УДК 338.24

Дюйзен Екатерина Юрьевна – старший преподаватель кафедры экономики предприятия и менеджмента Хабаровского государственного университета экономики и права (г. Хабаровск). *E-mail: lim-20@mail.ru*

Е. Ю. Дюйзен
E. Yu. Dyuyzen

Совершенствование планирования стратегии развития лесопромышленной компании на основе ресурсно-рыночного подхода

В статье конкретизирован процесс планирования стратегии компании в виде дополнения этапа диагностики подэтапом определения ее устойчивости к внешней среде. В рамках ресурсно-рыночного подхода уточнены понятия «стратегия» как генеральное направление развития компании, обусловленное внутренним потенциалом и устойчивостью к внешнему воздействию, и «стратегический потенциал» компании как совокупность ресурсного потенциала, организационных способностей, образующих внутренний потенциал и устойчивость компании к внешней среде. Предложен методический подход к анализу стратегического потенциала компании, основанный на выделении внутреннего потенциала и определении устойчивости к внешнему воздействию. Модифицирована оценка стратегического потенциала путём комплексной оценки ресурсного потенциала, экспертных методов определения организационных способностей и устойчивости к внешней среде. Разработан механизм выбора стратегии развития компании, включающий построение матрицы развития компании и применение алгоритма последовательной оценки с использованием экспертных методов.

Development strategy planning improvement of the timber industry company on the basis of resource and market approach

In this article the process of planning of strategy of the company in the form of addition of a stage of diagnostics with a sub-stage of determination of its resistance to the environment is concretized. Within the resource and market approach the concepts "strategy" as the general direction of development of the company caused by the internal potential and resistance to external influence and "strategic capacity" of the company as a set of resource potential, the organizational abilities forming the internal potential and resistance of the company to the environment are specified. Methodical approach to the analysis of strategic capacity of the company based on the allocation of internal potential and determination of resistance to external influence is offered. The evaluation of strategic potential by the complex evaluation of resource potential, expert methods

of determination of organizational abilities and resistance to the environment is modified. The mechanism of choice of the strategy of development of the company including creation of a matrix of development of the company and application of algorithm of a consecutive evaluation with the use of expert methods is developed.

***Ключевые слова**: стратегическое планирование, стратегический потенциал, ресурсы, организационные способности, устойчивость к внешней среде, механизм выбора стратегии.*

***Keywords**: strategic planning, strategic potential, resources, organizational abilities, resistance to environment, mechanism of the strategy determination.*

Лесная промышленность имеет особую значимость для Хабаровского края, т. к. является одной из отраслей его специализации. Несмотря на реализуемую государственную политику по обеспечению её устойчивого развития, компании лесной промышленности развиваются недостаточно эффективно. В качестве основных проблем лесной отрасли можно выделить низкую степень переработки древесины, сокращение объёмов освоения расчётной лесосеки, снижение цен и спроса на продукцию на внешних рынках. В этих условиях в лесопромышленных компаниях необходимо особое внимание уделять системе стратегического планирования, в частности совершенствованию процессов анализа и выбора стратегии.

Представленные в экономической литературе рыночный и ресурсный подходы к разработке стратегии требуют определённости в отношении того, что является основополагающим в процессе стратегического планирования: факторы внутренней или внешней среды. Чрезмерная ориентация на внутреннюю или внешнюю среду может привести к неверному стратегическому выбору. Равноценный учёт внутренних и внешних факторов является условием принятия обоснованного управленческого решения. В связи с этим, возрастает роль инструментов проведения стратегического анализа и выбора стратегии в рамках интеграции ресурсного и рыночного подходов в процессе стратегического планирования. Сказанное обуславливает необходимость разработки методических положений по стратегическому анализу и выбору стратегии развития компании на основе ресурсно-рыночного подхода.

Наибольший вклад в исследование потенциала компании, его анализ и оценку внесли А.В. Ермишин, И.И. Лютова, Е.А. Мигунова, О.А. Минаева, И.Ю. Окольнишникова, Л.Г. Окорокова и др. [1, 2]. Несмотря на значительное количество научных исследований в указанных областях, просматривается недостаточная изученность вопросов, связанных с проблемой комплексной оценки стратегического потенциала компании.

Вопросы стратегического развития лесного комплекса отражены в работах Н.Е. Антоновой, Т.Л. Безруковой, Н.А. Бурдина, В.К. Заусаева, Н.И. Кожухова, Н.А. Моисеева, А.П. Петрова, В.К. Резанова, А.С. Шейнгауза и др.

[3, 4, 5, 6]. При этом, механизмы управления развитием на уровне компании представлены недостаточно.

Методологической базой исследования послужили: общенаучные методы исследования, диалектический метод, системный, матричный подходы, а также абстрактно-логический, сравнительный методы, метод экспертных оценок, экономико-статистические методы.

Центральное место в процессе планирования стратегии в рамках рыночно-ориентированного подхода отводится внешней среде как основному фактору развития компании. Достоинство данного подхода заключается в тщательной разработке методов диагностики внешнего окружения компании, что позволяет проводить глубокий анализ микро- и макроокружения. Вместе с тем, он недооценивает важность внутренних факторов в процессе формирования стратегии, что является предметом его критики. Ресурсный подход в качестве первичных детерминантов стратегии провозглашает ресурсы и способности компании, что снижает значимость учёта факторов внешней среды. Основной его недостаток состоит в чрезмерной концентрации внимания на внутренней среде, поверхностном анализе внешнего окружения. В условиях усиления динамизма и изменчивости внешнего окружения возникает потребность в интеграции двух указанных подходов к планированию стратегии, что позволяет одновременно учитывать внешние вызовы и ориентироваться на имеющиеся у компании ресурсы и способности при формировании стратегии её развития.

Основное направление совершенствования процесса стратегического планирования в рамках ресурсно-рыночного подхода заключается в синтезе ресурсной теории и инструментария анализа внутренней среды и выявления устойчивости компании к воздействию внешних факторов.

Исследование процесса планирования стратегии показало, что к настоящему времени накопилось значительное количество разнообразных алгоритмов разработки стратегии, различающихся по содержанию, целям, степени проработанности, последовательности этапов. На наш взгляд, наиболее общей схемой разработки стратегии выступает следующая последовательность этапов: целеполагание, диагностический этап, выявление устойчивости к внешнему воздействию (оценка стратегического потенциала) и этап выбора стратегии. В контексте ресурсно-рыночного подхода нами предлагается конкретизировать процедуру стратегического планирования в части выделения на диагностическом этапе подэтапа установления устойчивости компании к внешнему воздействию, что позволяет выявлять взаимосвязь между факторами внутренней и внешней среды и определять способность компании реагировать на внешние вызовы.

Результатом стратегического планирования выступает стратегия как многоплановая категория. С учётом ресурсно-рыночного подхода под *стратегией компании нами понимается генеральное направление её развития, обусловленное внутренним потенциалом и устойчивостью к внешнему воздействию.*

Комплексной категорией ресурсной теории, отражающей общую способность компании реагировать на факторы внешнего окружения, является понятие «стратегический потенциал».

Под стратегическим потенциалом компании нами понимается совокупность ресурсного потенциала, организационных способностей и устойчивости к внешнему воздействию (табл. 1). Данное понятие учитывает факторы внутренней и внешней среды, характеризует устойчивость компании к внешнему воздействию, отражая тем самым способность компании функционировать в окружающей среде при имеющемся уровне внутреннего потенциала.

Таблица 1

Структура стратегического потенциала компании

<table>
<tr><td>Ресурсный потенциал
Ядро компании, определяет источники её функционирования (ресурсы)</td><td>Организационные способности
– способность компании осуществлять специфическую деятельность путём комбинирования ресурсов</td><td>Устойчивость к внешнему воздействию
– способность компании нейтрализовать угрозы и использовать возможности</td></tr>
<tr><td colspan="2">Внутренний потенциал
Определяется внутренними факторами</td><td>Внутренний потенциал с учётом факторов внешнего воздействия</td></tr>
<tr><td colspan="3">Стратегический потенциал</td></tr>
</table>

Основой стратегического потенциала является ресурсный потенциал, поскольку он формирует базу, исходные условия для осуществления деятельности компании.

Исследование структуры потенциала показало, что его состав варьируется в широком диапазоне и включает совокупность различных локальных потенциалов (структурных составляющих). Нами предложена уровневая схема ресурсного потенциала лесопромышленной компании [10], где базовый уровень представлен финансовой, имущественной и кадровой составляющими. Он легче остальных поддаётся анализу и оценке, поскольку данные о ресурсах отражены в документации компании. Компании, использующие ресурсный потенциал только 1-го уровня и не развивающие его, не являются конкурентоспособными, целью таких компаний является «выживание». Ресурсный потенциал 2-го уровня (влияющий на эффективность использования базового потенциала) характеризуется организационной и управленческой составляющими. Основой организационного потенциала считаем организационную культуру, которая оказывает влияние на организационную эффективность и многими исследователями признается «ключевым нематериальным ресурсом» компании. Управленческий потенциал определяет совокупные возможности руководителей определять, формировать и удовлетворять потребности клиентов в товарах на основе рационального использования ресурсов.

Ресурсный потенциал 3-го уровня является специфическим, так как описывает отраслевые особенности функционирования компании.

Организационные способности компании воплощаются в её способности осуществлять специфическую производственную и иную деятельность путём комбинирования ресурсов, находящихся в её распоряжении [11]. Организационные способности как умение интегрировать ресурсы и компетенции, безусловно, зависят от последних и определяют тот или иной уровень внутренней и внешней эффективности хозяйствования, т. е. уровень внутреннего потенциала и устойчивость компании к внешнему воздействию.

Третий элемент стратегического потенциала компании – устойчивость к внешнему воздействию – выступает индикатором для выявления общей способности компании реагировать на угрозы и возможности. Отрицательное значение показателя устойчивости компании свидетельствует о том, что процессы управления и планирования производственной и иной деятельности организованы не оптимальным способом, и, как следствие, компания не в состоянии нейтрализовать угрозы и реализовать возможности. Положительная устойчивость свидетельствует о грамотности проводимой политики по взаимодействию с субъектами внешней среды.

Анализ стратегического потенциала компании целесообразно осуществлять в направлении от внутренней среды к внешним факторам и выявлению их соответствия.

Оценка стратегического потенциала компании строится на анализе его составляющих [12]. Так, анализ стратегического потенциала подразумевает оценку внутреннего потенциала (ресурсного потенциала и организационных способностей), внешней среды и определение устойчивости компании к внешнему воздействию.

Нами предлагается модифицировать методику оценки ресурсного потенциала компании в части уточнения этапов проведения оценки (подготовительно-информационный, расчётно-аналитический и результирующий этапы), системы показателей оценки и реализации комплексной оценки ресурсного потенциала.

Информационно-подготовительный этап предполагает сбор, группировку исходной информации и проведение работы по формированию экспертной комиссии и регламентацию процедуры проведения экспертного оценивания. Расчётно-аналитический этап оценки ресурсного потенциала компании предполагает расчёт частных, обобщающих и интегрального показателей. Направления оценки ресурсного потенциала лесопромышленной компании представлены в табл. 2.

Показатель ресурсного потенциала компании рассчитывается по формуле:

$$k_{разв.РП} = \sum k_{весi} * k_{разв.ЛПi}, \quad [1]$$

где $k_{весi}$ – весовой коэффициент i-го локального потенциала;

$k_{разв.ЛПi}$ – коэффициент развития i-го локального потенциала.

Таблица 2

Направления оценки ресурсного потенциала лесопромышленной компании

Локальный потенциал	Направления оценки
1. Финансовый потенциал	Анализ финансовой деятельности компании, включающий определение финансовой устойчивости, платёжеспособности и рентабельности компании
2. Имущественный потенциал	Анализ основных и оборотных активов компании, устанавливающий состояние, движение, эффективность их использования
3. Кадровый потенциал	Анализ кадрового состава компании, определяющий профессионально-квалификационные навыки, возрастной состав, движение и текучесть кадров
4. Управленческий потенциал	Анализ профессиональных, инновативных, личностных компетенций руководителей
5. Организационный потенциал	Анализ организационной культуры, характеризующий социально-психологический климат, систему мотивации и продвижения сотрудников, удовлетворённость содержанием работы, условиями
6. Природно-ресурсный потенциал	Оценка лесосырьевых ресурсов, обусловленных запасами древесины на участках и её качеством, а также условиями заготовки и транспортировки древесины [13]

Данный показатель демонстрирует, в какой степени компания вовлекает в хозяйственный процесс имеющиеся в её распоряжении ресурсы, и позволяет определить уровень её развития от кризисного (минимальное значение равно 0) до абсолютного (максимальное значение равно 1).

Наряду с оценкой ресурсов компании, предполагается анализ её организационных способностей, включающий их идентификацию на основе структурного подхода и оценку с использованием VRIO-метода.

Анализ внешней среды компании проводится посредством исследования факторов микро- и макроокружения. Определение угроз и возможностей проводится в рамках SWOT-анализа.

После оценки составляющих стратегического потенциала компании можно рассчитать его интегральный показатель ($k_{СП}$):

$$k_{СП} = \sqrt[3]{k_{РП} * k_{ОС} * k_{уст.}}, \quad [2]$$

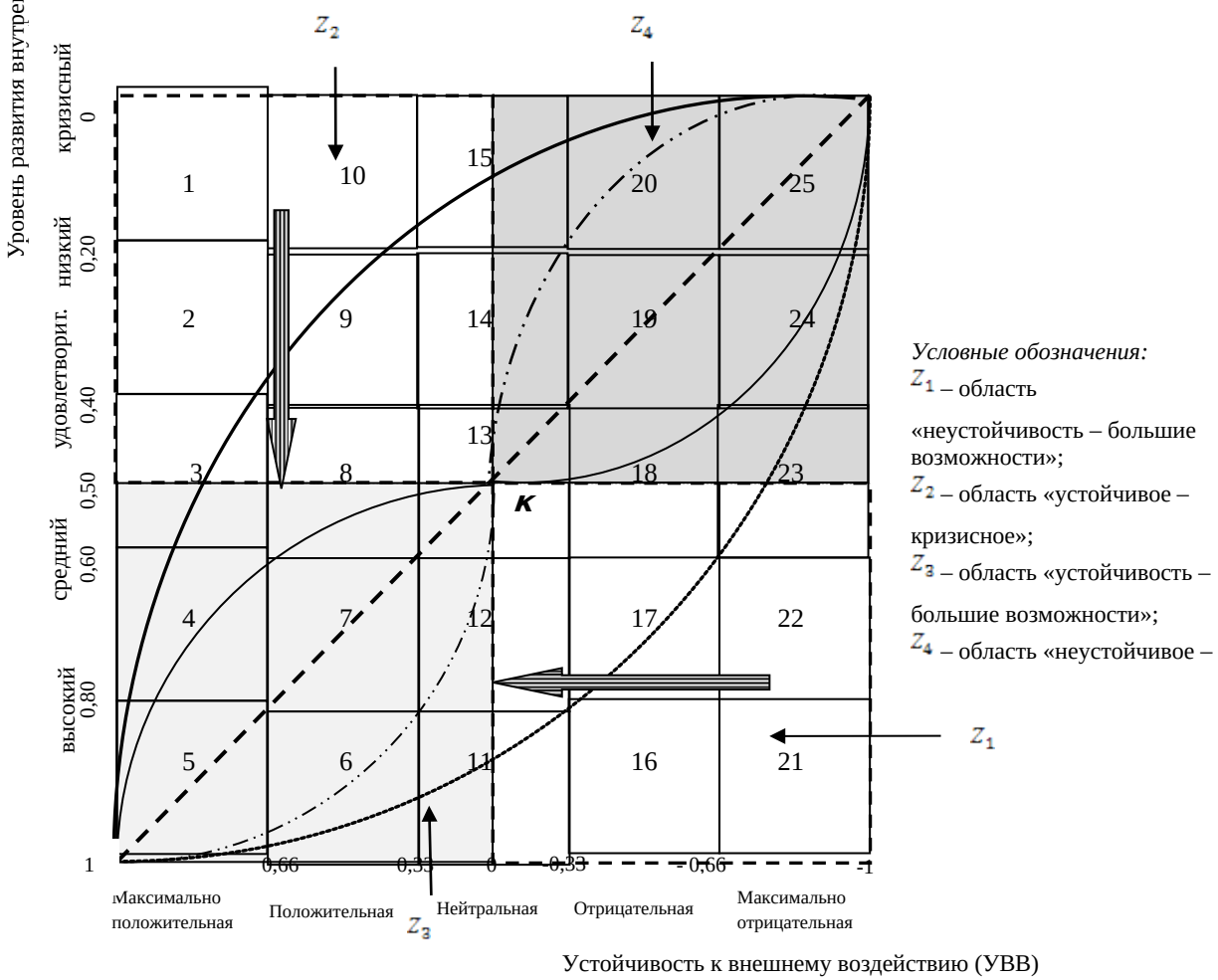
где $k_{РП}$ – показатель ресурсного потенциала компании;

$k_{ОС}$ – показатель организационных способностей;

$k_{уст.}$ – показатель устойчивости компании к внешнему воздействию.

Отрицательное значение стратегического потенциала компании свидетельствует о её неспособности адекватно реагировать на факторы внешней среды. Показатель, приближенный к нулю, говорит о том, что, ее, такая компания обладает недостаточными ресурсами и обностями к осуществлению своей деятельности. Положительное ение потенциала говорит об иной ситуации: компания способна рализовать угрозы и использовать благоприятные возможности.

Нами предлагается дополнить инструментарий стратегического ирования: разработать матрицу стратегического развития компании енциал – устойчивость» на основе показателей внутреннего потенциала ее – ВП) и устойчивости к внешнему воздействию (далее – УВВ) (рис. 1).



1 ——— – стратегия внешнего развития;

2 ---------- – стратегия внутреннего развития;

3 – – – – стратегия сбалансированного развития;

4 ——— – стратегия комбинированного развития по типу 2 (внутреннее – внешнее развитие);

5 —·—·— – стратегия комбинированного развития по типу 1 (внешнее – внутреннее развитие).

Рис. 1. Матрица стратегического развития компании «потенциал – устойчивость»

Наиболее привлекательной является область «устойчивость – большие возможности» Z_3, которая характеризуется удовлетворительными (ВП>0,5), средними и высокими значениями внутреннего потенциала и нейтральной (УВВ>0), положительной, максимально положительной устойчивостью к воздействию внешних факторов. Область «неустойчивое – кризисное» Z_4 определяется удовлетворительными (ВП<0,5), низкими и кризисными значениями внутреннего потенциала и отрицательной и максимально отрицательной устойчивостью к внешнему воздействию. Промежуточные значения характерны для областей «малая устойчивость – большие возможности» Z_1 и «устойчивое – кризисное» Z_2.

Данная матрица даёт возможность не только определить позицию компании, но и проследить стратегию, которой она следует и в результате которой занимает ту или иную позицию.

Стратегия внешнего развития акцентирована на развитии за счёт внешних факторов. *Стратегия внутреннего развития* означает ориентацию исключительно на внутреннюю среду без достаточного учёта состояния отрасли, конкуренции, потребностей рынка и т. д. *Конверсия* предполагает переход от стратегии внутреннего развития к стратегии внешнего развития, или наоборот, или переход к стратегии сбалансированного развития. *Стратегии комбинированного развития* предполагают переменное использование стратегий внешнего и внутреннего развития. Наиболее предпочтительным является следование *стратегии сбалансированного развития компании*, которая предполагает одновременное развитие внутреннего потенциала и устойчивости к внешнему воздействию. Она позволяет компании избежать попадания в область с доминантой внутреннего или внешнего развития (Z_1, Z_2) и подразумевает положительную динамику показателей элементов стратегического потенциала компании.

Качественно различные стратегии внешнего развития компании предопределяют сложный механизм выбора стратегии. В нашем случае это означает определённый алгоритм принятия управленческого решения, включающий несколько этапов: проведение ранговой оценки и применение метода анализа иерархий (далее – МАИ) при выборе стратегии из группы стратегий диверсифицированного, интегрированного, концентрированного роста.

Ранговая оценка осуществляется путём индивидуальной экспертной оценки. Для её проведения необходимо сформулировать и выбрать критерии, в соответствии с которыми будет осуществлен стратегический выбор [14].

На наш взгляд, на первом этапе стратегического выбора целесообразными критериями являются: степень достижения устойчивости к внешнему воздействию; потенциальные затраты на реализацию стратегии; потенциальная прибыль; соответствие факторам микроокружения (степень конкуренции, отраслевые особенности рынка, спрос и т. д.); соответствие факторам макроокружения (наличие благоприятных условий со стороны государственного регулирования); время достижения цели; обеспеченность ресурсами.

Следующий этап стратегического выбора предполагает использование МАИ. Данная методика включает прохождение следующих этапов: определение генеральной цели, формирование дерева целей, выявление показателей и определение их относительной важности, выбор стратегической альтернативы на основе их интегральных оценок. При этом, критериальные показатели будут различными для каждой стратегии развития (диверсифицированного, интегрированного или концентрированного роста) [14, 15].

В заключение отметим, что предложенный механизм выбора стратегии развития компании с построением матрицы и применением экспертных методов позволяет выявить стратегическую позицию компании, определить стратегию внутреннего и внешнего развития. Методика по выбору стратегии развития компании может быть использована компаниями лесопромышленного комплекса, а отдельные её элементы могут быть использованы при оценке их ресурсного потенциала в целях выявления слабых сторон и при разработке мероприятий по их устранению.

Основные результаты исследования заключаются в следующем:

1) показано, что интеграция ресурсного и рыночного подходов позволяет при планировании стратегии учитывать в равной степени факторы внутренней и внешней среды;

2) определено, что стратегия компании в рамках ресурсно-рыночного подхода рассматривается как генеральное направление развития, обусловленное её стратегическим потенциалом;

3) выявлено, что стратегический потенциал компании является комплексной, сложной категорией, его оценка включает в себя анализ факторов внутренней и внешней среды и определение устойчивости компании к внешнему воздействию;

4) модифицирована методика оценки ресурсного потенциала компании, которая отражает уровневость или многослойность ресурсного потенциала компании, предполагает использование комплексного метода оценки;

5) разработан механизм выбора стратегии развития компании, основанный на применении матрицы «потенциал – устойчивость» и экспертных методов оценки.

Литература и источники:

1. Ермишин, А. В. Совершенствование методики анализа оценки эффективности использования экономического потенциала коммерческой организации / А. В. Ермишин // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации. – 2013. – № 1 (14). – С. 63 – 66.

2. Лютова, И. И. К вопросу об оценке экономического потенциала промышленного предприятия / И. И. Лютова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5 : экономика. – 2013. – № 3 (127). – С. 279 – 285.

3. Антонова, Н. Е. Лесная политика: региональные проявления : монография / Н. Е. Антонова ; отв. ред. В. Д. Калашников. Рос.акад. наук, Дальнеовст. отд-ние, Ин-т экон. исследований. – Хабаровск : КГУП «Хабаровская краевая типография», 2010. – 224 с.

4. Заусаев, В. К. Лесная индустрия Амурской области: проблемы и перспективы развития / В. К. Заусаев. – Хабаровск : Приамурское географическое общество, 1999. – 158 с.

5. Моисеев, Н. А. Проблемы лесного сектора экономики и его законодательного обеспечения / Н. А. Моисеев // Лесной журнал. – 2007. – № 1. – С. 13.

6. Петров, П. А. Формирование методологии контроллинга стратегического потенциала промышленного предприятия / П. А. Петров // Вопросы управления. – 2011. – № 3(16). – С. 128 – 137.

7. Резанов, В. К. Адаптивное управление трансформацией и развитием лесопользованием / В. К. Резанов. – Владивосток : Дальнаука, 2001. – 351 с.

8. Резанов, В. К. Алгоритмы и механизмы управления интеграционным развитием лесного комплекса: монография / В. К. Резанов, В. М. Шихалев. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2010. – 304 с.

9. Стратегическое планирование устойчивого развития компании на основе ресурсно-рыночного подхода / В. К. Резанов, Е. Ю. Дюйзен. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2015. – 209 с.

10. Дюйзен, Е. Ю. К вопросу о сущности, составе и роли ресурсного потенциала организации / Е. Ю. Дюйзен, Г. Б. Шпак // Российское предпринимательство. – 2013. – № 11 (223). – С. 58 – 62.

11. Дюйзен, Е. Ю. Организационные способности как основа формирования конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта / Е. Ю. Дюйзен // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – № 4.1 (10). – С. 218 – 223.

12. Дюйзен, Е. Ю. Разработка методического подхода к оценке ресурсного потенциала предприятий лесной отрасли / Е. Ю. Дюйзен // Вопросы управления. – 2014.– № 1(7). – С. 149 – 159.

13. Дорошенко, В. А. Экономический потенциал лесопромышленного комплекса Приморского края. Препринт. – Владивосток : ТГЭУ, 2004.

14. Инвестиционная привлекательность лесного комплекса региона: типологическая оценка и дифференцированное управление : монография / В.

К. Резанов, В. Ю. Амбрутис, А. В. Катин [и др.] ; под ред. В. К. Резанова. – Владивосток : Дальнаука, 2010. – 432 с.

15. Механизмы управления устойчивым развитием лесного комплекса / В. К. Резанов [и др.] ; под ред. В. К. Резанова, К. В. Резанова. – Владивосток : Дальнаука, 2015. – 511 с.