

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

В.Ю. Трифонов

Нижегородский государственный университет

Рассматриваются проблемы стратегического управления и развития предприятий нефтехимического комплекса. Выделяются основные составляющие стратегического управления как идеи эффективного руководства системой. Проводится анализ эталонных стратегий развития предприятий нефтехимического комплекса.

В настоящее время можно говорить о том, что большая часть предприятий России начинает выходить из затянувшегося экономического кризиса и ставит перед собой такие важные задачи, как решение проблем стратегического развития. Сказанное в полной мере относится к предприятиям нефтехимического комплекса.

Разработка стратегий развития предприятий нефтехимического комплекса является составной частью стратегического управления. В то же время ясное и четкое представление о сущности стратегического управления можно получить, осознав его составляющие. На наш взгляд, можно выделить семь составляющих проявления стратегического управления как идеи эффективного руководства системой в современных экономических условиях.

Первую составляющую стратегического управления можно определить как целенаправленное творчество компетентной и высокомотивированной команды руководителей и сотрудников предприятия. Можно проследить эволюцию уровня знаний высшего руководителя в течение последних 100 лет и отметить постоянный рост уровня их компетенции.

Вторую составляющую стратегического управления следует представить как философию бизнеса и менеджмента, благодаря которой предприятие на основе законов организации и самоорганизации сможет добиться снижения хаоса (энтропии) и увеличения порядка (синергии). В самоорганизующихся системах упорядоченность возникает в результате образования кооперационных процессов из беспорядка, свойственного неравновесному, неустойчивому состоянию. На предприятии, где действуют люди, обладающие сознанием, самоорганизация дополняется внешней организацией, управляемой сознанием и волей людей. Такое моделирование развития системы определяется базовыми основами (философией) существования любого бизнеса в современных условиях развития цивилизации.

Третья составляющая стратегического управления характеризует его как эволюционный этап развития системы корпоративного планирования, которая естественно связана с эволюцией уровня знаний в менеджменте и включает элементы всех предшествующих систем управления. Предполагается составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений в реальном масштабе времени.

Четвертая составляющая стратегического управления представляет собой динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов принятия и осуществления решений, с целью сохранения конкурентных преимуществ

предприятия в долгосрочной перспективе, на основе моделей стратегического управления.

Пятая составляющая характеризует стратегическое управление как систему интегрированного внутрифирменного планирования, обеспечивающую равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия на основе координации стратегических, среднесрочных и тактических планов. Реакция предприятия на изменения внутренней и внешней среды является двойственной: долгосрочной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная реализуется в реальном режиме времени. В результате получается, что процесс управления организацией (как сложной системой) становится в большей степени упреждающим, чем реактивным, т.е. организация пытается воздействовать на события во внешнем и внутреннем окружении. Это доказывает тот факт, что уровни микроэкономического и макроэкономического функционирования экономики находятся в тесной взаимосвязи.

Шестая составляющая — это реализация идеи стратегического управления на основе маркетингового подхода. В современных условиях концепция маркетинга представляет собой «маркетинг отношений», т.е. всестороннее развитие отношений с потребителем с целью максимального удовлетворения его потребностей. Следует отметить, что жесткая конкуренция постепенно сменяется кооперационными связями между бывшими конкурентами. И это вероятно шаг к интеграции их деятельности в будущем.

Седьмая составляющая — это совокупность процедур, обеспечивающих функционирование системы стратегического управления предприятия: процедура осуществления процесса планирования и порядок действий при планировании; состав команды плановиков; график и содержание совещаний по планированию; система контроля, которая должна содержать систему отчетности и структуру совещаний.

Сказанное выше в полной мере относится и к предприятиям нефтехимического комплекса.

Нефтехимический комплекс Нижегородской области по объему выпускаемой продукции занимает в настоящее время четвертое место в регионе (7,8%) вслед за машиностроением и металлообработкой (52,5%), пищевой промышленностью (11%), лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленностью (7,9%). И хотя доля отрасли в сумме поступлений от промышленности в консолидированный бюджет области невелика и в 2003 г. составляла 3,7%, тем не менее можно говорить о важности и перспективности разработки стратегий развития предприятий нефтехимического комплекса Нижегородской области.

По результатам исследований и анализа состояния нефтехимического комплекса Нижегородской области можно выделить следующие основные проблемы, ограничивающие его развитие на современном этапе.

- 1) Низкий платежный спрос на рынке нефтехимической продукции.
- 2) Низкие потребительские качества и ограниченный ассортимент выпускаемой продукции, создающие условия для увеличения импорта.
- 3) Нарушение научно-производственных связей в едином нефтехимическом комплексе.
- 4) Ограниченность поставок по базовым видам сырья.
- 5) Ускоренный рост тарифов на услуги естественных монополий.
- 6) Низкий технический уровень производственного потенциала, характеризующийся высокой степенью физического и морального износа оборудования, повышенными затратами на его ремонт, обслуживание, высокими удельными

нормами расхода основных видов ресурсов, и общими издержками производства, превышающими мировые.

7) Большое количество незагруженных мощностей, в том числе законсервированных, входящих в налогооблагаемую базу имущественного комплекса предприятия.

8) Недостаточный объем инвестиций.

9) Неготовность банковской системы в долгосрочном инвестировании капиталоемких проектов.

10) Кризисная ситуация в инновационной деятельности, не позволяющая в необходимом объеме осуществлять наукоемкие исследования и разработки энергосберегающей направленности.

Хотя ситуация, в которой находится нефтехимический комплекс Нижегородской области, во многом определяет разработку стратегий для конкретных предприятий и фирм, тем не менее существуют некоторые общие подходы к определению стратегий.

При определении стратегии руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает; что более и менее важно в деятельности, осуществляемой организацией. По мнению одного из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портера, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке [1–5].

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегии предполагает, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции, в результате может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь: высокий потенциал для проведения НИОКР; высококлассных дизайнеров; прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. Фирма может стремиться к снижению издержек либо проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение обоих подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. она должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Рассмотрим наиболее распространенные, апробированные практикой и достаточно широко освещенные виды стратегий фирм, которые иногда называют *базисными*, или *эталонными* [5]. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт; рынок; отрасль; положение фирмы внутри отрасли; технология. Каждый

из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом. Например, в отношении продукта это может быть решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо перехода на новый рынок. К конкретным типам стратегий первой группы относятся стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития продукта.

Ко **второй группе** эталонных стратегий относятся стратегии бизнеса, связанные с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может реализовать стратегию концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции и стратегии вперед идущей вертикальной интеграции [5].

Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста, реализуемые в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

К **основным стратегиям диверсифицированного роста** относятся стратегия концентрической диверсификации и стратегия горизонтальной диверсификации.

Четвертую группу эталонных стратегий развития бизнеса составляют стратегии целенаправленного сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства.

Существуют **четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса**.

1. **Стратегия ликвидации** — предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

2. **Стратегия «сбора урожая»** — отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу.

3. **Стратегия сокращения** — фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4. **Стратегия сокращения расходов** — достаточно близка к стратегии сокращения, так ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Предприятия и фирмы нефтехимического комплекса Нижегородской области, как правило, относятся к крупным и средним, и поэтому имеют возможность осуществления массового стандартизированного производства. Однако пропор-

ционально росту размеров компании падает ее гибкость. Этот крайне важный фактор необходимо учитывать при разработке стратегий развития предприятий и фирм нефтехимического комплекса, хотя в целом теоретические и практические подходы к определению и поиску наиболее рациональных стратегий развития остаются общими для предприятий, различающихся как по размерам, так и по формам собственности.

Литература

1. Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л., Ананьев Ф.Ю. Стратегическое управление в рыночной экономике. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2003.
2. Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. — М.: ООО «Изд-во С83 Проспект», 2003.
3. Портер М. Конкуренция. — СПб.;М.;Киев: Изд. дом «Вильямс», 2000.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998.
5. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.