**5.3 Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях**

|  |
| --- |
| Несмотря на универсальный характер процедуры стратегического планирования, она имеет свои специфические особенности, исходя из типа предприятия (специализированное или диверсифицированное). Поэтому рассмотрим особенности организации процедуры стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях.  «Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) представляет собой отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход».  Определение СЗХ происходит вне связи со структурой фирмы и ее продукцией. После выделения СЗХ происходит формирование стратегического, хозяйственного центра, который является внутри­фирменной организационной единицей, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хо­зяйствования. Стратегический, хозяйственный центр отвечает за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных из­делий и сбытовых стратегий.  Существует мнение, что выбор СЗХ связан с миссией компании. Так, если миссия предприятия предусматривает обслуживание рынка средств производства, то СЗХ в данном случае — отрасли промышлен­ности, сельского хозяйства, транспорта и др.  Однако выделение СЗХ представляет собой довольно сложную зада­чу. Причину возникающих трудностей И. Ансофф видит в неспособ­ности управляющих «...отказаться от привычного "взгляда вовнутрь", обращенного на традиционные рынки и виды продукции, в пользу взгляда во внешний мир" будущих тенденций, опасностей и новых возможностей».  В целом же для выделения СЗХ применяют следующие парамет­ры.  1. Перспективы роста в данной СЗХ. Они должны выражаться по­тенциальными темпами роста объемов производства продукции с одновременной увязкой этих темпов с фазами жизненного цик­ла спроса на продукцию.  2.  Перспективы рентабельности производства продукции в данной СЗХ, зависящие от возможностей реализации в ней ожидаемой прибыли, а также достижения требуемого уровня издержек про­изводства.  3.  Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды, при кото­ром перспективы роста объемов продаж и рентабельности произ­водства теряют определенность и могут измениться.  4.  Главные факторы успешной конкуренции в будущем, отражаю­щие остроту конкуренции, техническую и экономическую поли­тику конкурентов, возможность достижения требуемого уровня конкурентоспособности продукции и т. д.  Перечисленные выше параметры определяются по любой потенци­альной СЗХ. Вместе с тем, для того чтобы принять наиболее рацио­нальное решение, управляющий должен перебрать в процессе сегмен­тации рынка большое число комбинаций перечисленных факторов. При этом необходимо отобрать достаточно узкий круг СЗХ, иначе ре­шения по ним могут стать неосуществимыми.  Для сопоставления различных СЗХ применяются самые разнооб­разные подходы. Для оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования можно применять следующие критерии.  1.Две оценки роста: первая — для не пройденной части текущей фазы, вторая — для следующей фазы.  2.Две независимые друг от друга оценки рентабельности: краткосроч­ная и долгосрочная.  3.Уровень будущей нестабильности.  Другими словами, вместо одного показателя роста объема, приме­няемого в матрице БКГ, оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования требует сложной комбинации факторов.  С помощью положений теории стратегических зон хозяйствования был разработан новый подход к формированию стратегических пла­нов диверсифицированного предприятия, основанный на выборе аль­тернатив, исходя из уровня принятия решений. Он предполагает, что выделяются три уровня стратегии: организационный, бизнес-уровень и операционный.  В методическом плане данный подход к формированию стратеги­ческого плана представляется наиболее широким. Более того, любой из рассмотренных выше подходов (матрица «продукт—рынок», кон­курентные стратегии М. Портера и подход, основанный на циклах раз­вития предприятия) может быть использован как на организационном уровне, так и на формировании стратегий бизнеса.  Организационный уровень стратегического планирования связан с разработкой стратегии развития предприятия (организации) в целом в идеале стратегический план на официальном уровне выражает стратегию диверсифицированного предприятия, в нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений.   Он является скорее описательным, чем количественным, т. е. представляет в большей мере изложение концепции, чем таблицу финансовых показателей. В нем перечисляются основные проекты задаются их приоритеты. Разрабатывается план высшим руковод­ством предприятия.  Особенностью формирования стратегии на организационном уровне является также и то, что проблемы и стратегия определяются и обсужда­ются не только на ранних, но и на более поздних стадиях планирования.  На специализированных предприятиях источником стратегических идей является высший уровень управления, поскольку именно там со­средоточена информация. В диверсифицированной компании страте­гические идеи поступают от среднего уровня управления — руковод­ства стратегического хозяйственного центра (СХЦ).  Информационная база специализированных компаний отличается узостью, но глубиной, поскольку ассортимент продукции небольшой, но время от времени сфера информационного поиска расширяется, в частности когда приобретают большую роль вопросы экспорта. Важную роль в сборе стратегической информации играет централь­ный плановый отдел. В прогнозировании спроса на продукцию могут использоваться такие сложные методы, как эконометрические модели и имитационное моделирование.  Диверсифицированные компании ведут поиск информации более широко, в том числе силами плановых отделов СХЦ. Большое значе­ние приобретает информация о новых видах продукции, поскольку У предприятий такого типа возможности обновления номенклатуры продукции шире. В прогнозировании спроса на продукцию чаще ис­пользуются менее сложные методы — экстраполяция временных ря­дов и экспертные оценки.  Что касается целей развития и их количественной оценки, то спе­циализированные предприятия делают упор на рост и увеличение Доли рынка, тогда как диверсифицирование — на прибыль. Это оп­ределяется тем, что специализированная компания имеет дело с монопродуктом и связывает с ним рост и расширение доли рынка как очника получения стабильной прибыли. Диверсифицированные предприятия как полипродуктовые нуждаются в измерителе, в качестве которого выступает прибыль.  Наконец, при разработке стратегии следует учитывать, что устой­чивость диверсифицированного предприятия зависит от выравнива­ния колебаний прибыли по различным СХЦ, которое снижает уро­вень колебания совокупной прибыли предприятия.  В условиях роста основными стратегическими альтернативами яв­ляются, во-первых, расширение деятельности предприятия с новым продуктом в новые отрасли (диверсификация в смысле матрицы «продукт—рынок» по И. Ансоффу) и с новым продуктом в уже осво­енных предприятием отраслях.  В условиях стабилизации деятельности основными стратегически­ми альтернативами являются холдинг и «сбор урожая». Стратегия холдинга предполагает расширение самостоятельности каждого СХЦ, оценивая деятельность каждого исключительно по уровню рентабель­ности. Стратегия «сбора урожая» предполагает накопление свобод­ных денежных средств за счет одного или нескольких СХЦ, которые доминируют на рынке. Таким образом, создаются условия для будущей диверсификации, т. е. для перехода к стадии роста.  Наконец, в условиях выживания Г. Гринли предлагает три ради­кальные стратегические альтернативы, позволяющие быстро покрыть убытки и повысить ликвидность предприятия. «Стратегия сдвига» предполагает переброску средств на текущие операции с целью получения текущей прибыли даже в угоду конкурентным позициям предприятия. Стратегия «отказ от владения» предусматривает продажу части акций и других ценных бумаг, а стратегия «ликвидации убыточных производств» — распродажу активов одного или нескольких Последние две стратегические альтернативы направлены прежде всего на получение свободных средств, которые необходимы предприятию для преодоления угрозы банкротства.  Определенный вид бизнеса на уровне стратегического планирования обусловлен хозяйственной политикой развития предприятия в рамках его сферы интересов на перспективу. При этом число хозяйственных центров, ориентированных на долгосрочный план, как и количество са­мих СЗХ не может изменяться в сторону увеличения или уменьшения, так как такое решение принимается на уровне высшего руководства.  Операционный уровень стратегического планирования связан с раз­работкой стратегии развития предприятия в рамках производства кон­кретного вида продукта, отнесенного к той или иной СЗХ. Как вытекает из его качественных характеристик, он представляет собой чаще всего обыкновенный бизнес-шюн  На диверсифицированных предприятиях очень важным, как уже отмечалось выше, становится проблема выработки согласованного ре­шения, так как степень централизации при принятии стратегических решений существенно ниже, чем в специализированных компаниях. Поэтому организация процедуры стратегического планирования в ди­версифицированных компаниях организуется чаще всего в форме ин­терактивного планирования.  Типичный цикл интерактивного планирования при разработке дол­госрочного плана предприятия включает в себя три основные фазы:  I        — инициативно-нормативную фазу;  II       — фазу развития и пересмотра;  III      — фазу утверждения и реализации.  Инициативно-нормативная фаза начинается с диалога правления (для государственных предприятий — вышестоящего органа) с руководством предприятия, в результате которого формулируются цели и определяют­ся ориентиры развития предприятия. При этом используется анализ раз­вития предприятия (оценивается существующий потенциал), а также прогнозы развития внешней среды.  Фаза развития и пересмотра занимает больше всего времени и являет­ся наиболее важной. На этой стадии осуществляются собственно страте­гическое планирование на основе соглашений по целям и плановым ориентирам, достигнутым на предыдущей фазе. При этом каждое функ­циональное подразделение разрабатывает свои собственные стратегии и линейно-долгосрочные планы в форме специальных программ. На ди­версифицированном предприятии разработанные планы подразделений кооперируются в единый с добавлением стратегий, разрабатываемых ру­ководством (например, поглощения или ликвидации отдельных произ­водств). На следующем этапе общий долгосрочный план проверяется на соответствие поставленным целям и плановым ориентирам. На специа­лизированных предприятиях сначала разрабатываются функциональ­ные стратегии, а затем уже — специальные программы в линейных подразделениях. В любом случае данная фаза представляет собой итера­тивный процесс с различными пересмотрами, согласованиями и коррек­тировками. Степень сходимости (получение окончательного варианта плана) очень часто зависит от компетенции руководителей предприятия и отдельных его подразделений, а также от того, насколько они «проник­лись» духом методологии стратегического планирования.  На заключительной фазе утверждения и реализации само утверж­дение плана идет сверху вниз, начиная с выбора общих целей и основ­ных экономических характеристик всего предприятия в целом. При этом утверждаются одновременно долгосрочный, среднесрочный и оперативный (на первый год) планы развития предприятия.  Персональную ответственность за разработку и реализацию страте­гического плана несет генеральный директор предприятия. Он вы­рабатывает и согласовывает основные цели и плановые показатели с правлением (вышестоящим органом), подбирает персонал, обеспечи­вает соответствие текущей деятельности стратегическим ориентирам, и, главное, принимает окончательное решение по любым спорным вопросам. Поэтому просто необходимо, чтобы генеральный директор хорошо разбирался в процедуре перспективного планирования, а методология стратегического планирования стала бы для него его философией управления предприятием. |