

ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

FORMATION OF THE CONCEPT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE ENTERPRISES

ВОЛОВИКОВ БОРИС ПЕТРОВИЧ (VOLOVIKOV BORIS),

*Омский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического Университета
Omsk Institute (branch) Russian State Trade Economic University*

Аннотация: В статье представлен новый подход к созданию концепции стратегического развития промышленного предприятия. Объединенные одной стратегической целью, упомянутые в статье методики формирования функциональных стратегий позволяют достичь наибольшей эффективности процесса планирования. Особое внимание уделено определению новой функциональной стратегии – инновационно-маркетинговой, представлено ее содержание, целесообразность применения для промышленных предприятий.

Ключевые слова: концепция стратегического развития, функциональные стратегии, инновационно-маркетинговая стратегия, содержание стратегии, методы формирования.

Abstract: The paper presents a new approach to strategic development concept of an industrial enterprise. United by one strategic goal, referred to in article methodology of forming functional strategies can achieve the greatest efficiency of the planning process. Particular attention is paid to the definition of new functional strategies - innovation and marketing, provided the content, the appropriateness of the application for industrial enterprises.

Key words: concept of strategic development, functional strategies, innovative marketing strategy, content strategy, methods of formation.

JEL Classification: L10

Preliminary communications; Recived: October 02, 2010

1. Введение

Принято считать, что понятие концепции традиционно включает такие важные составляющие, как миссия, цели, комплект стратегий, каждой из которых на всех этапах реализации стратегии соответствуют управленческие решения /1-5/. Концепцию стратегического развития, по мнению автора, можно считать завершенной только после определения всех связей, объединяющее в единое целое все составляющие концепции. Представленные ниже рассуждения о композиции концепции, подтвержденные практикой, в основаны на идее объединения всех стратегий единой методикой определения показателей выбора всех функциональных и базовой стратегий.

Новизна предлагаемых исследований содержится в новой методологии стратегического выбора, позволяющего существенно усовершенствовать процедуру поиска стратегических решений, применяя единый подход к формированию показателей оценки эффективности стратегии путем интеграции всех стратегий в общую концепцию. Установлению связей предшествует этап определения системы конечных результатов, ожидаемых от каждой стратегии. В данной методологии предлагается формировать все критерии выбора, исходя из приоритетности поставленной цели, выраженной количественным показателем. Трудность заключается в том, что для определения

степени влияния каждого фактора необходима количественная оценка. Решить эту проблему можно путем формализации процедуры оценки.

Практическая значимость проведенных исследований определяется разработанным вариантом концепции стратегического развития конкретного промышленного предприятия и теми результатами, которые внедряются в настоящее время в качестве рекомендаций, методик выбора оптимальных базовой и функциональных стратегий.

2. Содержание концепции

Разработке миссии и целей организации предшествует этап изучения внешней среды, позволяющей понять, какое место на рынке занимает организация и ее предназначение. Исключается вариант миссии, назначение которой заключается в решении внутрипроизводственных задач, предприятие не может существовать само для себя. Чем ближе к потребителю и к рынку позиционирует себя предприятие, чем более гибкой формирует свою стратегическую политику, тем более эффективными будут результаты стратегического планирования. И миссия, и цели, базовая и функциональные стратегии должны быть объединены одной идеей, которая отражается в миссии. Уже после прочтения трактовки миссии можно понять и оценить видение руководством пред-

приятия дальнейших шагов по достижению желаемого состояния. Если, например, руководство планирует направлять основную долю ресурсов на модернизацию основных производственных фондов, то из этого следует, что приоритетным направлением при распределении финансов будет освоение новой техники, инновационных технологий. Возможно, такая трактовка в принципе отвечает современным требованиям, но при условии, что у организации решены все проблемы со сбытом и с маркетингом, то есть, предприятие имеет твердые позиции лидера и при отлаженной системе сбыта имеет возможность на некоторое время сосредоточить все усилия на переснащении производства. Но если предприятие стремится завоевать определенную долю рынка и закрепить свои позиции, то приоритетным направлением задачей все-таки будет маркетинг. В следующем разделе приведены в качестве примера варианты миссии, целей, задач, представлены базовая и функциональные стратегии предприятия. В процессе дальнейшей разработки и планирования, а самое важное и реализации, вполне допустимы изменения.

Этот комплект составляющих является классическим образцом концепции и не несет в себе ничего нового /6-10/. Новым и востребуемым на практике является создание наиболее эффективной по структуре концепции стратегического развития предприятия, на основе которой в дальнейшем планируется его производственно-коммерческая деятельность. Поэтому ниже приведена следующая формулировка концепции.

3. Формирование вектора стратегического развития промышленного предприятия

Концепция должна на основе анализа внешней среды и бизнес-диагностики внутреннего состояния предприятия синтезировать вектор оптимального развития организации, реализуя его в виде взаимодополняющих друг друга базовой, функциональных и портфельных стратегий, объединенных одной целью достижения поставленных стратегических целей. В данном варианте концепции присутствует новая стратегия – инновационно-маркетинговая. Ее появление имеет определенные причины, связанные со спецификой производства. Следует подробнее остановиться на описании тех связей, которые связывают в единое целое все стратегии и влияют на формирование концепции. Необходимость формирования инновационно-маркетинговой стратегии определено теми потребностями производства, которые обусловлены влиянием конкурентной среды. Все чаще упоминается в СМИ необходимость инновационного пути развития с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях современного рынка. Вопрос определения инновационного пути связан на практике с выбором вектора инновационного развития, основанного на исследованиях в первую очередь рынка новаций. Для того, чтобы продукт организации

имел конкурентные преимущества, необходимо не только изучить своих конкурентов, определить нормативы конкурентоспособности, но и предвидеть путь инновационного развития отрасли, целевого сегмента. Невозможно в одночасье изменить продукт, а тем более сменить технологии его производства, требуется тщательный мониторинг новаций с целью определения прогнозов развития продукта. Какими бы генеральными идеями не был наполнен инновационный портфель предприятия, рынок ставит свои условия, а если конкуренту удалось достичь более высоких результатов, то все усилия внедрить свои собственные изобретения без анализа трендов инновационного развития рынка новаций будут напрасными. В отличие от коммерческих структур, для которых изменение ассортиментной линейки не представляет большого труда, производственные предприятия обладают меньшей степенью мобильности. Для промышленного предприятия ошибка в определении вектора инновационного развития, главным образом влияющего на формирование портфеля новаций предприятия может привести к большим потерям.

Под инновационным маркетингом понимается деятельность, связанная с изучением рынка новаций, определением вектора инновационного развития предприятия, имеющая конечную цель – определение вектора инновационного развития целевого сегмента предприятия. Инновационная стратегия направлена на формирование структуры инновационного портфеля, в дальнейшем являющегося основой для составления плана научно-исследовательских работ, а также плана инновационной деятельности предприятия. Разница между этими двумя стратегиями состоит в том, что первая направлена на анализ рынка новаций, а вторая формирует путь инновационного развития предприятия.

Стоит подробнее остановиться на тех связях, которые определяют место инновационно-маркетинговой стратегии в общей концепции стратегического развития промышленного предприятия. Инновационный маркетинг как вид деятельности позволяет найти и выбрать те новации, с которыми предприятие планирует развивать свою деятельность. Инновационно-маркетинговая стратегия, сформированная на основе анализа рынка новаций и оценке ресурсного потенциала предприятия, определяет направление научного, патентного поиска и направления технического совершенствования продукции предприятия. Инновационно-маркетинговая стратегия предшествует маркетинговой для производственного предприятия, в котором инновации формируют основы конкурентного развития и корректируют маркетинговую стратегию. Инновационно-маркетинговая стратегия предопределяет совместно с маркетинговой и содержание производственной стратегии. Все технические преимущества, предопределяющие конкурентное превосходство, должны быть точно определены в результате инновационного поиска в самом начале концептуального стратегического планирования. Связав в

единое целое все наиболее важные для предприятия стратегии в одну концепцию, первым этапом должна быть инновационно-маркетинговая стратегия и все имеющие к ней прямое отношение процедуры.

На практике результаты исследований рынка новаций помогают конструкторам предприятия составлять техническое задание на новые изделия с учетом требований рынка. В формировании инновационно-маркетинговой стратегии важную роль играет этап определения вектора инновационного развития целевого сегмента. Являясь не основным, но все же важным показателем, влияющим на выбор инновационного развития предприятия и структуру инновационного портфеля, вектор инновационного развития позволяет предвидеть дальнейшее инновационное развитие отрасли и целевого сегмента. Анализ результатов патентного поиска, изучение научно-исследовательской литературы, обмен мнениями на научных конференциях способствуют формированию определенного видения дальнейшего инновационного развития предприятия. Сопоставление отличительных признаков изучаемых патентов и тех технических решений, которые заложены в продукции, выпускаемой предприятием, позволяют сфокусировать усилия на тех узлах, функциональных блоках, совершенствование которых следует осуществлять в первую очередь. Характерной особенностью методики формирования инновационно-маркетинговой стратегии является целевая направленность. Как и при выборе остальных стратегий, связующим элементом является показатель цели, определяющий или корректирующий процесс отбора тех решений, которые в дальнейшем определяют выбор инновационного развития предприятия. Конечным этапом процесса создания инновационно-маркетинговой и инновационной стратегий является формирование оптимального по структуре инновационного портфеля предприятия.

Маркетинговая стратегия, в основе которой планы продвижения продукции имеет связь со всеми остальными стратегиями, содержание которых изложено ниже. По мнению автора, маркетинговая стратегия играет определяющую роль при формировании пакета стратегий, связанных единой концепцией. Вслед за изучением рынка, проведением аналитических исследований формируется общее видение дальнейшего стратегического развития предприятия. Маркетинговая стратегия определяет структуру портфеля заказов предприятия, а также количественное соотношение выпускаемой продукции согласно изученному спросу, предопределяя то оптимальное направление, которое приведет предприятие с наименьшими затратами к достижению поставленных целей. Маркетинговая стратегия оказывает значительное влияние на процесс формирования остальных функциональных стратегий. Маркетинговая стратегия связана в первую очередь с производственной стратегией, конкурентной, инновационной и портфельной. Связь маркетинговой стратегии с производственной состоит в том, что производственные планы, реали-

зующие выбранную стратегию, должны четко соответствовать рекомендациям, предоставленным отделом маркетинга предприятия. Связь маркетинговой стратегии с инновационной определяется наличием тех корректировок, которые появляются в результате формирования инновационно-маркетинговой стратегии. В процессе проведения инновационно-маркетинговых исследований определяется вектор инновационного развития отрасли, целевого сегмента, определяется перечень тех технических узлов, на совершенствование которых направляются ресурсы всех участников рынка. Анализ обработанных среднестатистических показателей, соответствующих количеству новаций, а также структуре инновационного потока технических решений, полученных патентов, внедренных изобретений позволяет предвидеть дальнейшие изменения, тренды развития на рынке инноваций. Инновационно-маркетинговая стратегия формирует взгляд руководства предприятия при составлении перспективных планов научно-исследовательских работ, изобретательской деятельности и рационализаторских предложений. Маркетинговая стратегия предопределяет те направления совершенствования продукта организации, которые требуют рынок. На этом этапе определяются нормативы конкурентоспособности, а также те проблемные зоны, которые предприятию следует устранить в первую очередь. На основании анализа рынка корректируется направление инновационной деятельности, выбранное в процессе изучения рынка инноваций. Недостаточно определять инновационное развитие предприятия, только пользуясь результатами патентного поиска. Важно знать, какие конкретно технические и технологические решения внедрены, а какие из них несут конкурентные преимущества. Происходит фокусирование на отдельных новациях, которые в первую очередь следует внедрить предприятию для преодоления конкурентного отставания. Таким образом, процесс формирования конкурентной стратегии напрямую зависит от маркетинговой стратегии, хотя следует помнить, что предприятие не в состоянии внедрить новации, не имеющие ресурсного обеспечения. Маркетинговая стратегия влияет также и на формирование портфельной стратегии. Результаты маркетинговых исследований, определение уровня цен, сложившихся на ближайший период на рынке, трендовый анализ являются основой для определения структуры оптимального портфеля деловой активности предприятия. Портфельная стратегия, основанная на результатах исследований рынка, включающих оценку привлекательности целевого сегмента и конкурентной позиции каждой стратегической единицы бизнеса, позволяет определить стратегические направления дальнейшего развития предприятия, стратегическую судьбу каждой единицы бизнеса. При определении позиции каждой стратегической единицы все связанные с этой процедурой действия требуют внесения конкретных пояснений. Предлагается и здесь воспользоваться целевыми показателями. Существующие

методы портфельного анализа не позволяют учесть динамику изменения основных показателей портфельных матриц. Требуется более гибкий метод, позволяющий учесть большее количество факторов, таких как динамика изменения конкурентной позиции и инвестиционной привлекательности целевого сегмента. В случае динамично меняющейся конкурентной среды и наличия факторов во внешней среде, способных оказать сильное влияние на рынок, статические методы определения конкурентной силы и темпов роста сегмента могут дать значительные погрешности как в определении позиции стратегической единицы бизнеса, так и стратегии ее дальнейшего поведения.

Принимая во внимание тот факт, что концепция стратегического развития промышленного предприятия не может содержать меньше, чем перечислено выше количество стратегий, а скорее наоборот, может быть дополнено другими функциональными стратегиями, например, стратегией управления персоналом, экологической или социальной стратегиями, то следует сконцентрировать внимание на том элементе, который обеспечивает координацию всех составляющих. Таким элементом является система показателей, регламентирующих выбор направления формирования каждой из перечисленных

стратегий. В таблице 1 приведены содержание каждой из рассматриваемых ранее стратегий, предлагаемая методология стратегического поиска, ожидаемый результат. Методика выбора каждой стратегии содержит новые подходы, изложенные ранее. На рис. 1 показана связь целевого показателя с каждой из упомянутых в табл. 1 методик.

Основным элементом новизны рассматриваемого варианта концепции является наличие связей, опосредованных в виде алгоритмов выбора стратегий. В таблице 2 приведены конкретные примеры применения выбранного подхода в методиках формирования функциональных стратегий.

Каждая из указанных в таблице методик, положенных в основе формирования стратегии, содержит критерий выбора дальнейшего направления поиска наиболее эффективной стратегии. Наличие конкретного критерия, определяющего дальнейшую логическую последовательность выбора стратегии во всех указанных случаях, позволяет достичь наибольшей эффективности процесса стратегического планирования, приводя в соответствие программу дальнейших шагов с намеченными целями.

Табл. 1 Составляющие концепции стратегического развития

Название стратегии	Содержание стратегии (целевая направленность)	Ожидаемые результаты	Методы формирования
Инновационно-маркетинговая	Определение вектора инновационного развития в целевом сегменте	Направление совершенствования конструкции с указанием методов и узлов	Мониторинг рынка инноваций, статистические методы анализа, матрица определения вектора развития
Маркетинговая стратегия	Продвижение на рынок продукции предприятия	Комплексный план мероприятий по продвижению	Маркетинговые исследования рынка, SWOT-анализ
Конкурентная стратегия	Устранение конкурентного отставания или опережение конкурентов	Практические рекомендации к устранению проблемных зон	Методы комплексной оценки конкурентоспособности продукта организации
Инновационная стратегия	Направление инновационного развития предприятия	Оптимальный инновационный портфель	Матрица формирования портфеля инноваций
Производственная стратегия	Определение стратегически важных для предприятия групп продуктов и обеспечение их соответствующими технологиями	Оптимальный производственный план	Методы оптимизации с учетом рисков
Портфельная стратегия	Определение стратегий для каждой стратегической единицы бизнеса	Определение позиционирования каждой стратегической единицы бизнеса	Усовершенствованная матрица МакКинзи
Базовая стратегия			Усовершенствованная методика SWOT-анализа, ситуационный анализ

Рис. 1 : Последовательность этапов стратегического планирования промышленного предприятия

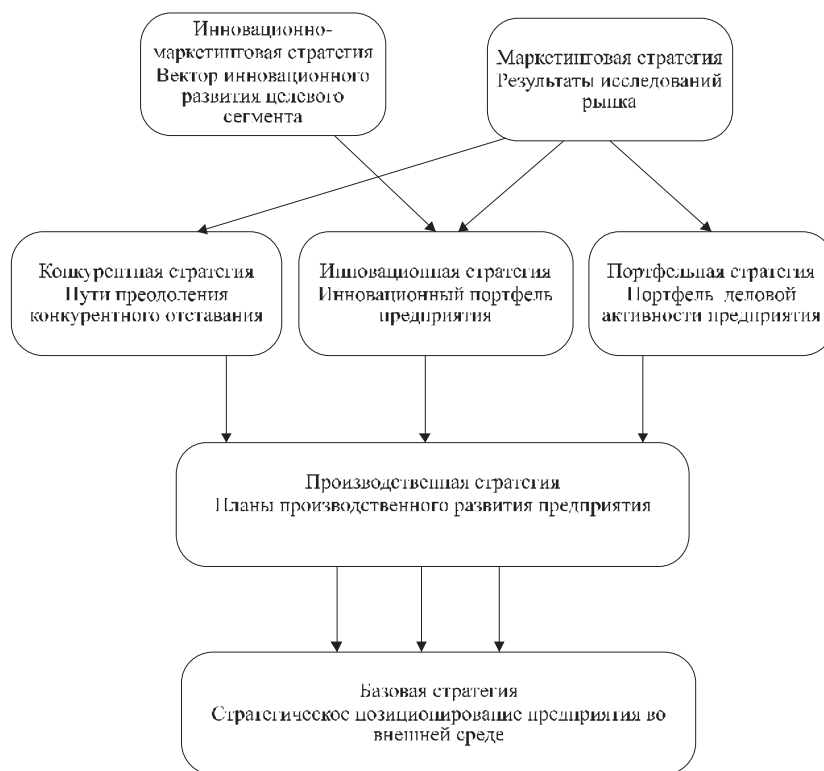


Табл. 2 : Примеры практического применения целевого подхода

Стратегические цели предприятия (повышение рентабельности, увеличение объемов продаж)				
Ситуационный анализ	SWOT-анализ	Портфельный анализ	Комплексная оценка конкурентоспособности продукта	Оптимизация маркетингового и производственного планов
Ранжирование факторов внешней среды по степени значимости для предприятия	Метод «отсечения», основанный на выборе наиболее значимых возможностей и угроз	Методика комплексной оценки привлекательности целевого сегмента	Критерий оценки конкурентоспособности продукции предприятия	Критерии оптимизации

4. Заключение

Промышленное предприятие, обладающее диверсифицированным портфелем деловой активности, нуждается в концепции стратегического развития, объединяющим единым подходом все функциональные стратегии.

Общий подход при выборе основных компонентов стратегии позволяет определить тот путь развития предприятия, который можно считать оптимальным.

Внедрение предлагаемых методик стратегического планирования позволит добиться наибольшей степени достижения поставленных целей, например, применение методики определения оптимального портфеля заказов позволит добиться увеличения рентабельности на 1-5%; для конкретного предприятия, осуществляющего выпуск радиорелейных стан-

ций, это равноценно годовому росту прибыли в размере от 20 до 100 млн. руб.

Список литературы

- 1/ Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (результаты эмпирического анализа). - М., 1998. - 82 с.
- 2/ Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. - М.: Экономика, 1997. - 286 с.
- 3/ Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. - М. : ЗАО Издательство «Экономика», 2002.
- 4/ Ханжина В.Л., Попов Е.В. Структура рыночного потенциала предприятия// Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 6.

/5/ Коробейников О.П., Трифилова А.А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 4.

/6/ Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование// Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 2.

/7/ Ткаченко, Д.Д. Стратегическое планирование как инструмент повышения эффективности промышленного предприятия // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Межвузовский сборник научных трудов / ВолГТУ. - Волгоград, 2004. - С. 174-187. - 0,88 п.л.

/8/ Ткаченко, Д.Д. Задачи стратегического планирования на предприятии // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Межвузовский сборник научных трудов / ВолГТУ. - Волгоград, 2005. - С. 94-102. - 0,5 п.л.

/9/ Стратегия развития оборонно-промышленного комплекса до 2015 года, Сайт relero.ru.

/10/ Фролов Е.Б., Загидуллин Р.Р. MES-системы, как они есть или эволюция систем планирования производства. ERPNEWS, erpnews.ru/doc2592.html
