

фазовым методом // Вестник НПУА: Электротехника, энергетика. - 2017. - №1. - С. 67-76.

10. Микросхемы для аналоговых сигнальных цепей // Texas Instruments 1Q 2011. - 137 с. (<http://www.ti.com.cn/cn/lit/sg/rust015/rust015.pdf>).

11. Новицкий П.В., Зograф И.А. Оценка погрешностей результатов измерений. - Л.: Энергоатомиздат, 1985. - 248 с.

Работа выполнена в рамках госбюджетного финансирования по теме 18А-2b14 Комитета Науки Республики Армения

Меликян Татул Артурович

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН КАК ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Стратегический подход к планированию деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства является неотъемлемой частью эффективного управленческого процесса. Стратегический план позволяет вовремя сформировать представление о возможностях внешней среды, а также вероятных угрозах с выработкой соответствующей реакции на них у компании, более того, эффективность общего управления предприятием в значительной степени зависит от характеристик стратегического плана, используемого для принятия управленческих решений тактического и операционного характера. Сопоставление вектора фактически принимаемых и воплощаемых в жизнь управленческих решений компании со стратегическим планом позволяет оценить эффективность и качество использования ресурсов организации.

Субъекты малого и среднего предпринимательства, функционирующие на территории постсоветского пространства, в том числе, в Республике Казахстан, как правило, стратегическим планированием на системном уровне не занимаются. Как следствие, жизненный цикл таких компаний относительно небольшой, поскольку единожды, в момент основания малой компанией, была адекватно определена некая тенденция внешней среды, с исчезновением или трансформацией которой бизнес малой организации перестает быть адекватным внешней среде, в результате чего субъект малого или среднего предпринимательства просто прекращает свое существование. Однако те малые предпринимательские структуры, которые отслеживают среднесрочные и долгосрочные тенденции внешней среды и превентивно реагируют на ее изменение, что и подразумевает процесс стратегического планирования, обладают более высоким уровнем жизнеспособности. И, если процесс стратегического планирования в такой компании есть процесс системный, то в обозримые сроки стратегически ориентированный субъект малого или среднего предпринимательства масштабируется до более крупных размеров.

Вопросам стратегического планирования посвящены несколько теоретико-методологических концепций. В них отражены вопросы практики оценки состояния внутренней и внешней среды субъекта малого / среднего предпринимательства, оценки возможностей и рисков, выработки мероприятий для того, чтобы максимально полно использовать возможности и

нивелировать угрозы внешней среды, техника проведения стратегического аудита внутрикорпоративной среды в целом и каждой ее функциональной среды в частности с учетом использования современных управленческих технологий, др. Результатом всех этих процессов является разработка самого главного документа в системе целеполагания малой предпринимательской структуры – стратегического плана.

Динамика бизнеса в современной деловой среде Республики Казахстан уже настолько высокая, что возникает объективная потребность в новых подходах к формированию и развитию систем управления компанией, основанных на стратегическом планировании, как следствие, меняются требования к обязательным компетенциям и навыкам, которыми должен обладать предприниматель и руководители топ-уровня. При этом обострение конкурентной борьбы обуславливает необходимость действовать на опережение конкурентов, то есть субъект малого / среднего предпринимательства должен быть более адекватным сложившимся во внешней и внутрикорпоративной среде условиям, чего возможно достигнуть лишь на стратегическом уровне управления при условии качественно реализованной управленческой функции стратегического планирования.

Стратегия развития подразумевает решение следующих задач:

- рассмотреть стратегический план субъекта малого или среднего бизнеса и его структурные элементы с точки зрения базовых теоретических концепций;
- изучить методологию формирования стратегических планов;
- провести стратегический анализ внутренней среды компании;
- идентифицировать и проанализировать факторы дальнего и ближнего окружения внешней среды функционирования компании – объекта исследования;
- осуществить выбор стратегической альтернативы развития;
- разработать стратегический план и сформировать стратегическую карты развития;
- разработать организационный аспект развертывания стратегического плана с применением диаграммы Ганта;

- выявить и оценить риски, которые могут возникнуть в ходе реализации предложенного стратегического плана;

- осуществить прогнозную оценку экономической эффективности.

В ходе выполнения разработки стратегического плана необходимо применить следующие методы и концептуальные модели: SWOT-анализ, дерево целей, карта сбалансированных показателей, анализ данных из открытых источников, опрос экспертов (в том числе руководителей и топ-менеджмент изучаемой компании), бенчмаркинг, инструментарий идентификации и оценки рисков, а также методики финансового менеджмента, применяемые для оценки экономической эффективности предложенного стратегического плана.

Разработка стратегического плана – это начальный этап процесса стратегического управления – концепции, широко используемой современным менеджментом. При этом базовые элементы, лежащие в основе стратегического плана, представляют собой основные ориентиры управления любым продуктивно работающим субъектом малого или среднего предпринимательства. Вместе с тем, системный подход, который методология стратегического планирования определяет к процессам в части развития компании, делает ее уникальной и позволяет обеспечить в среднем более высокий уровень конкурентоспособности.

Во-вторых, определяя ключевые направления развития в соответствии с концепцией стратегического анализа внешней и внутренней среды, лежащего в основе практики стратегического планирования, есть возможность избежать большого количества ошибок как в начале пути разворачивания стратегии, так и в процессе дальнейшей работы и быстрее добиться успеха.

В-третьих, практическое применение алгоритма стратегического планирования позволило не только определять вектор наиболее перспективного развития компании, но создать информационную основу для осуществления мониторинга эффективности системы управления персоналом предприятия, а также выявлять ключевые факторы, определяющие уровень качества персонала в контексте его соответствия стратегии развития. Тем самым, повышается роль стратегического планирования, который создает мотивы продуктивной и качественной работы, мотивируя каждого сотрудника коллектива на достижение конкретного результата работы.

В современной научной литературе, посвящённой вопросам стратегического менеджмента, стратегическим планом организации называют генеральную программу ее развития, определяющую приоритетность частных стратегических задач, методов формирования и распределения ресурсов организации, соответственно, последовательность действий достижения стратегических целей, которые

должны максимально учитывать текущее и перспективное состояние внешней и внутренней среды.

Если проанализировать термин «стратегический план организации» в понимании различных авторов, то при общей схожести взглядов отмечается его многоаспектность и многогранность, что дает возможность идентифицировать совокупность специфических характеристик стратегического плана, определяющих ее сущность и детерминирующих ее прикладное значение в рамках стратегического менеджмента. Перечислим их:

(а) стратегический план выполняет интеграционную функцию, которая через систему многофункционального надоперационного менеджмента обеспечивает адаптацию организации к новому режиму функционирования.

(б) стратегический план обеспечивает кроссфункциональную связь в рамках единого вектора развития организации, балансируя / уравнивая различные ее участки.

(в) понимание стратегического плана включает такой аспект, как взаимодействие субъекта как единого целого с его окружением. Стратегический план учитывает все происходящее во внешней среде, поскольку это неизбежно оказывает влияние на деятельность организации (причем влияние это – двустороннее).

(г) для стратегического плана характерны отдаленные горизонты планирования воздействия на организацию.

Стратегический подход к управлению организацией - это очень важный аспект обеспечения её конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Стратегический план отражает целевое состояние компании, к которому она должна прийти через достаточно длительный промежуток времени. Причём новое целевое состояние должно учитывать всю совокупность изменений, ожидаемых во внешней среде. То есть стратегический план - есть, с одной стороны, адаптация организации к изменениям внешней среды, с другой стороны, фактор трансформации внешней среды, зарождающий новые тенденции. Ключевой характеристикой стратегического плана является долгосрочный аспект его воздействия, выраженный в концентрации основных целей и более четком представлении о развитии организации в длительной перспективе, то есть содержит так называемое видение будущего состояния организации.

В современной экономике часто встречаются ситуации, когда тот или иной субъект малого или среднего предпринимательства, единожды уловив актуальную тенденцию, начинает её операционную эксплуатацию. Менеджмент этой организации сфокусирован на операционном процессе, но в какой-то момент отдача от такой организации закономерно начинает затухать, что вызывает недоумение предпринимателя. Описанное выше явление называется «стратегической близорукостью», поскольку характеризуется

отсутствием стратегического плана развития у организации, как следствие отсутствие долгосрочного плана реакции на изменения во внешней среде.

Тем не менее, за последние годы число компаний, внедряющих у себя стратегический подход к управлению, стремительно растет. Чаще всего в Республике Казахстан этот инструментальный долгосрочного планирования можно встретить у субъектов крупного и крупнейшего бизнеса, однако определенную популярность и распространение стратегический менеджмент получил и среди малых и средних предприятий. Причина такой популярности заключается в том, что внедрение такой системы позволяет не только повысить эффективность всей организации, но обеспечить ее уровень конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Как правило, стратегический план составляется на период от трех лет. Наиболее часто встречающийся временной лаг стратегического планирования равен 5 годам. Однако малая или средняя по масштабам компания часто сокращает стратегический цикл, поскольку в силу относительно невысоких масштабов деятельности реализация стратегии осуществляется гораздо быстрее, чем аналогичные преобразования в масштабах транснациональной корпорации.

Как правило, идентификацию глобальных трендов осуществляют в соответствии с методологией PEST-анализа (или его вариаций) с помощью которой выделяются ключевые факторы трансформации экономики в целом или конкретной отрасли. Факторы классифицируются на политические, экономические, социальные и технологические. Под их воздействием меняется рыночная среда, а момент рождения рыночных трендов легко отслеживается, но важно их не игнорировать, а превентивно реагировать, учитывая их влияние в стратегии развития. Некоторые тренды зарождает сама организация. К примеру, технологические факторы очень часто возникают в результате деятельности той или иной малой компании и ярким примером здесь выступает казахстанская компания Kelin, которая разработала социальную сеть для женщин, сохраняющую анонимность ее пользовательниц, что сделало ее крайне популярной в исламских странах. Будучи небольшим стартапом, Kelin, имея четкий стратегический план, уже за 2 года вышла на оценочную капитализацию в 170 млн. долларов США.

Ярким примером стратегической «близорукости» в отношении технологических факторов выступает подавляющее число казахстанских промышленных предприятий. В то время, когда глобальный тренд в массовом производстве - эксплуатация гибких производственных линий (в том числе роботизированных) и промышленных 3D-принтеров, которые уже представляют господствующий уклад в производственной сфере, казахстанские предприниматели создают в лучшем случае конвейеры фордовского типа (образца

начала прошлого века). Как следствие, в новой постиндустриальной производственной парадигме тиражирование образца стоит крайне дешево, в то время как казахстанское производство индустриального образца обходится многократно дороже, что приводит к полной неконкурентоспособности казахстанских промышленных товаров.

Стратегический план представляет собой совокупность целей и задач, характеризующих будущее состояние организации и её целевое положение на рынке. При этом система стратегических целей носит характер общих формулировок, а это делает её неприменимой даже в качестве ориентиров в операционной деятельности, что усугубляется их (стратегических целей) отдаленностью во времени.

Таким образом, сам факт наличия стратегического плана не гарантирует, что по истечению определённого срока времени организация перейдет в новое состояние. Необходима трансформация стратегии развития в цели операционного уровня, при этом декомпозиция должна быть осуществлена максимально глубоко - вплоть до задач, стоящих перед конкретным работником. Соответственно, должна быть выстроена эффективная система управления, которая через воздействие на тактический и операционный уровень будет способствовать планомерной реализации стратегического плана организации. Для этого необходимо предусмотреть специальные политики, процедуры и правила.

Наиболее популярным инструментом трансформации стратегии организации в показатели операционного уровня выступает система сбалансированных показателей (Balance ScoreCard, BSC), которая детализирует стратегический план организации, делает ее более конкретной и осуществляет ее перевод в термины операционного процесса. При правильной трансформации у руководителя любого уровня управленческой иерархии появляется ориентир в виде частных метрик, ориентируясь на которые, отслеживается прогресс в реализации стратегического плана в каждый отдельно взятый момент времени.

Успех реализации стратегического плана находится в прямой зависимости от ряда факторов. Например, очень важно, чтобы уровень компетенций персонала или хотя бы потенциал его развития соответствовал стратегическим задачам. Кроме того, качественная реализация стратегического плана возможна только в условиях соответствующей корпоративной культуры и при наличии взаимоувязанной со стратегическим планом организационной структуры. Соответственно, бюджет или финансовые возможности компании, как концентрированное выражение доступных компании ресурсов, должен быть достаточным для реализации стратегического плана.

Разработка стратегии организации соотносится с предпринимательской функцией, либо же функцией топ-менеджмента компании. Развертывание стратегического плана организации на практике относится уже к внутренней административной деятельности (функция операционного менеджмента). При этом разработать отличную стратегию развития организации гораздо проще, чем воплотить ее на практике. Для любой организации характерен инертный характер функционирования, поскольку он требует меньше всего энергозатрат. Сложность стратегических преобразований напрямую зависит от масштабов организации: чем больше организация, тем более она инертна, тем сложнее внедрить изменения. Очень часто бывает, что реализация стратегического плана требует смены высших руководителей операционного уровня, поскольку часто их действующий состав не способен справиться с инертным характером возглавляемой ими системы, поскольку источником инертности часто выступают они сами.

Обобщая все выше сказанное, необходимо отметить, что стратегический план организации представляет собой разработку и реализацию долгосрочной программы развития, составленную в категориях целей и задач. По сути, стратегический план представляет собой совокупность ориентиров, интегрированную в систему основных целевых установок организации (систему целеполагания). Наличие адекватной текущей ситуации стратегии, ее понимание на операционном уровне, но в тоже время ее обособление от тактики, позволяют организации заложить основу ее успешности в долгосрочной перспективе.

В стратегическом планировании методологический подход выражается в целенаправленном применении логики познания, научных принципов и методов ситуационного и причинно-следственного анализа, выбора и оценки решений. В методологии стратегического планирования выделяют его системность, которая характеризуется качественными компонентами методологического подхода: социально-нормативный, структурно-функциональный, мультипликативный, комплексный, программно-целевой, ресурсосберегающий и динамический.

В широком понимании, методология стратегического планирования представляет собой синергию теории познания, системного, логического, аналитического, оценочного и прогнозного подходов к разработке концепций, целей, планов и программ развития объекта менеджмента.

Формы планирования различны и связаны со всеми задачами и функциями управления на всех его уровнях.

Концепция стратегического планирования базируется на учете факторов:

- Стратегия определяет назначение объекта, его планы действий, долгосрочные цели, распределение ресурсов.

- Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения проактивна и предшествует практическим действиям.

- Выбор стратегии определяет конкурентную нишу компании и ее сферы деятельности.

- Стратегия логически определяет распределение задач на среднем и высшем уровнях управления, что обеспечивает координацию организационной структуры и ее функций.

- В стратегии учитываются слабые и сильные стороны объекта, а также возникающие во внешней среде угрозы и возможности.

- Стратегию можно рассматривать как обоснование существования компании: в ней описываются экономические и иные выгоды стейкхолдеров.

Особенности стратегических решений в части долгосрочного развития бизнеса, заключаются в том, что они:

- ориентированы на отдаленное будущее и являются принципиально неопределенными, а потому субъективны и требуют постоянного уточнения;

- направлены не на текущие задачи на перспективные цели объекта, а на возможности;

- необратимы, имеют долгосрочные последствия;

- для обеспечения своей реализации требуют соответствующего ресурсного потенциала;

- многовариантны;

- инновационны. При этом, с учетом того, что организации и люди инерционны, то требуются меры по преодолению сопротивления инновациям и изменениям.

Первым шагом в стратегическом планировании является анализ перспектив объекта, задачей которого становится определение тенденций, угроз, возможностей, а также отдельных факторов, способных изменить сложившиеся тенденции.

Последующий шаг – анализ позиций объекта в конкурентной борьбе.

Дальнейший шаг – выбор стратегии: сравнение перспектив объекта в различных видах деятельности, определение приоритетов и распределение ресурсов между видами деятельности в целях обеспечения стратегии.

Следующий шаг – анализ путей диверсификации: изучение недостатков текущих видов деятельности и выявление новых видов деятельности.

Заключительный шаг – постановка задач:

- стратегических, оперативных и тактических;
- краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных.

Таким образом, разработка стратегии начинается с аналитического блока, с анализа рынка. Эту работу делают маркетологи (с привлечением отдела продаж), и эта работа предшествует активной фазе работы над стратегией. Маркетологи должны подготовить аналитический отчет, который можно разослать

участникам разработки стратегии заранее, и презентацию для стратегической сессии.

Параллельно первое лицо компании формирует рабочую группу для разработки стратегии.

В нее обязательно входят все топ-менеджеры и ключевые специалисты. Под ключевыми специалистами подразумеваются люди, владеющие специфическими знаниями и опытом, очень важным для компании. Рабочая группа не должна быть большой, не более 20 человек, в противном случае работа на стратегических сессиях будет протекать слишком медленно.

Следующим этапом разработки стратегии является стратегическая сессия, которая включает обсуждение следующих вопросов:

- Результаты компании за последние три года. Основные выводы, тенденции. Достижение ранее поставленных целей. Докладчиками могут быть: генеральный директор, финансовый директор, начальник ПЭО и т. д.

- Результаты продаж за последний год. Основные тенденции, изменения, достижения поставленных планов.

- Анализ и прогноз рынка – основные тренды, изменения, прогнозы рынка на будущее.

- Аналитический расчет существующей цепочки создания ценностей (стоимость ключевых процессов).

- Ключевые цели, главная стратегическая цель.

Далее следует групповая работа: участники сессии (члены рабочей группы) разбиваются на подгруппы численностью не более 6 человек для обсуждения нижеперечисленных вопросов.

Желательно, чтобы во всех подгруппах были представители из разных отделов и департаментов. Темы для групповой работы:

- PEST-анализ и модель пяти сил Портера

- SWOT-анализ (при необходимости VRIO- и SNW-анализ)

- Разработка своего варианта дерева стратегических целей

- Разработка матрицы ключевых факторов успеха (КФУ)

- Разработка нового видения цепочек создания ценностей (ЦЦЦ)

- Разработка стратегического видения

После разработки каждая подгруппа презентует свою версию дерева, матрицы КФУ и видения. Результаты работы каждой подгруппы обсуждаются коллективно.

После этого рабочая группа продолжает регулярно встречаться для того, чтобы:

- на основании предложенных деревьев целей, матриц КФУ и видения выработать единое видение, единое дерево и матрицу КФУ;

- разработать новую концепцию ЦЦЦ;

- декомпозировать цели до «атомарного» уровня и выработать единый план мероприятий;

- сформировать стратегический бюджет;

- разработать систему сбалансированных показателей.

Важно учитывать следующее:

- Не для всех обсуждений нужно приглашать всех членов рабочей группы. Часто окончательные решения принимаются группой топ-менеджеров и директором (собственником). Иногда подгруппы для обсуждения конкретных вопросов формируются, в зависимости от повестки, из компетентных специалистов.

- Первое лицо должно принимать участие во всех или почти всех сборах рабочих групп.

- Зачастую во время стратегической сессии выясняется, что у компаний недостаточно аналитики для принятия решений. Или, наоборот, во время сессии рождаются принципиально новые идеи, кажущиеся прорывными, но их необходимо проверять. В этом случае возможно проведение повторной стратегической сессии после сбора аналитики и проверки гипотез.

Важно учитывать, что в основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике рынка и ее реализация. Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Без тщательно сформулированной стратегии деятельность компании теряет смысл, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему застою и ухудшению результатов. Кроме того, действия отдельных подразделений, отделов, групп и менеджеров должны представлять собой единое скоординированное целое, если компания стремится достичь поставленных целей.

Миссия и цели компании находятся во главе ее «стратегического набора», определяя корпоративные и функциональные стратегии компании, а также стратегии ее хозяйственных единиц.

Общие принципы построения плана мероприятий предполагают следующее:

- Задачи должны быть сгруппированы по стратегическим целям из дерева целей.

- В отличие от дерева целей, в плане мероприятий задачи декомпозируются до операционных задач, до «атомарного» уровня. Под этим понимается декомпозиция до тех пор, пока у каждой задачи не останется один владелец – конкретный сотрудник или отдел.

- У каждой задачи должен быть срок, ответственный и кратко описанный конкретный результат.

- План мероприятий на первый год планирования прорабатывается с разбивкой по месяцам или кварталам, на второй и третий год планирования – без разбивки.

Именно план мероприятий делает стратегию осуществимой. Только детально проработанный план мероприятий дает шансы на то, что стратегия будет реализована. В высшем смысле план – это и есть стратегия, а все остальное было лишь подготовкой к нему и аналитикой.

При этом, коммерческая компания должна извлекать доход из своей деятельности, и потому у

любого плана мероприятий должны быть и финансовые результаты. Поэтому в состав разделов стратегии в обязательном порядке должен входить прогнозный бюджет на три года вперед – бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.

Оба бюджета составляются в классических формах, принятых в управленческом учете, поэтому очень подробно мы в этом курсе на них останавливаться не будем. Однако у стратегических бюджетов есть некоторые особенности:

- Стратегические бюджеты обычно не столь детализированы с точки зрения статей, как операционные.

- Стратегические бюджеты, как правило, не делают с ежемесячной разбивкой.

- Если для реализации стратегии потребуются инвестиции (и даже если этими инвестициями станет чистая прибыль компании), необходимо отдельно рассчитать окупаемость этих инвестиций классическими финансовыми методами.

По итогу возможно сформулировать следующие выводы и сделать ряд обобщений:

Во-первых, стратегия – это конкретный план по созданию и удержанию долгосрочных конкурентных преимуществ, план по созданию потребительской ценности. Стратегия строится вокруг ценности, вокруг меняющихся предпочтений потребителя, отвечая на вопрос о том, чем компания будет удерживать своего клиента завтра. Стратегия охватывает все или почти все аспекты жизни компании. Это план, включающий в себя мероприятия почти для всех департаментов и отделов компании.

Во-вторых, стратегия невозможна без маркетинга, то есть без глубокого, построенного на научной основе знания потребителя и знания рынка.

В-третьих, стратегия определяет ключевые ценности компании: это не план по устранению ошибок или слабых сторон, это путь использования перспективных рыночных возможностей. Стратегия задает ключевые долгосрочные цели и определяет пути их достижения. Цели могут носить как финансовый (прибыль, выручка, EBITDA), так и нефинансовый (NPS, удовлетворенность клиента, доля рынка, производительность труда и т. д.) характер.

В-четвертых, стратегия предусматривает детальный план мероприятий по достижению целей. Она описывает финансовые параметры компании на три года в виде стратегических бюджетов и инвестиционных планов. Если какая-то часть стратегии проработана недостаточно, вероятность ее реализации стремительно уменьшается.

Также важно отметить, что в условиях экономической стабильности стратегия корректируется ежегодно, в условиях нестабильности – по мере возникновения факторов, существенно меняющих внешнюю среду.

Стратегический план организации представляет собой разработку и реализацию долгосрочной программы развития, составленную в категориях целей и задач. По сути, стратегический план представляет собой совокупность ориентиров, интегрированную в систему основных целевых установок организации (систему целеполагания). Наличие адекватной текущей ситуации стратегии, ее понимание на операционном уровне, но в тоже время ее обособление от тактики, позволяют организации заложить основу ее успешности в долгосрочной перспективе.

Кабиева Жанар Абатовна