

*Селин Александр Петрович, кандидат экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна», г. Санкт-Петербург*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация: в настоящей статье рассматриваются теоретические основы стратегического управления, дается определение стратегии, изучаются ее принципы, виды и функции, методы и этапы разработки стратегической программы развития корпорации.

Ключевые слова: стратегия, корпорация, разработка стратегии, финансовое состояние, стратегическое планирование.

Abstract: this article discusses the theoretical foundations of strategic management, gives a definition of strategy, studies its principles, types and functions, methods and stages of developing a strategic program for the development of a corporation.

Keywords: strategy, corporation, strategy development, financial condition, strategic planning.

Рассмотрение вопросов стратегического развития корпораций в современных условиях является очень актуальным, поскольку только грамотно разработанная стратегия на основе тактических мероприятий в сочетании с гибким подходом к быстро меняющимся экономическим условиям позволит предприятиям оставаться на рынке конкурентоспособными и устойчивыми.

В рамках стратегии разрабатываются планы развития, которые охватывают достаточно большие периоды и учитывают множество факторов

внутренней и внешней среды, а также варианты развития корпорации. Разработка системы стратегического планирования является важной и актуальной для любой корпорации, т.к. служит основой стабильности и поддержания высокой конкурентоспособности.

Стратегическое управление является чрезвычайно важным в организации, поскольку оно определяет перспективы ее дальнейшего развития, положение на рынке среди конкурентов, в конечном итоге определяет отношение клиентов и прирост финансовых результатов.

Всем известно, что термин «стратегия» не имеет одного значения по сути, есть множество определений с различных точек зрения. Альфред Чандлер считается первым, кто дал толкование термина «стратегии» с позиции управления: «Стратегия, - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [8].

Джеймс Куинн определил характерные составляющие стратегии: «Стратегия должна содержать в себе три важнейшие составляющие: основные цепи деятельности; наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности; и программы основных действий, направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики» [6].

Если изучить различные точки зрения основоположников по вопросу определения понятия «стратегия» с позиции управления, то можно сделать следующие выводы:

1. Стратегия основана и направлена на достижение конкретной цели (Чандлер, Куинн).
2. Стратегия собственника бизнеса определяет стратегию этого бизнеса, а стратегия подразделений представляет собой часть стратегии всего предприятия (Клаузевиц).
3. Стратегия — это совокупность взаимосвязанных внутренних целей, направленных на достижение поставленной основной внешней цели (Клаузевиц,

Куинн).

4. Для достижения цели необходимо разработать политику (принципы, нормы, и т.д.), направленную на результат.

5. Каждая программа по достижению внутренних целей, должна быть увязана с другими подобными программами для достижения основной внешней цели, при этом каждая из программ должна быть обеспечена необходимыми ресурсами (Клаузевиц, Чандлер, Куинн).

Таким образом, стратегия – характеризует некую систему утвержденных политик предприятия, а также связанных между собой внутренних целей и программ в рамках деятельности предприятия, которые подлежат обеспечению необходимыми ресурсами, как только внешняя цель будет достигнута.

После того, как стратегия сформулирована, переходим к ее реализации.

План реализации стратегии реализуется в системе стратегического планирования. Общая идеология стратегического планирования представлена на рисунке 1 [10, с. 144].

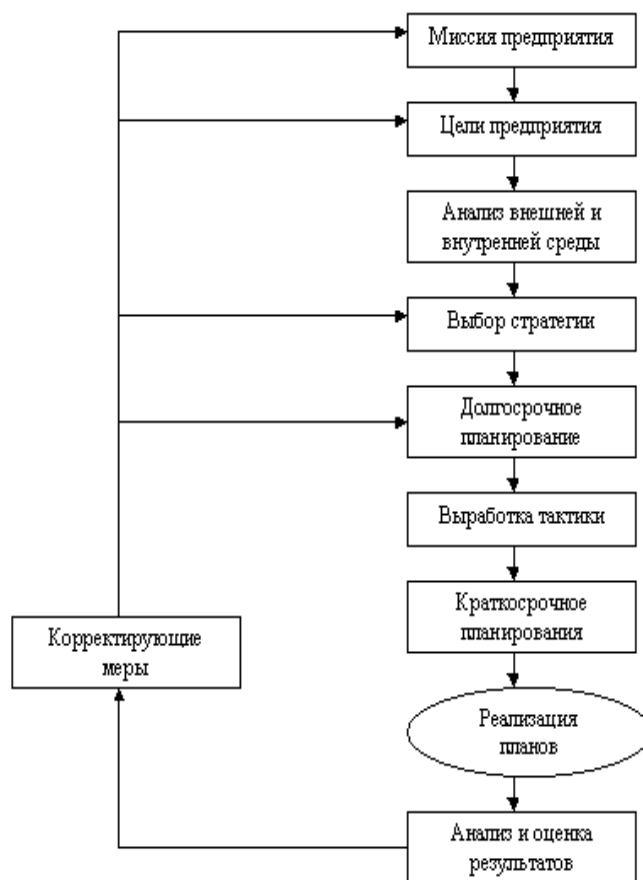


Рисунок 1 - Комплексный характер стратегического планирования корпорации [11]

Как видим, в процессе стратегического планирования реализуется комплекс инструментов, разработанных для достижения целей и задач стратегии в рамках определенной миссии.

Стратегии корпораций обычно включают более широкий комплекс мероприятий, нежели у средних или мелких предприятий, поскольку для корпораций характерна более разветвленная структура производства или оказания услуг, несколько видов деятельности, масштабная структура продаж и значительная численность персонала в составе множества подразделений. Поэтому стратегия корпорации состоит из нескольких взаимосвязанных стратегических планов, каждый из которых касается непосредственно отдельных направлений деятельности. Эти планы подчиняются общей стратегии корпорации, однако имеют свои подцели и систему ключевых показателей, которые представляют собой критерии достижения целей.

Таким образом, разработка стратегии корпорации необходима по следующим причинам:

1. Собственники и руководители хотят понимать свою роль и возможности в долгосрочной перспективе.
2. Поставленные цели собственников должны быть перспективными и принести эффект в будущем.
3. Руководители и собственники должны иметь взаимовыгодные перспективы видеть развитие корпорации в одном направлении.

Процесс разработки стратегии требует соблюдения определенных принципов (рисунок 2) [7, с. 29].

При этом основными условиями эффективного стратегического планирования являются:

- четкое определение миссии и целей деятельности корпорации, в соответствии с которыми строится система планирования (что должно быть достигнуто; время достижения цели; какое подразделение выполняет задачу по достижению цели);
- наличие в организации квалифицированных специалистов, которые

могут разработать точно обоснованные составляющие точные и обоснованные финансовые, маркетинговые и инвестиционные планы (прогнозы);

- наличие компьютерного и программного обеспечения плановой работы;
- система учета и контроля за реализацией финансовых планов (бюджетов).



Рисунок 2 - Принципы разработки стратегии при планировании

Соблюдение данных условий на практике позволит оптимизировать плановую и аналитическую работу в корпорациях.

Выделяют несколько видов стратегий корпорации (рисунок 3) [9, с. 159].

Стратегические решения при разработке базовой стратегии считаются самыми сложными, так как относятся к корпорации в целом.

Конкурентную стратегию также называют стратегией развития и/или роста. Если корпорация специализируется на одном виде бизнеса, то конкурентная стратегия является частью базовой стратегии корпорации. Если же

корпорация ведет несколько направлений бизнеса, то для каждого направления формируется своя стратегия.



Рисунок 3 - Виды и характеристика стратегий

Что касается функционального вида стратегий, то она предназначена определенным образом для целей эффективного распределения ресурсов отдела, а также поиска эффективного поведения функциональных подразделений в базовой стратегии.

Функциональные стратегии подразделяются на: стратегия НИОКР; производственная стратегия, маркетинговая стратегия; финансовая стратегия и т.п.

Рассмотрим виды стратегии развития корпорации [12, с. 105]:

1. Стратегия роста корпорации – комплексное понятие, вбирающее в себя целый ряд видов его деловой активности, которая основывается на различных возможностях роста:

- органический рост, который предполагает развитие интенсивными темпами, благодаря собственным и привлеченным банковским ресурсам (кредитов);

- расширение бизнеса за счет акционирования бизнеса и выхода на Initial Public Offering (IPO);

- приобретение других предприятий или интегрированное развитие (включая вертикальную и горизонтальную интеграцию);

- клонирования бизнеса путем франчайзинга;

- диверсификации, то есть ухода в другие сферы деятельности.

Стратегии роста определяются как управленческие модели на предприятиях, через выбор видов деловой активности, и учитывая свои возможности как внутренние, так и внешние.

2. Стратегия диверсификации - развитие одновременно нескольких невязанных видов деятельности, расширение ассортимента продукции; развитие активности сверх своего бизнеса. «Бизнес - производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции» [3].

Стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации, которая опирается на поиск и применение дополнительных возможностей изготовления новейших товаров;

- стратегия горизонтальной диверсификации - предполагает определение возможных способностей роста на уже существующем рынке, благодаря новой инновационной продукции, для которой необходимы новые технологии, отличающиеся от уже используемых на предприятии;

- стратегия конгломеративной диверсификации – характеризуется тем, что корпорация развивается путем расширения, благодаря производству совершенно новейших товаров и применением современных технологий производства и реализует продукцию на новых рынках.

3. Моностратегии направлены на развитие уже существующих направлений деятельности.

4. Мультиатрибутивные стратегии ориентированы на формирование моделей предлагаемого товара или услуги с целью совершенствования реализации.

Разработанная корпорацией стратегия не должна придерживаться только единственной стратегии, а должна учитывать все возможные варианты

стратегий, которые обязательно должны быть согласованы между собой и тесно взаимосвязаны. Кроме того, при выборе стратегии руководство корпорации должно понимать, что выбор той или иной стратегии должен быть определен однозначно, так как от этого будет зависеть успех.

Выбор стратегии зависит от темпов роста ниши и темпов роста самой корпорации:

1. Стратегия сохранения должна подстраиваться под текущее положение корпорации с целью ее сохранения, так как в данном случае не нужно прибегать к расширению деятельности. В рамках данной стратегии корпорация рискует потерять нишу, так как могут меняться потребности.

2. Стратегия поиска «захватчика» характеризуется тем, что корпорация рискует столкнуться с проблемой недостаточности средств, для того чтобы положение в нише осталось неизменным. Как правило, некоторые компании в таких случаях начинают поиск более крупных корпораций с целью ее дальнейшего поглощения, но при этом с относительным сохранением за ней самостоятельности и автономного производственного подразделения. Такие компании имеют возможность использовать ресурсы крупной корпорации и тем самым сохраняют своё место в нише. Также такая компания может постоянно менять владельцев, с той же целью - сохранение ниши.

3. Стратегия лидерства в нише рассматривается в двух разных случаях:

- быстрый рост корпорации, который приводит ее к монополии и не допустит вхождения конкурентов в свою нишу;

- корпорации необходимо обладать соответствующими финансовыми ресурсами для того чтобы была возможность расти ускоренными темпами.

4. Стратегия выхода за рамки ниши считается наиболее эффективной, если фирма будет находиться в узких рамках ниши и попытается стать монополизированной, потеряв свою нишу. На границах ниши в данной случае компания столкнется с наиболее сильными конкурентами и ей необходимо иметь в своем распоряжении достаточно ресурсов еще в рамках ниши, чтобы одержать победу над конкурентами.

Рассмотрим особенности стратегий и стратегического развития на примере особых экономических зон.

Целями создания особых экономических зон является поддержка предприятий в инновационных сферах, развитие новых технологий и в целом поддержание деятельности предприятий путем создания инфраструктуры, поэтому для особых экономических зон характерны стратегии поиска «захватчика», поскольку их основной задачей является привлечение резидентов, и стратегии лидерства в нише (для давно действующих и эффективных особых экономических зон).

Также преимущественными типами стратегий, применяемых в особых экономических зонах, являются моностратегии и стратегии роста.

Таким образом, существует множество стратегий развития корпорации. Выбор подходящей стратегии будет зависеть от особенностей отрасли, ситуации в экономике и на рынке, целей и масштабов деятельности организации.

Выбор и четкий план разработки стратегии является для корпораций неотъемлемым и важным этапом управления. После того как определены целевые направления стратегии, корпорация должна приступить к непосредственной разработке стратегии. В противном случае, если не разработать тактику стратегии, то корпорация рискует допустить ошибки и соответственно ей придется искать новые пути. Данную проблему можно избежать, если прибегнуть к стратегическому планированию.

Разработка стратегии представляет собой процесс написания документа, отражающего стратегические направления, как инструмент управления и контроля при достижении поставленной цели. Подобный документ принято называть бизнес-планом стратегического развития корпорации.

План стратегии развития должен отражать ответы на ряд вопросов: что продает корпорация? кому продает? как продает? как обслуживает клиентов? (рисунок 4).

Главная задача при разработке плана стратегии развития – отражение данных, необходимых для решения вопросов при принятии эффективных

управленческих решений. Поэтому становится важным определение и анализ следующих предпосылок: коммерческих, технических, финансовых, экономических. Кроме того, важно проанализировать текущее состояние окружающей среды и альтернативные варианты решений. Только после этого разрабатывается стратегический бизнес-план развития. При этом такой бизнес-план должен отражать цели и условия, которые четко выстраиваются по отношению к главной цели корпорации.



Рисунок 4 - Основные вопросы, решаемые разработкой стратегии развития [11]

Пункты плана стратегии развития корпорации.

Миссия бизнеса - набор определенных ценностей, благодаря которым ставятся цели в деятельности корпорации, в том числе и стратегические, причины существования и тактика с целью исполнения поставленных целей [5, с. 163].

Организационная структура – это совокупность взаимосвязанных подразделений корпорации, которые выполняют свои задачи в рамках управления; выявляются определенные полномочия и ответственность для руководящих и должностных лиц [2, 4]. Главной особенностью такого приема делегирования полномочий является дифференциация изготавливаемой продукции и методов разделения труда. Зачастую такое разделение на обособленные подразделения в корпорации является неким индикатором

эффективного и качественного способа развития управления, ширины охватываемого рынка и сегментации продукции.

Конкурентные преимущества являются качественными показателями, позволяющими корпорации превосходить своих конкурентов на рынке в рамках борьбы за рынки сбыта и доступность к необходимым ресурсам [7, с. 31], Приобретение таких преимуществ способствует предприятию достигнуть целей по удовлетворению потребительского спроса.

Продукция корпорации - товары и услуги фирмы, реализовав которые она решает главную цель бизнес-стратегии.

Рынки сбыта - сфера товарно-денежного обмена между потребителями товаров и услуг и их производителями, и продавцами [1].

Ресурсный потенциал – набор материальных и нематериальных ресурсов, предназначенных и используемых для производства конечного продукта.

Материальный потенциал - доступность у корпорации к необходимым материалам и полуфабрикатам, которые в свою очередь представляют собой сырье для производства продукции фирмы.

Нематериальный потенциал - возможности корпорации в привлечении необходимых инвестиций, с целью удовлетворения своих стратегических целей и потребностей бизнеса. Финансирование бизнес-плана также нуждается в разработке эффективной стратегии и оценке ресурсов.

Слияния и поглощения - готовность фирмы к ликвидации неэффективных структурных подразделений, продаже неэффективных производств, или к их приобретению, с целью расширения рынков сбыта и ассортимента.

Тактика развития - комплекс действий, направленных на рост деятельности фирмы, выход на новые рынки и на расширение уже имеющегося ассортимента.

Корпоративная культура - набор ценностных характеристик для персонала фирмы, поведение которых должно соответствовать целям и тактике стратегии фирмы.

Разработка стратегии развития корпорации предполагает следующие

шаги:

1. Оценка текущего положения и динамики стратегического развития корпорации.
2. Объединение амбиций и необходимых ресурсов корпорации.
3. Определение полномочий руководящего звена и структуры управления корпорацией.
4. Оценка рисков и мероприятий, нивелирующих их.
5. Корректировка стратегии.

Необходимо понимать и учитывать, что разработка плана стратегического развития корпорации является неотъемлемым и важнейшим инструментом в рамках планирования и такую разработку целесообразно рассматривать как взаимосвязанный процесс оптимизации, имеющий обратную связь. Кроме того, необходимо провести анализ и оценку потенциальных рисков.

Рассмотрим процесс разработки стратегии более подробно на примере финансовой стратегии.

1 этап - постановка финансовой цели, распределенным по различным уровням:

- Первый уровень – производственная, маркетинговая, финансовая и другие стратегии корпорации.
- Второй уровень – постановка цели по определенным показателям. Главная цель - максимизация рыночной стоимости корпорации.
- Третий уровень – выбор методов для достижения стратегических целей.

Затем стратегии целесообразно разбить на соответствующим направлениям: политика формирования активов и структуры капитала, политика управления активами и инвестициями, политика формирования финансовых ресурсов, политика управления рисками [12, с. 108].

Разрабатывая финансовую стратегию менеджерам необходимо учитывать все факторы, которые могут негативно повлиять на итоговый результат стратегии, например, такие как риски неуплаты, инфляция и другие

обстоятельства, которые не зависят от самой корпорации.

Таким образом, разработка финансовой стратегии необходима для того чтобы соответствующим образом обеспечить эффективную деятельность корпорации и своевременно внести необходимые правки в случае возникновения непредвиденных ранее изменений.

Таким образом первоочередным действием при разработке стратегии является определение целей и задач. Затем необходимо произвести выбор необходимых методов для каждого этапа разработки стратегии. После этого происходит выбор команды, формируются центры ответственности и контроля над реализацией плана стратегии. Определяются способы получения руководителями информации с целью того чтобы они смогли произвести оценку результатов проекта по ее разработке.

Следует разделять дефиниции «реализация стратегии» и «внедрение стратегии».

Реализация стратегии - это процесс по достижению поставленных стратегических целей. Оценка степени реализации стратегии производится только через определенный период времени путем сопоставления количественных целевых показателей.

Внедрение стратегии – процесс по исполнению плана стратегических операций, оценка которого происходит уже по факту реализации каждого пункта этого плана.

Таким образом, стратегическое развитие корпораций подразумевает учет множества факторов, соблюдения определенных принципов и прохождение ряда этапов.

Выбор варианта и вида стратегии находится в компетенции руководства корпорации и представляет собой многокритериальное решение, имеющее в качестве своей основы текущее состояние деятельности корпорации, ее цели и перспективы развития.

Поэтому для формирования стратегии необходим предварительный анализ финансового состояния и прочих элементов менеджмента, на основе которых и

составляется стратегический план.

Библиографический список:

1. Гордеева О. В. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАПРАВЛЕНИЕ В ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ //ВНЕДРЕНИЕ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА И ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИННОВАЦИОННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ. – 2021. – С. 142-147.
2. Жандармов Г. А. Анализ термина «Организационное проектирование» и терминов его дополняющих //Гуманитарные научные исследования. – 2021. – №. 6.
3. Миляева Л. Г. и др. Проблемы разработки гибких моделей управления персоналом предприятий. – 2023.
4. Полевая Е. В. Эволюция организационных структур управления и их классификация в современном мире //Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – №. 5-1. – С. 436-447.
5. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. – М.: Юнити, 2014. – 580 с.
6. Сероштан М. В., Дарвиш Ф. Стратегия как фактор конкурентного преимущества организации в условиях неопределенности среды. – 2019.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 576 с.
8. Третьяков О. В. ЭКОНОМИКА: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА //ЭКОНОМИКА. – 2022. – Т. 12. – №. 7-1. – С. 162-178.
9. Фадеева Т.А. Оценка финансового состояния организации//Налоговое планирование. - № 4. - 2018.
10. Федько В. П., Федько Н. Г., Шопор О. А. Основы маркетинга. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 512 с.
11. Хасби Д. Стратегический менеджмент. – М.: Контур, 2014. – 384 с.

12. Черненко В.А. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / под ред. В.А. Черненко, К.И. Федорова. – СПб.: Нестор-История, 2016.