

Бирюкова А. С.
студентка 4 курса факультета менеджмента,
Коваленко А. Н.
к.э.н., доц. каф. менеджмента
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье показана необходимость разработки стратегии развития предприятия в условиях формирования рыночных отношений и нестабильной экономики.

Ключевые слова: стратегия развития, разработка, предприятие, цель, изменения, ресурсы.

Постановка проблемы. Современным инструментом эффективного развития предприятия, на сегодняшний день, является правильно выбранная стратегия, которая для каждой организации является различной. Каждое предприятие имеет свою позицию на рынке, потенциал развития, конкурентов, состояние экономики и многое другое, поэтому единой стратегии для всех предприятий не существует. В данной статье выделены основные аспекты формирования стратегии развития предприятия.

Актуальность данной темы состоит в том, что правильно выбранная и аргументированная стратегия позволит предприятию не только развить свой потенциал, избежать большинства рисков, быть конкурентоспособным, но и поможет поддерживать взаимоотношения между организацией и окружением, которые помогают добиваться ей своих целей и позволяют оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследования в области формирования стратегий предприятия неоднократно были рассмотрены и зарубежными, и российскими исследователями, такими как Ансофф И., Чандлер А., Минцберг Г., Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж., Портер М., Уткин Э. А. и многие другие [1–6].

Цель. Выявление основных особенностей формирования стратегии развития предприятия.

Изложение основного материала. На сегодняшний день, в условиях развития рыночной среды, очевидно, что многие предприятия борются с неопределенностью внешней среды, ее динамичностью и непредсказуемостью. Каждая отрасль характеризуется определенным уровнем конкуренции, в соответствии с которым предприятиям необходимо быстро реагировать на все изменения и быстро подстраиваться к изменяющимся условиям, для того чтобы продолжать своё эффективное функционирование. Разработка стратегии развития предприятия является способом, средством достижения желаемого результата.

Понятие «стратегия» имеет множество определений.

Так, например, Ансофф И. утверждает, что стратегия — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [1].

Согласно Чандлера А. стратегия — определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей [2].

Минцберг Г. рассматривает стратегию как единство «5Р»: план, прием, паттерн, позиция, перспектива [3]. Он утверждает, что стратегию можно представить как сумму знаний, опыта и усилий.

Томпсон и Стрикленд характеризуют стратегию как план управления фирмой, направленный на укрепление её позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей [4].

Таким образом, в самом общем виде, стратегию можно охарактеризовать как конкретное направление действий организации, с установленными стратегическими задачами по достижению конечной цели.

Каждое предприятие нуждается в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов. Кроме того, она нужна им, чтобы адекватно реагировать на изменения, на поведение конкурентов, а также, чтобы объяснить в какую сторону они движутся, своим сотрудникам, клиентам и акционерам [5].

В зависимости от сложности и масштаба организации время разработки и объем описания стратегии могут существенно варьироваться. Например, стратегия развития небольшой компании часто разрабатывается в течении нескольких дней, в то время как стратегия крупной корпорации обычно вырабатывается несколько месяцев с привлечением специалистов. Ключевые этапы разработки и реализации стратегии развития предприятия, как правило, остаются одни и те же и включают пять взаимосвязаны управленческих задач (рис. 1) [6].



Рисунок 1 — Этапы разработки и реализации стратегии [6]

На этапе формирования желаемого будущего образа организации важно определиться с миссией организации, её предназначением и социально-экономической ролью. Миссия отражает смысл существования организации, её предназначение, а также описывает вид предпринимательской деятельности и свои руководящие принципы.

Также важно провести анализ внешней среды предприятия, анализ внутренних возможностей организации, её сильных и слабых сторон. Разные авторы предлагают выполнение этой задачи на разных этапах. Целесообразнее всего, провести анализ среды и возможностей организации, прежде чем формулировать стратегические цели. Анализ внешней среды позволяет выявить возможности и угрозы для организации, а также разработать план на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Сопоставление внутренних сил и слабостей с внешними угрозами и возможностями позволит руководству предприятия изучить варианты развития и определить стратегические альтернативы.

На втором этапе формулируются краткосрочные и долгосрочные цели. Выбор и разработка стратегии предприятия зависит от ситуации, в которой оно находится. Один из крупнейших исследователей в области управления, — Минцберг Г., выделил три возможных, по его мнению, модели действий при разработке стратегии развития предприятия (табл. 1) [3].

Стратегия помогает сосредоточить внимание на главной цели и определить основные действия по её достижению. Стоит отметить, что в ходе формирования стратегии нельзя предвидеть всё. В любой момент возможно появление новых обстоятельств как внутри организации, так и вне её, которые не учитывались при формировании стратегии. Чтобы не менять в связи с этим стратегию в целом, организация может поставить перед собой основные стратегические задачи и при необходимости дополнять их и совершенствовать. Но, не исключена возможность изменения ситуации коренным образом, в таком случае приходится

менять стратегию. Зачастую многие организации имеют не одну стратегию, а несколько. Главной является генеральная стратегия, которая отражает способы осуществления основной миссии организации. Для особых случаев разрабатываются дополнительные стратегии.

К любой стратегии предъявляются следующие требования [3]:

- реальность, предполагающая её соответствие ситуации, целям, потенциалу фирмы;
- логичность, внутренняя целостность, непротиворечивость отдельных элементов;
- этичность, нравственность;
- совместимость со средой;
- оправданная рискованность;
- направленность на формирование конкурентных преимуществ;
- учет интересов общества (акционеров, местных властей, партнеров, персонала);
- альтернативность.

Один из основных исследователей в области стратегического управления Портер М., выделил три основных подхода к выработке стратегии [3]:

Первый подход заключается в завоевании большей доли рынка за счет минимизации издержек. Для того чтобы реализовать данную стратегию, предприятие должно иметь хорошую организацию производства, достойную технологию и инженерно-конструкторскую базу.

Второй подход связан со специализацией в производстве продукции. Здесь должно быть высокоспециализированное производство и уделено большое внимание маркетингу.

Третий подход — акцентирование внимания и концентрация усилий на определенном рыночном сегменте. В данном случае у компании не будет цели охватить весь рынок, она будет досконально изучать потребности определенного сегмента и работать в нём.

Несмотря на то, что стратегии развития каждой компании в большей или меньшей степени уникальны, на сегодняшний день выделены 4 базовые стратегии, наиболее оптимальные для различных условий реализации [7]:

1. Стратегия ограниченного роста, которая характеризуется установлением целей «от достигнутого».

2. Стратегия роста, которая отличается динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. К данной стратегии относятся: стратегия концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста.

3. Стратегия сокращения, которая выбирается для кардинального изменения деятельности фирмы, свертывание какого-либо из направлений деятельности или ликвидация организации.

4. Комбинированная стратегия (или стратегия сочетания) — выбор нескольких стратегий одновременно.

Таблица 1 — Модели действий при разработке стратегий развития

Модель	Описание
Плановая	Осознанный и контролируемый процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Данная модель чаще всего используется для разработки стратегий, направленных на достижение определенного положения фирмы в окружающей ее среде.
Предпринимательская	Данная модель применяется бизнесменами на основе интуитивного понимания, но при хорошем знании ситуации, что позволяет сформировать личное видение проблемы и путей её решения.
Модель обучения на опыте	Сторонники этой модели рассматривают разработку стратегии как развивающийся или адаптивный процесс генерации и осуществления новых идей, который не допускает формализации; как реакцию организации на непредвиденные ситуации.

Кроме того, следует отметить ещё три вида стратегий:

1. Глобальные стратегии: стратегия дифференциации, минимизации издержек, фокусирования, инноваций, стратегия оперативного реагирования.

2. Корпоративные или портфельные стратегии: стратегия диверсификации, стратегия откочки капитала и ликвидации, стратегия реструктуризации организации.

3. Функциональные стратегии: наступательные и оборонительные.

На практике можно встретить как четко выбранные стратегии, так и неопределенные, модифицированные.

Томпсон и Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от конкурентной позиции организации и динамики роста рынка (рис. 2) [4]. По мнению авторов данного метода, существует порядка пяти факторов, которые необходимо проанализировать для того, чтобы выбрать подходящую стратегию.



Рисунок 2 — Матрица Томпсона и Стрикленда

Таким образом, из данной матрицы следует, что политика сильных фирм сводится к следующим принципам:

– максимальное использование преимуществ лидирующего положения, укрепление положения;

– расширение бизнеса в новых отраслях;

– если в отрасли наблюдается упадок, то следует сделать ставку на диверсификацию;

– если в отрасли наблюдается развитие и рост — следует остановиться на концентрированном или интегрированном росте.

Компаниям, которые «попали» в третий квадрат следует выбрать стратегию, которая приведет их к росту или же покинуть данную отрасль.

Достоинством данного метода является то, что при помощи его можно не только выбрать новую стратегию, но и оценить эффективность уже существующей. Недостаток — необходимость привлечения специалистов и длительный анализ существующего объема информации о деятельности предприятия.

Считается, что в наибольшей степени, на стратегию оказывают влияние конкурентные преимущества, которыми организация обладает в своей отрасли. Например, высокое качество производимой продукции или услуг, низкая стоимость, удобное месторасположение, первоклассное обслуживание и т. п.

Стратегия также определяется организационными аспектами, к которым можно отнести структуру организации, систему управления, условия работы, коммуникации.

Во многом стратегия зависит от существующих у организации финансовых, материальных и информационных ресурсов, от которых зависит масштаб инвестиций в будущие проекты. Также большую роль играет потенциал развития организации. По мнению Акоффа Р., развитие — это вопрос, который касается не столько того, что имеется, сколько того, что может быть сделано с тем, что имеется [8].

После завершения разработки стратегии развития составляется план её реализации, который содержит перечень основных этапов и действий, их временные рамки, распределение ответственности, механизмы использования и, по необходимости, привлечения ресурсов, а также возможные угрозы и опасности, которые необходимо постоянно контролировать.

На основании разработанной стратегии строится курс действий, которого организация обязана придерживаться на протяжении всего периода её осуществления.

Результаты реализации стратегии оцениваются и осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Ансофф И. формулирует следующие принципы стратегического контроля [1]:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

2. В каждой контрольной точке необходимо делать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Выводы. Формирование стратегии развития предприятия является важным этапом стратегического планирования развития организации, которое представляет собой последовательность действий менеджеров компании, объединенных конкретной целью.

Каждое предприятие нуждается в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов.

В ходе написания статьи были выделены основные этапы разработки и реализации стратегии развития предприятия, к которым относятся: формирования желаемого будущего образа организации, постановка целей, разработка и реализация стратегии, оценка результатов. Были выделены основные требования к разработке любой стратегии, а также описано количество информации об организации, которую необходимо проанализировать для того, чтобы выбрать подходящую стратегию развития.

Разработка стратегии развития важна для каждого предприятия, так как её применение и реализация позволит предприятию не только развить свой потенциал, избежать большинства рисков и быть конкурентоспособным на рынке, но и правильно расставить приоритеты и распределить имеющиеся ресурсы.

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 303 с.
2. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А. Н. — СПб. : Питер, 2005. — 496 с.
3. Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2015. — 328 с.
4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
5. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру : лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 132 с.
6. Анцупов, А. Я. Стратегическое управление / А. Я. Анцупов. — М.: Техносфера, 2015. — 344 с.

7. Мексон, М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1999. — 468 с.
8. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. — М. : Сирин, 200. — 256 с.

© *Бiryukova A. S.*

© *Kovalenko A. N.*

4th year student of the faculty of Management Biryukova A. S., Candidate of economic Sciences, associate Professor of management Department Kovalenko A. N. (SEI HPE LPR «Donbass State Technical University», Alchevsk, LPR)

PROBLEMS OF FORMATION OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

The article shows the need to develop a strategy for the development of the enterprise in the formation of market relations and unstable economy.

Key words: *development strategy, development, enterprise, goal, changes, resources.*