

Теоретические основы разработки стратегического плана развития компании

Ю.Ф. Дубровский

В статье анализируются различные подходы к формированию стратегии, учитывающие заданные цели и состояние компании, описывается влияние внешних и внутренних факторов на принятие управленческих решений. Также приводятся варианты стратегий, разработанные крупнейшими мировыми экспертами в этой области и зависимость формирования стратегии от намеченной миссии компании.

В ежедневной деятельности компания сталкивается с множеством вопросов, требующих немедленного принятия решения. Однако данные решения должны вписываться в общую стратегическую концепцию, иначе все усилия и текущая деятельность не приведут к желаемому результату. Для надлежащего развития компании формируется общая стратегия, в которой формулируется ожидаемый конечный результат.

В вертикально-интегрированных компаниях обычно выделяют 3 сферы деятельности: добыча, переработка, сбыт. Учитывая значительные масштабы деятельности, формируются, как правило, стратегии по каждому направлению, отвечающие общим задачам верхнего уровня. Также при формировании общей стратегии определяются ее «потребители», то есть те, для кого пишется документ. В зависимости от потенциальной аудитории (собственники компании, менеджмент, акционеры, потенциальные инвесторы) акцент должен быть сделан на разные аспекты.

Определение стратегии должно иметь в своей основе понимание, куда движется компания, основные цели ее функционирования. Менеджеры должны наметить и сформулировать будущее компании, в каком направлении необходимо развиваться, как будут изменяться технологии, какие могут возникнуть новые потребности в товарах и услугах. В результате формируется стратегическое видение будущего компании. «Стратегическое видение – маршрут

движения компании в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании, какой она должна стать в будущем»¹.

Если стратегическое видение обозначает будущее развитие, то миссия определяет то, для чего создана и существует компания, или самостоятельное подразделение. Миссия задает ориентир для деятельности компании, как для внешней среды, так и для собственных работников. Определяя главное направление, миссия придает действиям сотрудникам осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свою деятельность².

Необходимо отметить, что в основном, миссия описывает деятельность компании в настоящее время, на какого клиента она ориентирована, какие производит товары и услуги, каковы ее технологические и деловые возможности. Данное понятие несет в себе определенные уникальные особенности, отличающие компанию от конкурентов. Т.е. для внутренней среды задает ориентиры для развития этих особенностей, а для внешней среды служит отличительной чертой. Миссия – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры компании, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций³.

Для обеспечения информированности, многие компании включают формулировку миссии

в годовые отчеты и размещают на собственных порталах. Ниже приведены примеры миссий некоторых компаний:

- ОАО «ЛУКОЙЛ»: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека. Способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления»⁴;
- ТНК-ВР: «Ценности ТНК-ВР лежат в основе всех наших решений и направляют наши действия: лидерство, результативность, безопасность, добросовестность»⁵.
- Total: «Постоянное и устойчивое обеспечение возрастающего спроса на энергию, через интенсивную деятельность и развитие инноваций»⁶.

Технологии, знания и организация бизнеса определяют звенья цепочки добыча – нефтепереработка – сбыт. Поскольку вертикально – интегрированные нефтяные компании работают во всех направлениях, их определения миссии носят достаточно общий характер, затрагивающий в первую очередь глобальную деятельность в области энергетики. Для развития розничного подразделения ВИНК, которое направлено в первую очередь на автомобилистов, предлагается следующая формулировка миссии: «Удовлетворение потребностей автомобилистов в дороге путем предоставления необходимого автомобильного топлива и качественного сервиса на автозаправочных станциях». В целом, данная формулировка отражает функционал подразделения ВИНК и включает в себя конкретизированное направление деятельности.

Иногда миссию определяют как получение прибыли, однако прибыль – это цель и результат деятельности компании. Обозначение движения компании к получению прибыли не несет никакого определения в какой области действует компания, каким образом создается прибыль. Миссия определяет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании – все то, что отличает эту компанию от остальных в отрасли⁷. Необходимо отметить, что, для полноценного отражения деятельности компании, формирование миссии происходит как в высшем звене, так и в ключевых функциональных подразделениях. По каждому направлению вырабатывается самостоятельная миссия, определяющая его роль, сферу деятельности и вклад в общую миссию компании. Разумеется, это должно быть четко увязано с общей миссией компании и конкретизировать ее по направлениям.

Таким образом, формулирование миссии имеет большое значение для дальнейшего развития функциональных направлений, задает ориентиры для внешней и внутренней среды. Отсутствие четко прописанной миссии может привести к кардинальным ошибкам при формировании стратегии развития, усилению центробежных движений функциональных направлений. Правильно же сформулированная миссия является надежной основой для стратегии и позволяет четко сформировать цели и задачи для дальнейшего развития.

После определения миссии всей компании и отдельных подразделений, необходимо определить конкретные цели, реализация которых приведет к осуществлению миссии. Можно отметить, что постановка целей является практической конкретизацией стратегического видения компании. Если стратегические планы и миссия не выражаются в конкретных целях, то развитие не происходит, а все стратегии остаются нереализованными. Как показывает практика, надлежащими ориентирами являются лишь те, которые имеют четко обозначенный измеримый характер и содержат рассчитанные значения. Также, для обеспечения намеченных результатов, необходимо четко прописать исполнителей (подразделение) и сроки реализации. Чем конкретнее будет стоять задача для каждого подразделения, тем легче контролировать ее исполнение и, в случае необходимости, принимать корректирующие меры. Подобные действия позволяют избежать распыления усилий и определить необходимые ресурсы для достижения целей. По полученным результатам можно делать выводы по эффективности и производительности компании в целом, и каждого подразделения в отдельности.

При разработке стратегии нужно обязательно учитывать ключевые процессы, оказывающие как моментальное, так и долгосрочное воздействие. Отсутствие их полноценного учета может привести к искаженному видению экономического положения компании и, в конечном итоге, к неправильным действиям менеджмента. Следует отметить, что анализ этих факторов является необходимым условием для разработки стратегических планов, и позволяет минимизировать возможные потери.

- К основным внешним факторам относятся:
- общая экономическая ситуация в регионе действия компании (в рамках государства, или мировой экономики);
 - текущее положение и прогноз развития отрасли, в которой действует компания;
 - конкурентное окружение, прогнозные направления будущего развития конкурентов (интенсивные, экстенсивные, технологические).

Общая экономическая ситуация является существенным фактором, без учета которого невозможно определить будущее развитие компании. Для менеджмента нужно четко понимать и

прогнозировать макроэкономические процессы, происходящие в регионе действия компании, их взаимосвязь и влияние на текущую деятельность. Также необходимо анализировать состояние отрасли, и перспектив ее развития. Если данный сектор экономики утратил привлекательность, компания может свернуть свою деятельность и переместить ресурсы в другой сектор для обеспечения развития.

Для четкого собственного позиционирования на рынке компания должна перманентно отслеживать условия конкуренции и знать текущее состояние и действия конкурентов. Стратегия должна соответствовать характеру и сочетанию конкурентных свойств собственного товара (услуги). Любые новые инициативы конкурентов (внедрение новых технологий, изменения соотношений цена – издержки – прибыль) или изменения спроса требуют пересмотра и корректировки стратегии. Действия конкурентов должны быть рассмотрены с точки зрения усиления их позиций и проанализированы для разработки собственных контрмер.

Внутренние факторы компании нужно учитывать для оценки ее текущего положения и существующих возможностей для дальнейшего развития. В зависимости от постановки стратегических целей, внутренние процессы можно корректировать и изменять. К числу внутренних факторов нужно отнести следующие:

- наличие уникальных возможностей по продукции или услугам (ресурсная база, инновации, научно-технические разработки);
- конкурентные преимущества (сокращенные издержки, увеличенная доля рынка, специальная ценовая политика);
- существующая система управления компанией (схема принятия решений и принципы ведения бизнеса);
- управление персоналом компании (положительные и отрицательные стороны).

Таким образом, для минимизации вероятных ошибок в стратегическом планировании необходимо всесторонне анализировать множество внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на текущую или будущую деятельность компании.

В настоящее время разработано множество подходов к стратегии, как модели, интегрирующей основные цели компании, ее политику и действия в единое целое. Ниже будут рассмотрены некоторые типы, классификации стратегий и варианты разработки стратегий.

Одним из главных показателей экономического положения компании является конкурентоспособность цен на товары и услуги, и величина издержек, по сравнению с издержками конкурентов⁸. Для поддержания рыночной доли и получения запланированной прибыли, данный показатель должен соответствовать, или быть ниже издержек конкурентов. В противном случае рыночная позиция компании является уязвимой, поскольку ее возможности по измене-

нию цен существенно ограничены показателями прибыльности, а ценовая конкуренция является частым и достаточно влиятельным проявлением. Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение собственных и издержек конкурентов по всей цепочке, начиная от добычи ресурсов и заканчивая розничными ценами.

Вторым инструментом внутреннего анализа является цепочка ценностей, определяющая деятельность компании по полному циклу: добыча, переработка, сбыт. Подобный аналитический инструмент позволяет определить основные и вспомогательные виды деятельности, создающие прибавочную стоимость конечного продукта или услуги. Этот анализ проводится для стратегической оценки связи между видами деятельности, а также для определения направлений, в которых возможно развивать конкурентные преимущества.

В рамках одной компании неизбежно возникает необходимость в последовательном формулировании целей в процессе разработки стратегии. Вопросы, связанные с установлением взаимосвязи между целями, определением их относительной важности, приобретают особое значение при принятии стратегических решений, особенно в условиях ограниченного времени и ограниченных ресурсов. Возможность детализировать цели и пути их достижения, выявить существующие между ними взаимосвязи, обеспечить понимание процессов на всех уровнях управления обеспечивает применение метода структуризации.

Одним из примеров данного анализа является составление дерева целей – ветвящейся структуры разбиения целей по понижающимся уровням. Дерево целей строится поэтапно, путем последовательного перехода от более высокого уровня к более низкому, смежному уровню. В основе лежит согласование целей между собой. Метод структуризации дает возможность произвести качественный анализ деятельности и раскрыть новые возможности решения стратегических проблем на различных уровнях управления.

С целью исследования изменений внешней среды компании, применяется методика ПЭСТ⁹, позволяющая проанализировать влияние конкурентного окружения на конкретную компанию. Данная методика предполагает изучение четырех основных групп: политических, социальных, экономических, технологических. По методике ПЭСТ выделяются факторы, определяющие состояние макросреды компании, анализируется их состояние и тенденции изменения. Затем оцениваются характер и степень влияния этих факторов, возможные действия компании и снова степень влияния после принятых мер. Все данные заносятся в таблицу, на основе которой вырабатываются стратегические действия.

Также существуют классификации стратегий с учетом специфики отрасли и экономической ситуации. Данная классификация разделяет виды стратегий в зависимости от условий

конкуренции. Наиболее распространенными считаются девять условий конкуренции¹⁰:

- в формирующихся отраслях;
- на подвижном, изменчивом рынке;
- в зрелой отрасли с низкими темпами роста;
- в отрасли, находящейся на этапе спада;
- в сильно сегментированной отрасли;
- в условиях быстрого роста компании;
- для компаний – лидеров отрасли;
- для компаний, преследующих лидера;
- для компаний в состоянии кризиса.

Для отдельных направлений нефтегазовой отрасли более характерны первые три условия конкуренции:

1). В формирующихся отраслях, то есть находящихся на этапе становления. К данному сегменту относятся в первую очередь производство инновационных и высокотехнологичных товаров и услуг, еще не представленных на рынке. Бизнес-модели и стратегии компаний в формирующихся отраслях носят экспериментальный характер, поскольку традиционные подходы к развитию не приносят запланированных результатов. Основные стратегические задачи заключаются в поиске ресурсов для финансирования стартовых операций и выбор сегментов и конкурентных преимуществ.

2). Конкуренция на динамичных рынках. Во многих секторах экономики происходит быстрое изменение условий деятельности: происходят активные слияния и поглощения, меняются технологии, растут требования потребителей. Возникает значительный объем дополнительной информации, который сложно оперативно проанализировать. В подобных условиях, компания должна иметь возможность управлять изменениями. Отмечаются 3 варианта стратегии: реагирование на изменения, прогнозирование изменений, управление изменениями рынка. На практике компания должна сочетать все три подхода и предусматривать изменение стратегии в зависимости от ситуации на рынке.

3). Конкуренция в зрелых отраслях. Зрелые отрасли отличаются в первую очередь замедлением роста. Спрос формируется большей частью за счет повторных покупок, темпы роста отрасли поддерживаются за счет притока новых потребителей или увеличения объемов потребления прежними покупателями. Российский розничный рынок нефтепродуктов является достаточно зрелой отраслью, где среднегодовые темпы прироста не превышают 5 процентов, что примерно соответствует среднегодовым темпам роста экономики в целом.

Для зрелых отраслей характерна активная борьба за долю рынка. Для того чтобы сохранить долю и удержать клиентов, компании вынуждены подпитывать спрос различными маркетинговыми акциями и рекламными кампаниями. Потребители становятся более требовательными к товарам, имеют возможность сравнить разных производителей, объективно оценивают достоинства и недостатки продук-

ции и пытаются добиться выгодных условий продажи. Особое внимание уделяется качеству производимых товаров и услуг, возрастают расходы на обучение линейного персонала и регулярные проверки качества обслуживания.

В зрелой отрасли наблюдается постоянное или временное снижение прибыльности, поскольку замедляется рост, усиливается конкуренция, возникают ценовые войны за каждого клиента. Для такой ситуации характерны процессы укрупнения компаний, активно происходят процессы слияния и поглощения. Слабые и неэффективные компании не выдерживают конкуренции и вынужденно выходят с рынка.

Анализ внутреннего состояния и внешней среды позволяют оценить сильные, слабые стороны компании, соответствие ее возможностей рыночной ситуации и конкурентоспособности. Чтобы полноценно сопоставить эти результаты, используются различные аналитические инструменты, среди которых отдельно можно выделить SWOT-анализ¹¹. Как следует из аббревиатуры, данный анализ представляет собой оценку внутренней среды компании (ее сильные и слабые стороны) и внешние возможности и угрозы. Оценка производится в несколько этапов:

Исследования сильных и слабых сторон компании. Анализ производится разными подразделениями в своей области, затем данные заносятся в единый документ. К сильным сторонам компании могут относиться значительные ресурсы и финансовые возможности, низкие издержки, сильный бренд. Пример слабых сторон – отсутствие четкой стратегии, плохо подобранный персонал, слабый маркетинг, неотлаженный сбыт продукции и т.п. На втором этапе рассматриваются внешние возможности и угрозы. Например, динамичное развитие рынка, высокие темпы прироста продаж, государственная поддержка отрасли, выход на международные рынки, благоприятные условия для сделок по слиянию и поглощению. К угрозам можно отнести внедрение конкурентами новых более дешевых или более технологичных товаров, выход на рынок сильных игроков, государственное регулирование деловой активности и т.п. На третьем этапе определяется взаимозависимость внешних и внутренних факторов и их влияние на компанию.

Составляется единый документ, в который заносятся собранные данные, и разрабатываются стратегические пути решения выявленных проблем. Таким образом, данный вид анализа позволяет всесторонне рассмотреть компанию с точки зрения соответствия ее внутренних возможностей и внешнего окружения. На основе полученных результатов формируются сбалансированные стратегические решения, позволяющие достичь поставленных целей.

В научной литературе отмечаются восемь основных пространств, где компания определяет свои цели¹²:

■ Экономика

- положение на рынке. Определяется доля компании на конкретном рынке. На розничном рынке нефтепродуктов учитываются такие показатели, как доля в количественном выражении (АЗС) и доля в объеме продаж нефтепродуктов. В зависимости от компании отдельно считаются показатели в национальном масштабе или по конкретным регионам;
- инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса, производством новых товаров и услуг, применением инновационных технологий. Для розничного направления ВИНК инновации связаны в первую очередь с развитием (продажей через существующую инфраструктуру) альтернативных видов топлива и предоставлением новых видов услуг на автозаправочных комплексах;
- производительность. Компании уделяют значительное внимание вопросам снижения издержек и повышения производительности труда, что прямо отражается на их конкурентоспособности;
- ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов, и формулируются цели по расширению или сокращению ресурсной базы;
- прибыльность. Цели связаны с повышением экономической эффективности проектов и достижением заданного уровня рентабельности;
- управленческие аспекты. Цель любой компании – обеспечить эффективный менеджмент, ориентирующийся на долгосрочную перспективу. В данном контексте компании стремятся к оптимизации систем управления и организационных структур, которые максимально отвечают рыночной ситуации;
- персонал. Основной задачей является поддержание баланса между затратами на оплату труда и производительностью сотрудников. В большинстве случаев, компании ставят себе целью сохранение определенного уровня фонда оплаты труда, и определенную численность персонала;
- социальная ответственность. В последнее время данная тема является достаточно актуальной, поскольку компании в своей деятельности не являются полностью обособленными от общества организациями, а тесно взаимосвязаны со своим окружением. Таким образом, компания должна выделить для себя приоритетные стратегические направления развития и сосредоточиться на постановке и реализации целей в намеченных направлениях. Как правило, цели ставятся не в одной, а нескольких направлениях деятельности, являющихся наиболее важными.

Несмотря на значительное количество мер по стимулированию спроса и стратегий поведения, основной ошибкой при выборе действий компании является одновременное использо-

вание несочетающихся стратегий. Например, параллельные действия по снижению издержек (сокращение персонала, ограничение оборотных средств, искусственное снижение закупочных цен) и созданию новых конкурентных возможностей (капвложения) приводит к размыванию конечных целей. В подобных условиях расплывчатой стратегии компания оказывается не в состоянии эффективно выполнять поставленные задачи и формировать конкурентное преимущество. Также, к другим распространенным стратегическим ошибкам относятся: запаздывание в адаптации своих возможностей к усиливающемуся конкурентному давлению, концентрация на получение краткосрочной прибыли (в данном случае – розничной прибыли) вместо создания долгосрочной конкурентной позиции, отсутствие надлежащих и опережающих действий в области ценообразования.

На современном, высоко конкурентном рынке нефтепродуктов, перед компаниями стоят сложные задачи удержания и, по - возможности, развития своего положения на рынке. В подобных условиях, когда отсутствие действий приводит к потере конкурентных преимуществ и утрачиванию позиций, необходимо уделять особое внимание качеству поставленных целей. Слишком завышенные цели ведут к потере мотивации сотрудников, поскольку заранее несут в себе возможность невыполнения. И наоборот, заниженные показатели не представляют стимулы для развития и совершенствования направления. Соответственно, стратегические цели должны быть выполнимыми, но амбициозными.

В современных, резко меняющихся, условиях любая компания прикладывает усилия для удержания на рынке, захвата определенной доли или просто выживания. Для выполнения повседневных задач, управления бизнесом, необходимо формулировать основные цели и пути их достижения. В этой связи, разработка стратегии развития компании является основой для организации бизнес-процессов и формулирования текущих задач. При отсутствии стратегического плана, внутренние бизнес-единицы будут преследовать свои краткосрочные цели, которые часто являются прямо-противоположными, что приводит к дезорганизации и, как правило, к ухудшению ключевых показателей. В случае с вертикально - интегрированными нефтяными компаниями, где 3 направления (добыча, переработка, сбыт, к ним также можно добавить логистику) являются достаточно масштабными, отсутствие сбалансированности, общих планов и понимания совокупной деятельности ведет к увеличению обособленности и независимости каждого направления. Соответственно, подразделения начинают выполнять только свои задачи и не видят общей картины. Данная разобщенность очень негативно сказывается на текущей деятельности компании и резко снижает мотивацию персонала.

В современных условиях глобальной конкуренции, когда компании захватывают «родные» территории друг друга, необходимость разработанной стратегии возрастает многократно. Запросы современных потребителей (частных лиц и компаний) уже не ограничиваются узкоспециализированной продукцией или услугами. Возникают потребности в комплексном подходе к текущей деятельности и производимому товару или услугам. Подобные вызовы компания должна прогнозировать и одновременно проводить мониторинг действий конкурентов. Результаты исследования рынков и анализ конкурентного окружения прописываются в стратегии компании, на их основе формируются глобальные направления развития. В этой связи необходимо отметить, что в современных условиях все новые подходы недолго остаются таковыми. Стратегия, используемая компанией, быстро превращается в типовую, т.е. уже не дает конкурентных преимуществ, хотя и порождает изменения в общем контексте конкуренции.

Таким образом, для эффективного достижения результатом необходимо применять стра-

тегическое управление, т.е. осуществлять постоянную разработку, реализацию и уточнение стратегий, обеспечивающих победу на рынке. Это, в одинаковой мере, касается и внутренних изменений в компании, которые должны быть выполнимыми и четко сформулированными. Стратегическое управление представляет собой набор взаимосвязанных, долгосрочных практических действий, выполнение которых направлено на достижение целевых показателей компании.

Dubrovsky O.F. Theoretical Bases of Working out of the Strategic Development Plan of the Company.

Summary: *In the article, the author analyses the various approaches to formation of strategy based on the set purposes and a condition of the company. Influence of external and internal factors on acceptance of administrative decisions is described. Also the types of the strategy developed by the main world experts in this area and dependence of formation of strategy on planned mission of the company are resulted.*

Ключевые слова

стратегия развития, конкурентные преимущества, организация бизнес-процессов, издержки производства, стратегическое управление, миссия компании, целевые ориентиры.

Keywords

the development strategy, competitive advantages, the organization of business processes, production costs, strategic management, company mission, target reference points.

Примечания

1. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2006.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Экономист, 2007.
3. Там же
4. Миссия компании, 2009 [Электронный ресурс].URL: www.lukoil.ru
5. Миссия компании, 2009 [Электронный ресурс].URL: www.avis.com
6. Миссия компании, 2009 [Электронный ресурс].URL: www.total.com
7. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2006.
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Экономист, 2007.
9. ПЭСТ соответствует английской аббревиатуре PEST (political, economic, social, technological environment)
10. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2006.
11. Аббревиатура с английских слов: strengths (силы), weakness (слабости), opportunities (возможности), threats (угрозы) - SWOT
12. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Экономист, 2007.