

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ

*Статья посвящена особенностям формирования и реализации стратегии устойчивого развития высокотехнологичных компаний, в том числе – разработке общего алгоритма построения базисной стратегии развития компании с учетом поведения на рынке, жизненного цикла развития технологии, продукции (товаров или услуг) и самой компании.*

**Ключевые слова:** высокотехнологичное предприятие, стратегия развития, стратегический менеджмент, инновации, конкурентная стратегия, рыночная стоимость.

М.Е. Beshkinsky

## FORMATION OF HI-TECH COMPANY SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

*The article is devoted to some features of formation and realization of hi-tech companies sustainable development strategy, including working out of the general algorithm of development basic strategy construction taking into account behavior in the market, life cycle of production (the goods or services) and the company technology development.*

**Keywords:** hi-tech enterprise, development strategy, strategic management, innovations, competitive strategy, market cost.

Современное состояние отечественной экономики, сложность и высокая динамичность внешней среды, возрастающее влияние со стороны конкурентов требуют от высокотехнологичных предприятий непрерывного, системного развития, реализации своего потенциала, формирования методов оценки развития, отвечающих сложившимся экономическим условиям.

Важнейшим условием устойчивого развития субъекта хозяйствования в современной российской экономике становится своевременная подготовка к освоению новых видов продукции, переход на новый уровень организации бизнес-процессов и проведение последовательных мер по повышению эффективности производства. Это предполагает необходимость разработки долгосрочной стратегии, обеспечивающей индикативное планирование деятельности субъекта хозяйствования и его подразделений, сочетание управления текущей деятельностью и подготовкой производства новых изделий, запуском новых бизнес-процессов, проведением реструктуризации бизнес-процессов и планомерным свертыванием устаревших производств.

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и банковского дела НОУ ВПО «Российский новый университет».

**Развитие**, выступая как необходимый и непрекращающийся во времени процесс адаптации системы к требованиям окружающей среды, является главным условием выживания предприятия в конкурентной среде. Оценка данного процесса представляет собой характеристику, полученную в результате системного исследования показателей, отражающих все аспекты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности производственного объекта и содержащую обобщающие выводы о результатах деятельности предприятия.

По классическому определению, **стратегия** – это способ достижения сложных целей, искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах. В качестве науки стратегия дает знания стратегического поведения в тех или иных ситуациях. Стратегия, как способ действий, становится необходимой в ситуации, когда для прямого достижения основной цели недостаточно наличных ресурсов. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели. **Тактика** является инструментом реализации стратегии и подчинена ее основной цели. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы – цель» [1].

*Стратегия организации* – это взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер по укреплению жизнеспособности и экономической устойчивости организации. Стратегия определяет позиционирование организации на рынке и согласование разных направлений организационно-технических и социально-экономических преобразований, обеспечивающих укрепление ее конкурентных преимуществ. Стратегия определяет, как организация формирует рыночные позиции, поддерживает конкурентные преимущества и обеспечивает внутреннюю согласованность деятельности всех подразделений, нацеленную на достижение поставленных задач – рост стоимости компании, текущую доходность, рыночную и финансовую устойчивость.

#### **Основные этапы развития стратегии**

1. Отраслевой анализ – прибыльность сегодня и завтра.
2. Позиционирование – источник конкурентного превосходства.
3. Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее.
4. Анализ положения компании – оценка ее относительной силы и устойчивости.
5. Анализ возможностей – обзор новых групп потребителей и направлений развития.
6. Оценка будущих возможностей.
7. Выбор стратегии – позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений.

При разработке стратегии развития следует учитывать отличительные *особенности бизнеса* и *стратегического менеджмента* высокотехнологичных компаний, такую особенность высокотехнологичного бизнеса, как необходимость одновременного создания уникальной услуги (товара) и формирование под нее не только рынка сбыта, но и перспективных потребностей покупателей с целью создания и сохранения стержневых компетенций высокотехнологичной компании и повышения ее конкурентоспособности.

С точки зрения *реализации частных целей стратегического развития* для достижения максимальной эффективности, прибыльности, конкурентоспособности инновационного бизнеса и максимизации его стоимости акционерам и топ-менеджерам высокотехнологичной компании целесообразно выстраивать систему субъектно-объектных управленческих отношений на основе инновационных моделей финансового поведения и передовых управленческих технологий. Такой подход необходим для разработки эффективных бизнес-процессов, отвечающих требованиям системности, комплексности, сбалансированности, базирующихся на применении общего

и индивидуального набора инструментов инновационного менеджмента.

Одной из главных целей организации является *получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал*. Для этого необходимо удерживать устойчивое конкурентное преимущество по качеству предоставляемых потребителям товаров и услуг, обеспечивающее рост объема продаж, и высокие финансовые результаты деятельности, что требует постоянного совершенствования потребительских свойств готового продукта и введения эффективных производственных процессов.

*Обоснование стратегии развития* любого предприятия – это сложный процесс, предполагающий учет множества внешних и внутренних факторов. Еще более сложным процессом является реализация стратегий, предполагающая взаимодействие разнообразных методов и технологий управления. Увязка управленческого подхода с социально-экономическими, производственно-техническими характеристиками предприятия влияет на методологию и методику стратегического управления на стадиях разработки, реализации и оценки эффективности стратегии.

При разработке и реализации стратегии развития организации принимаются бизнес-планы на средне- и краткосрочные периоды, формируются бюджеты отдельных бизнес-единиц и структурных подразделений, определяется потребность в финансовых ресурсах и наиболее рациональные источники их привлечения, рассчитывается эффект планируемых изменений (рис. 1).

Обобщение практики стратегического управления показало, что организации используют *различные подходы к формированию стратегий*: схемы анализа отраслевой прибыльности, конкурентное позиционирование, выявление базовых производственных возможностей, ресурсов, стратегических намерений и разработку сценариев будущего развития [2].

Организация всегда внешне ориентирована, поэтому одним из самых важных условий успешной деятельности организации является своевременный *анализ внешней среды*. Получение необходимой информации для моделирования будущего позволяет формировать стратегию. Для каждого предприятия создается уникальная стратегия, не допускающая стереотипов и стандартных решений. В процессе разработки стратегии предусматривается, как можно добиться устойчивого конкурентного превосходства. *Задача стратегического управления* – дать менеджерам новое видение реальности, имеющих опасностей и возможностей, выработать

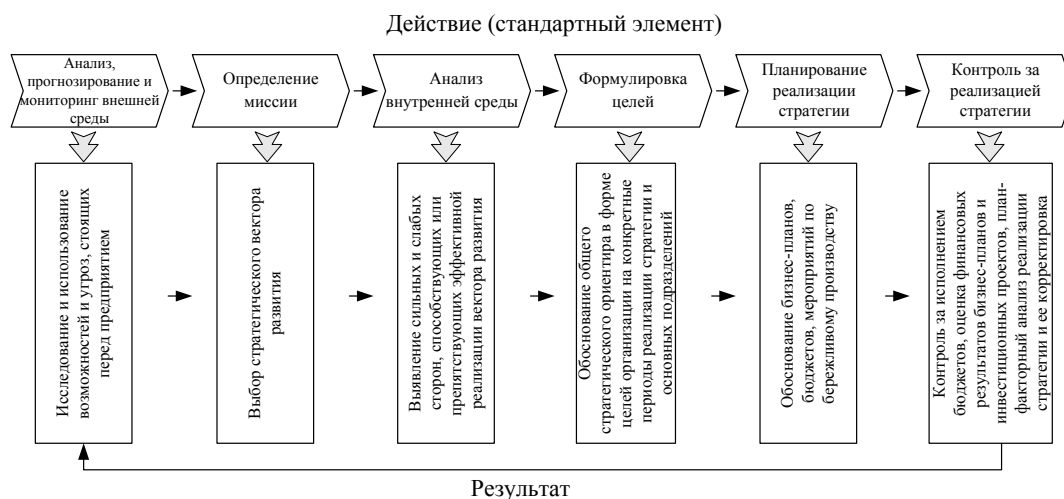


Рис. 1. Последовательность разработки и реализации стратегии компании

новое понимание существенных факторов конкуренции.

Цели организации должны быть привязаны к срокам. *Эффективная стратегия* базируется не только на количественной и качественной оценках целей, отображает экономический рост предприятия, определяет соотношение темпов увеличения объемов продаж и прибыльности.

Как показывает практика, для эффективной реализации стратегии развития организации целесообразно разрабатывать *продуктово-маркетинговую программу*, которая позволяет оптимально совмещать производственные возможности и конъюнктурные условия рынка, определять продуктовый профиль предприятия, проводить сегментацию рынка и дифференциацию портфеля товаров на группы, производство которых будет осуществляться с учетом оптимальной загрузки мощностей и рационального распределения сырья. Приоритетными при этом будут группы с наибольшей рентабельностью, а группы с меньшей рентабельностью, необходимые для обязательного ассортимента, будут производиться по остаточному принципу. С этой целью активно используется маржинальная концепция анализа и калькулирования основных продуктовых групп, совершенствуется учет и планирование расходов организации.

*Анализ деятельности конкурентов* может оказывать существенное влияние на принимаемые решения. Менеджеры используют стратегический анализ не только для прояснения ситуации, но и для поиска методов изменения будущего. Все это позволяет по-новому увидеть собственный бизнес и собственные источники конкурентного превосходства.

Весьма важно на этой стадии анализа выйти за рамки того, что достигнуто, и рассмотреть

будущую устойчивость конкурентных преимуществ отдельной организации или сети в целом.

Можно выделить четыре основных источника угрозы процветанию организации:

- 1) имитация ее продукции конкурентами;
- 2) переключение потребителей на изделия-заменители;
- 3) перехват ее доходности поставщиками или потребителями продукции;
- 4) сокращение прибыли из-за роста расходов или перераспределения доходов между партнерами.

Изменения, которые часто воспринимаются как угроза прибыльности, являются самым богатым *источником новых возможностей*. Стратегический анализ помогает компании выявить новые запросы, новых потребителей и заказчиков, новые каналы сбыта, перспективные технологии, т.е. новые конкурентные позиции.

Стратегические позиции определяют, каким образом организация создает выгоды для своих клиентов. Поэтому *организация должна сосредоточиться на целях и ценностях потребителей*. Новые позиции могут возникнуть из новых способов создания потребительских ценностей или обслуживания новых групп потребителей.

Будущий успех в решающей степени зависит от *потенциала организации*. Каждое из рассматриваемых в стратегии развития стратегических направлений предъявляет свои требования к развитию потенциала организации, поскольку каждый источник конкурентного превосходства нуждается в своей конфигурации производственных возможностей. Для всех вариантов развития нужно оценить взаимоотношение между требуемыми инвестициями и потенциальной отдачей.

Развитие возможностей заключается *во вне-*

дрении и реализации изменений. Чтобы четко определить позиции, выбранные организацией, необходимо довести смысл выбранной стратегии до всех уровней управления и подразделений организации, чтобы менеджеры, принимая решения, действовали в соответствии со стратегическим направлением развития. Такая согласованность обеспечивает успешную реализацию стратегии. При отсутствии согласованности решений на уровне отдельных функций (маркетинга, производства, финансов) возникают противоречия, которые мешают достижению стратегических целей.

Стратегия оценивается *устойчивостью позиций* организации. Успешная стратегия характеризуется следующими признаками:

- отражает и усиливает выбор и предпочтения руководства организации;
- имеет своей основой определенное понимание стратегических преимуществ;
- отличается последовательностью, т.е. последовательно и согласованно реализуется функциональными подразделениями, что обеспечивает синергетический эффект;
- определяет ход развития, согласующийся с решениями организации и дающий шансы приспособиться к неопределенным возможностям будущего [3].

Предприятия при разработке стратегии сталкиваются с серьезными трудностями. Крайний дефицит достоверной рыночной информации позволяет в лучшем случае давать оценку на качественном уровне. Для современной экономики с огромным теневым сектором получение такой информации из доступных официальных источников невозможно, а проведение собственными силами «полевых» исследований потребует непомерных затрат. Данные об объеме рынка ближайших конкурентов также чрезвычайно труднодоступны, даже если предположить, что эти конкуренты достаточно точно определены и осведомлены.

В стратегии развития должны быть *контрольные цифры* (уровень производительности или доля улучшения, необходимые для конкретного критерия). Контрольные цифры должны устанавливаться в определенных единицах измерения и должны включать соответствующее сегментирование по времени (год, квартал). Контрольные цифры должны быть привязаны к отметкам времени для выявления важных тенденций, чтобы при необходимости можно было бы оказать корректирующее воздействие.

На современном этапе поступательного развития системы высокотехнологичных предприятий актуальной методологической пробле-

мой является выбор результативных *показателей оценки эффективности осуществляемых бизнес-процессов* компании. На смену оценке, построенной на применении бухгалтерских показателей, приходит оценка, основанная на использовании экономических показателей, отражающих создание стоимости. Основным целевым показателем в системе реализации стратегий бизнес-процессов высокотехнологичной компании является формирование и приращение его экономической добавленной стоимости.

Среди основных процедур, т.е. действий, которые необходимо предпринять высокотехнологичной компании для достижения своих целей в рамках процесса разработки стратегии развития, можно выделить следующие.

1. Определение фундаментальных потребностей покупателей и социальных интересов общества в целом, а не спровоцированных с помощью методов агрессивного маркетинга и грамотной рекламы сиюминутных нужд той или иной социальной группы.

2. Определение перспективной с коммерческой точки зрения идеи принципиально нового товара или услуги и анализ возможности ее реализации на практике с помощью доступных компаний технологий и ноу-хау.

3. Поиск и привлечение административного ресурса.

4. Поиск и привлечение инвестиций, необходимых для запуска проекта и его финансирования на этапе создания принципиально нового товара (услуги) и уникального рынка его сбыта.

5. Создание условий и надежных гарантий сохранения коммерческой тайны как на национальном, так и на международном уровнях.

6. Наем и подготовка высококвалифицированного персонала, как управляющих менеджеров, так и специалистов.

7. Выделение потребительских пластов в привязке к будущим основным сферам деятельности (проектам) компании и разработка оптимальной ценовой политики, систем скидок и льгот для привилегированных групп клиентов.

8. Создание и сохранение финансовых и трудовых резервов на уровне не менее 20% от минимально необходимых затрат на одновременную реализацию компанией всех уже оплаченных ей клиентами проектов.

9. Распределение своих ресурсов таким образом, чтобы довести основные проекты до логического конца, ожидая при этом получить большую прибыль, чем за счет немедленной диверсификации, продажи бизнеса или его кардинальной переориентации [4].

Существование стратегии развития компа-

нии, а также осознание сотрудниками целей этой стратегии позволит руководству повысить эффективность работы компании и улучшить ее управляемость за счет:

- минимизации затрат вследствие сокращения числа дублирующих функций и структур;
- концентрации усилий всех сотрудников на достижении единой и понятной им цели;
- правильной расстановки приоритетов в работе подразделений;
- повышения конкурентоспособности компании.

Таким образом, для успешной разработки реализации стратегии необходимо обеспечить органическую взаимосвязь и рациональную последовательность осуществления мероприятий, выбрать те из них, которые обеспечат наибольший эффект, и обосновать их взаимодействие, определяющее синергетический эффект.

## Литература

1. Зайцев, А.В. Формирование стратегии развития высокотехнологичных предприятий на основе создания системы инноваций // Вопросы инновационной экономики. – 2011. – № 3.
2. Назарова, Ж.Ю. Проблемы инновационного предпринимательства в высокотехнологичной сфере. – М. : Информ-Знание, 2009.
3. Лаптев, А.А. Новая базисная стратегия развития компании в условиях высокотехнологичного рынка // Государственная служба. – 2007. – № 2 (46).
4. Баранов, В.В., Зайцев, А.В. Управление инновациями : учебное пособие. – М. : Издательский дом «Комсомольская правда», 2010. – 310 с.