

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КОМПАНИЙ. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

### INFORMATION AND ANALYTICAL ASPECTS OF STRATEGIC COMPANY PLANNING

М. К. Беляев, член Экспертного совета ИФРУ

П. П. Овчинников, начальник отдела ГУП Мосгоргеотрест

*В условиях научно-технической революции и глобализации, повышение значимости стратегического планирования в конкурентной борьбе имеет ряд причин. Одновременно повышается значимость таких компонентов стратегического планирования как информационно-аналитическая работа, изучение реальной ситуации и выработка конкретных рекомендаций рыночного поведения предпринимательских структур.*

*Under scientific and technological revolution and globalization, there are several reasons why strategic planning gets more and more important. Simultaneously, grows the importance of such strategic planning components as information and analytical activities, studying of actual situations and issuing specific recommendations on business structures' market behavior.*

*Sous les conditions de la révolution scientifique et technique aussi que de la globalisation il'y a quelque raisons pourquoi la planification stratégique grandit en importance. Simultanément, grandit l'importance de tels composants de la planification stratégique que l'activité informative et analytique, l'étude de situations réelles et l'élaboration des recommandations spéciales pour les structures du business à propos de propre conduite au marché.*

*Unter der Bedingungen der wissenschaftlichen und technischen Revolution und Globalisierung, es gibt einige Gründe für strategische Planung zum Erwachen in Wichtigkeit. Gleichzeitig wuchst die Wichtigkeit solcher Komponenten strategischer Planung wie Informations- und Analysetätigkeit, Untersuchung der wirklichen Situationen und Ausarbeitung der Empfehlungen für Businessstrukturen anlässlich ihre Verhalten unter die Marktbedingungen.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, текущее управление, внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция, деловая информация, анализ, управленческие решения.

**Key words:** strategic planning, ongoing management, intra-and inter-industry competition, business information, analysis, management decisions.

**Mots clefs:** planification stratégique, gestion continue, concurrence, concurrence à l'intérieur et au déla d'industrie, information commerciale, analyse, décisions de gestion.

**Schlüsselwörter:** strategische Planung, laufende Verwaltung, Wettbewerb, Inter-und Wettbewerb in und außer der Industrie, Businessinformation, Analyse, Verwaltungsentscheidungen.

Приблизительно в последней трети прошлого века в мирохозяйственных связях произошел коренной переворот. Причиной явилась научно-техническая революция. Именно ее достижения во многом послужили технической основой глобализации международных экономических отношений (в том числе, предоставив средства связи и компьютерной обработки данных), изменили техническую основу производства, позволили выплеснуть на рынок принципиально новые товары в массовых масштабах. В то же время, на мировые рынки вышли развивающиеся страны, а развитые в техническом отношении – вывели на новый уровень международное разделение труда, разместив на периферии мирового хозяйства передовые производства. В результате таких сдвигов неизбежно обострилась конкуренция, причем одновременно по нескольким направлениям: внутриотраслевая, межотраслевая, на международном рынке. Существенный вклад внес и политический фактор в форме соперничества двух систем: капиталистической и социалистической.

Коренные перемены произошли не только в глобальной экономике. Существенно преобразился облик национальных хозяйств. На первый план вышли от-

расли и виды производств, непосредственно удовлетворяющие потребности людей, что, в свою очередь, дало импульс сокращению жизненного цикла товара и повысило требования к инновативности. Рынок стал требовать постоянного и ускоренного обновления товарного ряда по ассортименту и качеству. Более того, массовое предложение типовых товаров уже в известной мере перестало удовлетворять растущие потребности населения развитых стран. К товарам стали предъявляться требования индивидуализированности (или ее видимости – хорошо известен прием продавцов с «опциями» к базовой модели, например, автомобиля). Это привело к небывалому росту количества предпринимательских структур, образованию малых и средних предприятий, что определило важность обеспечения жизнеспособности предприятия в условиях возросшей конкуренции. На первый план вышла гибкость, адаптивность, способность отреагировать на изменения внешней среды, то есть в основе успеха фирмы увеличился удельный вес управленческих задач.

Под влиянием глубинных социально-экономических процессов в научных разработках по управлению организациями произошел качественный сдвиг, ока-

завший влияние на все последующие выводы и положения науки. Это не был продукт «чистой» науки. Неформальный заказ поступил со стороны предпринимательских структур, которым остро потребовались рекомендации по рыночному поведению в новых условиях. Обострившаяся конкуренция потребовала от компаний грамотного и обоснованного рыночного поведения. Практика ручного управления в зависимости от складывающейся конъюнктуры уже никоим образом не соответствовала практическим запросам компаний.

Одновременно усилилась вовлеченность компаний (особенно выпускающих сложную продукцию) в экономический оборот, их зависимость от внешних поставщиков комплектующих, возросли и стали более серьезными риски (рыночные, кредитные, технологические, информационные и другие), более разветвленными стали отношения с финансовыми институтами. В результате таких изменений компании стали трактоваться как открытые системы, для которых типично активное взаимодействие с внешней средой. При этом взаимодействие с внешней средой характеризуется перманентностью, что требует непрерывного процесса выработки управленческих решений, в том числе стратегического характера. Прослеживается отчетливая закономерность: чем крупнее компания, чем более «международный» характер ее деятельности, чем более «инновационная» сфера ее деятельности, тем более жесткие требования предъявляются к ее управленческим структурам и их решениям. И тем более значим именно стратегический компонент в ее управленческой деятельности. Соответственно, разработка стратегии таких организаций рассматривается как реальный метод конкурентной борьбы, требующий инновационного подхода к изменениям в организации и радикально меняющий отношения персонала с руководством.

#### **Актуализация стратегического планирования**

Нарастающая неопределенность во внешней среде, возросшая и многовекторная конкуренция, многократно умножившиеся риски потребовали от компаний перехода на принципиально иной тип управления. Признание получила необходимость сознательного управления изменениями в компании на основе научно обоснованной процедуры предвидения рыночных событий и адаптации организации к изменяющимся внешним условиям. (Можно отметить, что гигантские компании, располагая огромными ресурсами, получили возможность, в известной степени, формировать рынок под свои задачи и цели. Но это тоже своего рода «стратегия»).

Обращаясь к методам стратегического планирования и управления, компании рассматривают

внезапные и резкие изменения во внешней среде, технологиях, конкуренции и рынках как неизбежную реальность современной экономической жизни. Организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и на этой основе строят текущее управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Для успеха компаниям необходимы целенаправленная концентрация сил для достижения намеченного результата и обоснованная стратегия, а не банальное стремление к расширению рынков и охвата клиентуры. В этом стратегическое планирование отличается от экспансии. Стратегия рассматривается как общий комплексный план, в русле реализации миссии и достижения определенных целей предпринимательской структуры. Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты долгосрочных задач, ресурсы для их реализации и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Главная задача стратегического планирования и заключается в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое состояние в будущем. В этой связи особую значимость приобретает трактовка будущего. В условиях быстро меняющихся продуктовых рынков, конкурентов и многих других факторов простая экстраполяция имеет ограниченную ценность. Современные стратегические планы приобретают форму стремления к изменениям, но с учетом использования реальных возможностей (ресурсов) и предвидения рисков и неблагоприятных ситуаций.

В условиях ожесточенной и многовекторной конкуренции (внутриотраслевой, продуктовой, межотраслевой и международной) недостатки стратегического планирования невозможно компенсировать тактическими управленческими решениями. Революционные преобразования радикально меняют не только товарные рынки, но и производственную базу. Достаточно обратить внимание на рынок бытовой электроники, отправившей в музей пленочные фотоаппараты, пишущие машинки, телефонные аппараты. Невозможно представить современный автомобиль и загородный дом без электронной начинки. Вместе с тем на фоне огромного разнообразия электронной техники на потребительском рынке все отчетливее звучат прогнозы относительно универсализации и тенденции к выпуску устройства, включающего все необходимое для пользователя – планшетный компьютер, коммуникационное средство, видео- и аудио-устройство.

Рынок требует не просто обновленных, а принципиально новых товаров, которые не производятся на старом оборудовании. И это необходимо предвидеть. Естественно, не только на информацион-

ном уровне. Выпуск новой продукции потребует закупки и установки соответствующего оборудования, обучения персонала, приобретения лицензий и патентов, маркетинговых ходов и, конечно же, финансовых средств.

В основе разработки стратегического плана лежит ответ на три вопроса: каково положение компании, какой она должна быть в прогнозируемом будущем и какие препятствия и возможности открываются на пути перехода из одного состояния в другое? Иными словами, стратегический план является ответом на вопрос, что нужно сделать, чтобы достичь требуемого результата, то есть упрочения рыночных позиций и укрепления финансового состояния компании?

В условиях рыночной неопределенности важнейшей отличительной чертой стратегического планирования является альтернативность. Реализация стратегического плана предполагает его постоянную корректировку, адаптацию к меняющимся условиям.

В этой связи, в практику стратегического управления прочно внедрены так называемые сценарные прогнозы. Сценарии будущего представляют описание согласованных взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию организации в будущем.

Неукоснительным требованием для сценария должна быть точная оценка настоящей стратегической ситуации организации, которая ведет к пониманию динамики воздействующих факторов, отчетливому представлению того, какие факторы будут действовать, значение каких возрастет, а каких снизится.

Как правило, сценарии, имеющие вероятностный характер, составляются в нескольких вариантах (однако не противоречащих друг другу), исходя из благоприятного или неблагоприятного сочетания факторов, действующих в определенном временном горизонте. Сценарии не являются жестким и обязательным планом действий. Однако это не снижает требований к их достоверности и не оставляет места для гипотез не подкрепленных фактами и расчетами.

Близок к сценарному метод моделирования – форма, отражающая свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для целей решения. Особенно полезны динамические модели, которые на основе установленных эмпирическим путем взаимосвязей, причинно-следственных связей, позволяют смоделировать и просчитать конечные результаты. Экономико-математические модели формируются на стыке экономики, математики и кибернетики. Однако приоритет должен принадлежать экономическим исследованиям, в ходе которых выяв-

ляются реальные, действующие в данный момент (или в прогнозируемом будущем) взаимосвязи, взаимозависимости и факторы, влияющие на положение и развитие компании.

### **Деловая информация и анализ – основа стратегического управления**

В этой связи существенно возрастает значение информационно-аналитического обеспечения компании, то есть получения достоверной деловой информации и ее анализа на основе выявленных причинно-следственных связей и зависимостей. В принципе компания в своей деятельности должна учитывать множество факторов. Очевидно, что чем сложнее продукция компании, чем более транснациональный характер имеет ее деятельность, тем более широкий круг факторов она должна учитывать. Однако для практической деятельности выбираются те группы факторов, которые, предположительно, могут оказать непосредственное воздействие на компанию (принцип «необходимости и достаточности»).

Исключительную важность в стратегическом планировании приобретает анализ внешней среды. Он представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков, а также совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать влияния.

Значимость анализа внешней среды обуславливается тем обстоятельством, что в подавляющем большинстве случаев компания не может на них влиять. При анализе внешней среды выявляются возможности развития и риски. При этом учет рисков представляется даже более важным с точки зрения устойчивости компании, чем учет возможностей. Неиспользование «возможностей» для компании означает, в большинстве случаев, лишь упущенную выгоду (что не относится к позитиву, но не всегда фатально). А неучтенные риски, практически, всегда ведут к серьезным негативным последствиям: финансовым, рыночным и конкурентным. Нередко это первый шаг на пути к банкротству. Таким образом, риски необходимо учитывать и выработать такую линию поведения, чтобы их избежать или минимизировать их последствия.

Анализ внешней среды снимает неопределенность с будущего, открывает возможности своевременного прогнозирования, как рисков, так и новых зон активности, позволяет подготовить ситуационные планы на случай непредвиденных обстоятельств. Иными словами, информационно-аналитическая платформа дает возможность разработать стратегию, которая позволит достигнуть поставленных целей при минимизации последствий потенциальных угроз.

Современные риски многообразны. Группировка угроз по типам и областям проявления позволяет не только более рационально вести работу по их выявлению, но и видеть источники их возникновения. А значит, более точно их идентифицировать и на этой основе разрабатывать адекватную и эффективную стратегию (и тактику) рыночного поведения. При этом, естественно, имеют в виду, что в реальной жизни факторы действуют в комплексе, во взаимодействии, нередко усугубляя или ослабляя действие друг друга.

Компании в своих планах перспективного развития учитывают не только экономические параметры (инфляцию, темпы развития отраслей), но и политические, правовые. То есть те, которые непосредственно влияют на формирование экономической среды и определяют реальные условия осуществления бизнеса. (Например, можно строить какие угодно заманчивые планы развития, но если на определенном рынке отсутствуют политические и правовые возможности его реализации, то план становится неосуществимым и бесполезным).

Такие факторы хорошо известны и применяются как в практике перспективного планирования, так и текущего управления. Вместе с тем существуют группы факторов, имеющих отношение к разработке именно перспективных (стратегических) планов. Среди них, например:

- Технологические – компания должна знать какое оборудование для выпуска новой продукции будет предложено на рынке, какие материалы предложит наука для их изготовления, какова будет цена и производительность оборудования, как подготовиться к технологическому перевооружению. Одновременно технологические факторы (станки, технологии, материалы) в значительной степени определяют облик и ассортимент будущей продукции. Например, значительный сдвиг в потребительском спросе, в свое время, оказали пластмассы, несколько позже электроника. О жидких кристаллах писали в научно-популярных журналах, но не прошло и двух десятилетий, как в обиход вошли ноутбуки и плоские телевизоры;
- Демографические – изменения в численности населения, его возрастном составе, что позво-

ляет более точно сегментировать рынок, адаптировать товары к его потребностям по количеству, качеству и ассортименту;

- Социальные – уровни доходов населения, особенности культуры, предпочтения, а нередко и «запреты» (например, религиозные), демографические возрастные сегменты и т.д.;
- Конкурентная среда – рыночное поведение конкурентов, состояние внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции, изменения в предпочтениях потребителей и их требованиях к изделиям, что крайне важно с точки зрения своевременного перехода на новые модели, определения их цен и объема выпуска.

Результаты анализа угроз и возможностей непосредственно приводит к выбору стратегии – это центральный момент стратегического управления. Следует подчеркнуть еще одну особенность: в современных условиях возрастает связь между стратегическим и текущим управлением. Стратегическое планирование из формального, в недавнем прошлом, превращается в реальное руководство к действию. Соответственно, перед информационно-аналитическим блоком ставятся принципиально новые задачи. Требуется не только объяснять причины свершившихся событий, но и предвидеть ситуацию и подготавливать аргументированную основу для принятия конкретного управленческого решения с учетом того, что цена ошибки неизмеримо выросла.

В качестве заключения необходимо уточнить, что стратегическое планирование в компаниях (то есть микроуровень) имеет непосредственное отношение к макроуровню, то есть общему состоянию экономики на национальном уровне. Это тот случай, когда приспособление к меняющимся условиям рынка отдельных компаний, их адекватный ответ на вызовы конъюнктуры в русле долгосрочных целенаправленных изменений в рыночном поведении результируется в повышение эффективности экономики. Таким образом, качество информации, ее достаточность и достоверность становятся не только предметом заботы отдельных компаний. Это задача общегосударственного уровня.

Беляев М. К. – член Экспертного совета Института фондового рынка и управления (ИФРУ)

Belyaev M. K. – Expert Council Member, Stock Fund and Management Institute (IFRU)

Овчинников П. П. – начальник отдела договоров и производственной диспетчеризации ГУП Мосгоргеотрест

Ovchinnikov P. P. – Head of Contracts and production scheduling Mosgorgeotrest

e-mail: beliaevmike@rambler.ru