

Технология разработки стратегического плана развития компании

Ольга Михайловна Залученова, кандидат экономических наук, доцент,

Фархад Аслбеков, магистрант

Алматы Менеджмент Университет

Аннотация

Стратегический план развития подразумевает принципиальную финансовую, структурную, кадровую, технологическую и маркетинговую организацию работы промышленного предприятия, воплощенную в составляющих ее элементах, их взаимоотношениях друг с другом и с внешней средой.

Ключевые слова: план, стратеги, миссия, этапы разработки

Annotation

The strategic development plan implies the fundamental financial, structural, personnel, technological and marketing organization of the industrial enterprise, embodied in its constituent elements, their relationships with each other and with the external environment.

Keywords: plan, strategists, mission, development stages

Процесс разработки стратегического плана развития предприятия состоит из нижеприведенных этапов, которые позволяют правильно сформировать сам документ.

На первом этапе стратегического планирования традиционно вырабатываются миссия и ценности.

Миссию и ценности компании, на наш взгляд, несправедливо недооценивают, считая, что они не имеют отношения к реальной корпоративной среде. Публикуют их в виде лозунгов, украшающих сайты и переговорные. Безусловно, это от непонимания реального функционала данной составляющей стратегического плана. Миссия отвечает на вопрос о том, для чего компания существует. Миссии не устанавливают стратегические цели, они говорят о том, ради чего сотрудники компаний каждый день приходят на работу.

Миссия может быть мощным инструментом стратегического менеджмента. Персонал работает не ради денег. Работникам хочется, чтобы в их труде был более высокий смысл, чем получение зарплаты. Доказано на практике, что персонал работает лучше, если осознает, что его труд приносит пользу, делает вклад в великое дело. [1, p. 147].

Что касается системы ценностей в компании, то она, как и корпоративная культура, есть в любом человеческом коллективе. Реальный стратегический план всегда строится на корпоративных ценностях. Как правило, ценности явно (а чаще бессознательно) декларируются лидером – собственником, директором, иным первым лицом.

Если для первого лица важны ценности постоянного профессионального развития, транслируемый им образ содержит черты инноватора, он поддерживает себя в хорошей физической форме, то в коллективе будет аналогичная атмосфера – сотрудники, не разделяющие принятые ценности, не удержатся в коллективе. Даже если ценности коллектива нигде не написаны, так или иначе они существуют и очень сильно влияют на работу компании. Ценности являются своеобразным ДНК организации, которые содержат в себе информацию об определенной функции или организационном признаке. [1, p. 150-151].

Второй этап процесса разработки стратегического плана развития заключается в проведении ряда аналитических процедур.

Основная цель стратегического анализа – дать оценку ключевым факторам и тенденциям, которые способны оказать воздействие как на текущее, так и перспективное положение организации и оказать специфическое влияние на выбор вектора стратегического плана развития.

Аналитический блок, предваряющий разработку стратегического плана, состоит из следующих укрупненных разделов: анализ рынка, анализ достигнутых результатов в прошлом, анализ макросреды, анализ внутренней среды организации [2, с. 54].

На рисунке 1 показаны факторы, влияющие на успешность существования компании на рынке, её окружение и степень их подконтрольности. Данные

факторы, в конечном итоге, определяют базовые характеристики стратегического плана.



Рисунок – 1 Факторы, влияющие на разрабатываемый стратегический план развития [3, с. 32]

В современной теории и практике управления разработано достаточно большое число методов и методик проведения стратегического анализа, направленных на оценку основных элементов окружения компании [4, с. 63-65]:

- Анализ внешнего окружения, не поддающегося контролю и управлению со стороны компании, однако оказывающего ключевое воздействие на системообразующие элементы отрасли и рынка (PEST-анализ и его вариации PESTEL и STEEPLE, «5 x 5» А.Х. Мескома).

- Анализ факторов, непосредственно взаимодействующих с компанией в пределах отрасли, активно реагирующих на стратегические действия компании и оказывающих обратное влияние на условия реализации ее стратегии (Пять сил М. Портера, различные вариации анализа конкурентной среды, ключевые факторы успеха).

- Анализ внутренних составляющих самой компании, которые создают условия для успешной реализации стратегии и формируют конкурентные

преимущества компании (портфельный анализ Бостонской консалтинговой группы, модели General Electric и McKinsey и ABC-анализ, метод стоимостной цепочки Портера, SNW-анализ и др).

- Ситуационный анализ, которые экономический субъект рассматривают как «открытую систему», главные предпосылки успеха деятельности отыскивают не внутри компании, а вне ее, то есть успех связывается с тем, насколько удачно экономический субъект приспосабливается к внешнему окружению (SWOT-анализ и GAP-анализ).

Приведенные выше примеры, возможно использовать как при разработке стратегического плана развития экономического субъекта, начинающего работу «с нуля», так и для действующих компаний.

Третий этап процесса разработки стратегического плана развития подразумевает выбор базовой конкурентной стратегии и формулирование стратегического видения.

Понятие «базовой конкурентной стратегии» было предложено Майклом Портером. Портер считал, что любая компания так или иначе может (и должна) придерживаться одной из трех основных стратегий [38, с. 76-77]:

Во-первых, стратегия дифференциации, которая подразумевает, что экономический субъект создает и развивает преимущества товара (реально существующие или вымышленные), которые позволяют ему дистанцироваться от конкурентов и, во многих случаях, просить за товар более высокую цену. При этом компания работает на массовых рынках и создает продукты для широкого круга покупателей.

Во-вторых, стратегия фокусирования, которая подразумевает лидерство компании в узкой рыночной нише или в выбранном сегменте клиентов.

В-третьих, стратегия лидерства по издержкам подразумевает постоянный поиск путей снижения себестоимости товара за счет любых средств. Снижение себестоимости, в свою очередь, позволяет компании снизить цены на свою продукцию и обратить это в конкурентное преимущество.

Майкл Портер полагал, что попытки следования более чем одной базовой конкурентной стратегии ведет к размытию фокуса. Этот выбор повлияет коренным образом на все дальнейшие шаги в области стратегии, и он очень важен.

После того как осуществлен выбор базовой конкурентной стратегии, формулируется стратегическое видение, которой компания планирует придерживаться в ближайшие годы.

Четвёртый этап разработки стратегического плана развития – это непосредственно плановый блок.

Как бы тщательно ни было сформулировано видение, на каких бы точных оценках рынка оно ни базировалось, оно останется не реализованным, если не превратится в план конкретных мероприятий.

На этапе видения компания сформулировала самые основные цели и очень кратко и обобщенно обозначила пути их достижения. Первым делом компании следует сформулировать главную стратегическую цель, к которой бизнес должен прийти через три года. Это может быть доля рынка, создание новых производств, рост стоимости бизнеса, выручки, прибыли, EBITDA – любой измеримый показатель, к которому компания должна прийти в конце планируемого периода. В данном случае для декомпозиции стратегических целей до целей и задач операционного уровня исполнения рекомендуется использовать метод дерева целей, с использованием которого главная стратегическая цель разбивается на совокупность составляющих ее подцелей нижнего уровня. Декомпозиция осуществляется до тех пор, пока формулировка подцели не позволяет назначить конкретного ответственного.

Общие правила построения дерева целей в рамках разработки стратегического плана развития [5, с. 39-40]:

- Нижние цели выводятся из верхних, а не наоборот (дерево строится только сверху вниз).

- Все цели должны быть оцифрованы и определены согласно принципам SMART.

- Значения целей более низкого уровня в сумме должны давать значение цели верхнего уровня, в состав которой они входят. Например, цели «Расширение производственных мощностей», «Выпуск новой продукции» и «Открытие филиала» в сумме должны обеспечивать рост продаж в таком объеме, который позволит достичь требуемой доли рынка (цель верхнего уровня).

- Численные значения целей обычно указываются не на самом дереве, а в матрице целей, прилагающейся к дереву.

- Декомпозиция главной цели обычно делается на 2-4 уровня вниз, не до операционных показателей (в противном случае дерево становится слишком большим и нечитаемым). Более детальная декомпозиция осуществляется в плане мероприятий.

Пятый этап подразумевает выработку плана стратегических мероприятий. План стратегических мероприятий – неотъемлемая и очень важная часть документа «Стратегический план развития» [49, с. 49].

По своей сущности документ «План стратегических мероприятий» ничем не отличается от любого плана мероприятий. Чаще всего он изображается в виде классической диаграммы Ганта, для создания которой большинство компаний использует программу MS Project. План представляет собой организованный в иерархическом порядке список задач, в отношении каждой из которых четко определены: сроки выполнения; ответственный; ожидаемый результат [25, с. 44].

Шестой этап подразумевает выработку стратегического бюджета. В состав разделов стратегии должен входить прогнозный бюджет на весь период, на который распространяется действие стратегического плана развития – бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств. Оба бюджета составляются в классических формах, принятых в управленческом учете.

Таким образом, процесс разработки стратегии развития предприятия достаточно динамичен и сложен. Современное предприятие представляет собой открытую социально-техническую систему, ключевые источники успеха которой находятся в большей степени за пределами внутренней среды. В связи с этим, наличие четкого представления о перспективах развития компании с

применением сценарного и ситуационного подходов в стратегическом планировании являются залогом выживания предприятия и его роста.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ansoff H.I. *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. [Текст] / H.I. Ansoff. - Springer, 2019. - 592 p.
- 2 Булкин Б.Е. Стратегическое планирование. [Текст] / Б.Е. Булкин, О.В. Бургонов. - СПб.: изд. ИЭО, 2013. - 285 с.
3. Гришков А.В. Разработка стратегий развития бизнеса [Текст] / А.В. Гришков. // Молодой ученый №38. 2017. - С. 53-55.
4. Иванова Ю.Н. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций. Монография. [Текст] / Ю.Н. Иванова. -М.: изд. «Инфра-М», 2018. – 228 с.
5. Маркидес К. Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций. [Текст] / К. Маркидес. – М.: изд. «Альпина Паблицер», 2010.
6. Резанов В.К. Стратегическое планирование устойчивого развития компании на основе ресурсно-рыночного подхода. [Текст] / В.К. Резанов, Е.Ю. Дюйзен. - Хабаровск: изд. ТихГУ, 2015. - 209 с.
7. Ушакова О.А. Стратегическое планирование. [Текст] / О.А. Ушакова, О.А. Иневатова, С.А. Дедеева. - Оренбург: изд. «Университет», 2015 -258 с.