
Н.Г. АФАНАСЕНКОВА

*РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ*

В последние годы отечественным предприятиям критическую ситуацию создают трудно прогнозируемая динамика рынка, лавина новых директивных решений и законодательных актов, тающие внутренние ресурсы и рост агрессивности внешней среды, особенно в финансовой сфере. В этих условиях большое значение отводится внедрению в практику деятельности предприятий идей и технологий разработки стратегии развития.

Для обеспечения успешного развития предприятиям необходима эффективная стратегия. В настоящее время условия хозяйственной деятельности стали как никогда многообразными. И здесь не может быть единственно верного рецепта. Сегодня предприятию нужна более четко продуманная и надежная модель, позволяющая находить выход из гораздо большего числа ситуаций и подсказывающая, когда и как следует применять ту или другую теорию.

На наш взгляд, акцент должен быть смещен на разработку стратегии как последовательности стратегических решений (выборов), в основе которых — понимание уникальных позиций и рыночных перспектив конкретного предприятия, а это невозможно без деятельного участия всех его работников.

Выделим перечень так называемых характеристик стратегии, проработка которых обеспечит больший успех в разработке и реализации стратегии. По нашему мнению, в деятельности любого предприятия стратегия может проявляться следующим образом.

1. Альтернатива развития предприятия. На практике мы обычно сталкиваемся с тем, что задача определения альтернатив развития предприятия вообще не ставится, а стратегия является просто долгосрочным планом предприятия. В лучшем случае имеются описания пессимистического, оптимистического и реалистического вариантов развития. Они нужны, но не как результат, а как аналитическая база для дальнейшей выработки альтернатив.

Если же в процессе разработки стратегии не возникает сомнения, какой из вариантов развития выбрать, следовательно, фактически выбор и не совершается. А это значит, во-первых, неучтенными оказались реальные альтернативы развития предприятия, среди которых, возможно, и та единственная, нужная предприятию, альтернатива. Во-вторых, отсутствует ответственность за выбранную альтернативу и ее реализацию; вероятность того, что стратегия окажется неэффективной при этом сильно возрастает.

2. Пересмотр сложившейся специфики деятельности. Прорабатываемые стратегические альтернативы обычно не выходят за рамки сложившейся специфики деятельности предприятия, рассматривается лишь рост по тем или иным параметрам (расширение номенклатурного ряда, завоевание новых рынков, рост финансовых показателей и т.д.). Радикальный результат переосмысления деятельности — уход из определенного, сложившегося вида и переход к новому. Обычно такая альтернатива появляется, когда перспективы дальнейшего развития предприятия оказываются неочевидными или не соответствуют требованиям развивающегося рынка.

3. Отказ от неперспективных проектов. Серьезные трудности часто возникают не только с определением и выбором реальных альтернатив развития, но и с

вытекающим из этого выбора последовательным отказом от задач, проектов, не соответствующих данной альтернативе. Развивать все и сразу — это пока еще типичный образ идеальной стратегии развития отечественных “старых” и “новых” предприятий. Обратных примеров пока не много. Опыт развитых стран показывает, что более эффективны стратегии, направленные на развитие определенных позиций в деятельности предприятия.

4. *Системная интеграция целей.* Выработка жизнеспособных и конкурирующих между собой альтернатив — сложная и творческая задача системной интеграции большого объема разнородной информации и задач (целей собственников, рыночных прогнозов, инвестиционных потребностей и т.д.).

Одна из наиболее сложных задач — определение и интеграция в стратегию целей собственников. Регулярно предприятиям приходится сталкиваться с одной из двух крайностей. Часто цели и интересы собственников предприятия вообще не находят отражения в стратегии или лишь формально декларируются. В таких случаях вроде бы верная стратегия иногда вызывает неожиданно негативную реакцию со стороны собственников. Другая крайность — некритическое воплощение в стратегии целей и указаний собственников, вступающих в противоречие с рыночными прогнозами или целями долгосрочного развития предприятия.

5. *Согласование интересов.* Политический аспект стратегии специально прорабатывается пока в основном на крупных предприятиях, от стратегических решений которых зависит уровень занятости и доходов бюджета целых регионов. Хотя и небольшие предприятия должны, на наш взгляд, учитывать обстановку в каждом конкретном регионе.

6. *Количественный показатель результатов деятельности.* Для разработки и выбора альтернатив стратегического развития предприятия следует проводить детальные расчеты экономических результатов реализации каждой из стратегических альтернатив с использованием компьютерной модели. Возможность сравнить стратегические альтернативы по ряду экономических параметров (накопленная прибыль, объем необходимых инвестиций и т.д.) является важнейшей предпосылкой для обоснованного выбора возможностей развития, особенно собственниками предприятия.

Несомненно и то, что, несмотря на ряд допущений и возможную укрупненность расчетов, именно в этом случае экономическая компьютерная модель предприятия особенно востребована и эффективна.

7. *Ответ на стратегический вызов извне.* Предположим, в результате стратегического анализа выяснилось, что если через 3 года предприятие не выведет на рынок изделие нового поколения, то конкуренты выведут с рынка это предприятие. Это пример стратегического вызова для предприятия, исходя из которого выстраивается стратегия как план конкретных действий. На нем можно показать опасность некритичного использования стратегии как количественного выражения деятельности. Если предприятие не позаботится о том, что будет с ним через определенный промежуток времени, то в основу стратегии можно положить неверные ориентиры и, соответственно, выбрать неэффективную стратегию деятельности.

Если стратегических вызовов обнаружить не удалось, то есть вероятность, что они обнаружатся сами, причем в самый неподходящий момент. Впрочем, и адекватный ответ на обнаруженный стратегический вызов — отнюдь не очевидная задача. Крайне важно, чтобы не только вызов был определен правильно, но ответ на него оказался удачным.

8. *Ответ на наиболее острые и злободневные вопросы.* На каждом предприятии имеются вопросы, не имеющие однозначного решения и эмоционально окрашенные для сотрудников. Главное в этом случае — не проигнорировать неприятный вопрос, а прийти к наиболее приемлемому на данном этапе ответу, создать определенную атмосферу для наиболее эффективного его разрешения.

9. *Формирование желаемого будущего.* Заниматься долгосрочным прогнозированием в нашей республике в настоящее время сложнее, чем на сложившихся рынках. Однако это обстоятельство не отменяет необходимости подготавливать прогнозы, но заставляет делать особый акцент на собственной целенаправленной активности на рынке. В условиях значительной неопределенности предприятиям необходимо стремиться формировать определенность для себя и для рынка, поскольку такая неопределенность на рынке — это не только угроза, но и возможность для активных маневров.

10. *Определенный проект.* Насколько жизнеспособной окажется реализуемая стратегия, во многом зависит от того, в какой степени она становится руководством к действию для предприятия и трансформируется в оперативные управленческие задачи.

Переход от традиционной системы управления с преобладанием рутинных задач к проектной системе управления с планомерным появлением новых задач, требующих согласованных между службами решений, — тяжелое испытание для многих предприятий. Преодолеть его легче, если поставленные цели реальны, а с трудом достигнутые результаты вызывают гордость у сотрудников, поскольку они достигнуты коллективными усилиями.

11. *Сочетание гибкости и жесткости.* Предположим, что для работников предприятия стратегия стала основным ориентиром в их деятельности. Главное — определить, какие ее параметры являются принципиальными, жесткими, а какие — гибкими, подстраиваемыми под изменяющуюся ситуацию. Иногда приходится полностью пересматривать стратегию, но не стоит отказываться от нее совсем. Тем более что пересмотр может быть вызван не непредвиденными обстоятельствами, а расширением стратегического видения руководителей предприятия.

12. *Проявление здравого смысла.* На отечественных предприятиях работников во главе с руководителем часто трудно убедить в реалистичности прогноза, если его подготовили консультанты, а не работники. Для них прорабатываемый вопрос кажется настолько очевидным, что нет смысла обсуждать его. Специалисты же со стороны могут иметь и другое мнение, выдвигать другие варианты разрешения конкретной ситуации. Именно в таких вопросах здравый смысл может сыграть бесценную роль, предотвратив принятие казалось бы очевидного, но, однако же, менее успешного стратегического решения.

13. *Непрерывный процесс.* Стратегия должна реализовываться ежедневно. Поскольку окружающая среда непрерывно изменяется, предприятия должны непрерывно следить за ее адекватностью и соответствующими результатами. И если некоторые из опережающих показателей информируют об отклонении от стратегии или о ее ошибочности, следует предпринять корректирующие действия. Такое наблюдение в реальном времени подразумевает, что стратегия является непрерывным процессом.

14. *Миссия предприятия.* Должна выражаться в понятиях, почерпнутых из практики: предназначение, стратегические установки, стратегическое видение, кредо, философия, политика, миссии подразделений, рабочие (деловые) принципы и правила, ценностные ориентации, бизнес-идея, декларация и заявления, общие установки и краткое руководство для персонала, кодекс успешной деятельности и др. Таким образом, миссия должна:

- указывать на сущность и назначение предприятия;
- говорить о перспективности предприятия;
- устанавливать принципы относительно ведения какого-либо конкретного дела или направления;
- показывать ценностные ориентации предприятия;
- сообщать о последних его политических установках;
- раскрывать назначение и установки ведущих подразделений и других структурных единиц.

Таким образом, *стратегия — это определенный набор характерных решений, которые являются направляющими в деятельности предприятия и форми-*

руют последующие его действия, оказывая при этом непосредственное влияние на достижение им стратегических целей.

Ранее под стратегическим управлением фактически понималось умение не сойти с выбранного курса. Теперь же оно означает активное управление развитием стратегии постоянно. А для этого может потребоваться составление рассчитанных на разные ситуации планов практических действий, в соответствии с которыми правильность стратегии подтверждалась бы достижением конкретных целей. В равной степени может потребоваться признание необходимости менять стратегию по мере изменения условий непосредственно на предприятии и вне него.

Такой подход предполагает новый взгляд не только на характер и содержание стратегии, но и на процесс ее разработки, особенно на то, кто на самом деле и когда занимается ее разработкой. Там, где степень неопределенности невелика, а наличие структурных преимуществ имеет первостепенное значение, вполне подходит традиционный процесс разработки стратегии, возглавляемый высшим звеном руководства и осуществляемый на ежегодной основе. В отраслях же народного хозяйства, характеризующихся высоким уровнем неопределенности, но полагающихся прежде всего на передовые методы работы, дающие преимущества перед конкурентами, правильным выбором могли бы стать процессы, идущие снизу вверх.

В связи с этим область стратегических решений может быть очень обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, главных долговременных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий слабых и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики.

Таким образом, стратегия — главное, что есть у предприятия. Деятельность предприятия и есть проявление его стратегии.