оценки располагаемых фирмой (доступных) стратегических активов (корневых компетенций) (core competencies).

Стратегические цели оформляются в виде стратегических планов, которые могут определять корпоративные стратегии (изменение структуры бизнесов фирмы) и/или конкурентные стратегии (выбор и поддержание позиции бизнеса на каждом конкретном рынке).

Итогом реализации стратегических действий выступает результативность как отдельного бизнеса, так и фирмы в целом. Результаты стратегической деятельности фирмы ведут к корректировке первоначальных стратегических целей, и, следовательно, к изменению структуры стратегических активов.

В настоящее время приходится констатировать, что в целом на российских предприятиях практика составления детальных стратегических планов не получила достаточного развития. Об этом в частности свидетельствует результат опроса предпринимателей по данной проблеме (рис. 2).

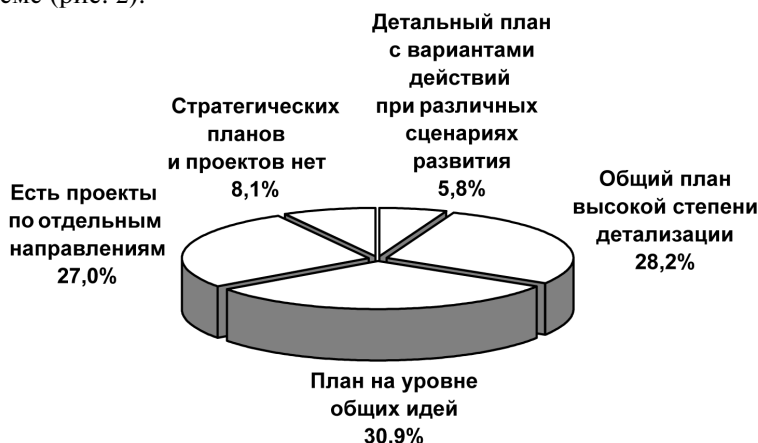


Рис. 2. Распространенность ответов респондентов относительно систем стратегического планирования, %²

Форма стратегического планирования находится в сильной зависимости от размера предпринимательской структуры — чем крупнее размер компании, тем более детальный план ей приходится составлять. Вместе с тем, 40% крупнейших (с объемом продаж выше 10 млрд. руб.) и 50% крупных (с объемом продаж от 1 до 10 млрд. руб.) компаний имеют стратегические планы лишь на уровне общих идей либо в виде набора отдельных проектов.

В компаниях, реализовавших серьезные (более 10% стоимости активов) инвестиции (таких предпринимательских структур оказалось около 50%), более 60% реализовывали инвестиционные программы в виде отдельных проектов вне систем детальных стратегических планов.

² Источник: Материалы «Ателье корпоративных стратегий и структур» // <http://gurkov.ru/>

Следующая особенность стратегического планирования российских предпринимательских структур – принимать прямая зависимость форм плановой деятельности от уровня конкурентного давления. При этом единства по данному вопросу у компаний отсутствует. Так, в условиях жесткой конкуренции четверть компаний вообще не разрабатывает планы, в то время как треть (отличие по количеству не принципиальное), наоборот, видит в составлении детализированных стратегических планов залог улучшения своей конкурентоспособности.

Вместе с тем, факторы (материнские компании, общие собрания акционеров, правления и особенно советы директоров) предпочитают детализированные стратегические планы. В случае, когда стратегические решения принимает один или несколько человек (лично генеральный директор, ведущие собственники, группа собственников), отчетливо прослеживается тенденция к ограничению отдельными проектами, либо вообще к действиям вне четкого заранее разработанного плана. Таким образом, составление и презентация стратегического плана служит скорее средством согласования и оформления коллективно выработанных решений, чем реальной программой действий (табл. 1).

Таблица 1

Кросс-табуляция формы стратегического планирования и акторов принятия стратегических решений, %³

Кто принимает стратегические решения	Наличие стратегического плана развития				
	Да, детально разработанный план с вариантами действий при разных сценариях	Да, общий план довольно высокой степени детализации	Да, на уровне общих идей	Существуют проекты по отдельным направлениям	Нет, такой план отсутствует
Высшее руководство материнской компании	6,5	45,2	29,0	16,1	3,2
Сотрудники аппарата материнской компании	11,1	33,3	33,3	22,2	
Лично директор (президент, высший руководитель)	4,9	12,2	36,6	39,0	7,3

³ Источник: Материалы «Ателье корпоративных стратегий и структур» // <http://gurkov.ru/>

Продолжение таблицы

Кто принимает стратегические решения	Наличие стратегического плана развития				
	Да, детально разработанный план с вариантами действий при разных сценариях	Да, общий план довольно высокой степени детализации	Да, на уровне общих идей	Существуют проекты по отдельным направлениям	Нет, такой план отсутствует
Директор и команда управления высшего уровня	3,5	31,6	26,3	35,1	3,5
Совет директоров	14,3	47,6	19,0	19,0	
Общее собрание акционеров		36,4	27,3	36,4	
Собственник или группа собственников	5,3	17,1	36,8	25,0	15,8
В целом	5,7	27,2	31,3	28,5	7,3

Особенности построения систем стратегического планирования должны были отразиться на связи формы планов с целеполаганием. Постановка лишь четырех целей влечет за собой составление более проработанных детализированных планов:

- повышение стоимости компании;
- обновление производства;
- освоение зарубежных рынков;
- достижение устойчивого финансового положения.

Остальные стратегические цели реализуются в самых разнообразных формах плановой деятельности. С учетом высокой связанности целей повышения стоимости компании и устойчивого финансового положения (коэффициент корреляции 0,44), мы можем говорить о трех типах российского стратегического плана:

- план финансового оздоровления,
- план реконструкции производства,
- план международной экспансии.

В реальности типы планов могут взаимно пересекаться, но именно данные задачи имеют шансы на детальное обоснование в стратегических программах.

Таким образом, основным стратегическим ориентиром деятельности российских компаний является одновременное достижение максимизации продаж, роста прибыльности и поддержания финансовой ста-

бильности. Стремление к одновременной максимизации всех трех параметров является следствием регулярно воспроизводимого компромисса между интересами высшего менеджмента и интересами собственников.

Постановка стратегических целей находится под серьезным давлением рыночной и институциональной среды. Для 39% российских компаний конкуренция довольно ощутима, а в 37% случаев характеризуется как жесткая либо предельно жесткая. При этом уровень конкурентного давления совершенно не влияет на такие цели, как «выход на зарубежные рынки», «обновление производства», «повышение качества продукции». Данные стратегические ориентиры никак не связаны в сознании российских менеджеров с возможностями преодоления последствий конкуренции на внутреннем рынке.

Институциональная среда характеризуется неустойчивым доминированием собственников над менеджментом в принятии стратегических решений (доминируют в 60% случаев). В случае доминирования менеджмента в стратегические ориентиры чаще включаются задачи социального и технологического развития фирм.

Стремление к достижению слабосочетаемых целей в условиях низкой адекватности ресурсов приводит к тому, что процессы стратегического планирования мало связаны с реальными процессами стратегического управления. Степень детализации стратегических планов российских предпринимательских структур никак не связывается с уровнем конкурентного давления, а зависит, прежде всего, от размера компании: чем больше размер, тем более детальный и развернутый стратегический план имеет предпринимательская структура. В результате действия корпоративного (приобретение новых активов), и особенно конкурентного (позиционирование на рынке) уровней планы функционирования выполняются вне рамок или даже вопреки формальным стратегическим планам компаний. Крупные инвестиции (более 10% стоимости активов фирмы) реализуются как в системе отдельных проектов, так и в составе комплексных стратегических планов развития фирмы.

Корпоративные стратегии (диверсификация, вертикальная и горизонтальная интеграция), по мнению участников исследования, являются нормой для большинства компаний. Диверсификация служит целям сохранения рабочих мест; горизонтальная интеграции — росту стоимости фирмы; вертикальная интеграция — укреплению положения фирмы на рынке. При этом вертикальная интеграция и, особенно, диверсификация выполняются вне системы стратегических планов, а диверсификация — с минимальным привлечением инвестиций.

Мы считаем, что совершенствование методов стратегического планирования может привести к значительному повышению конкурентоспособности предпринимательских структур. В частности, целесообразно:

- изменение систем стратегического планирования, отказ от архаических моделей «концерна», повышение внимания к вопросам накопления компетенций и к эффективности использования активов будут способствовать большей эффективности попыток приобретения серьезных активов и более действенному переносу современных моделей стратегического планирования;
- расфокусировка стратегических планов, предполагающих одновременное достижение роста продаж, рентабельности и финансовой стабильности. При этом расфокусировка должна происходить с последнего пункта в изложенной триаде и по возможности с заменой кредитного финансирования стратегических проектов финансированием в виде вложений собственного (венчурного) капитала;
- учет степени неопределенности внешней среды;
- развитие техник сценарного планирования;
- своевременное выявление и отказ от некорректных вариантов позиционирования бизнеса.

Литература

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания/Пер. с англ. М.: Финпресс, 2000.
2. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Материалы «Ателье корпоративных стратегий и структур»//<http://gurkov.ru/>
4. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Издательский дом «Вильямс», 2010.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Экмос, 2011.