

Саленко Д. К.
студент 4-го курса направл. подг. «Менеджмент»,
Коваленко А. Н.
к.э.н., доц. каф. менеджмента
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В статье рассмотрены проблемы и особенности формирования и использования стратегического инструментария разработки стратегии развития предприятия, возможности и специфика применения методов экономической диагностики как инструментария стратегической оценки.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития предприятия, стратегическое планирование, конкуренция, диагностика.

Постановка проблемы. На сегодняшний день все более возрастает неопределенность и насыщенность внешней среды. Поэтому, для эффективного управления предприятиями, руководство вынуждено контролировать не только свой производственный процесс, но и учитывать влияние внешней среды. В настоящее время в стране присутствует высокий уровень нестабильности и неопределенности внешней среды, что создает угрозы и затрудняет функционирование предприятий на рынке [6].

Эффективно развиваются и функционируют только те предприятия, которые способны вовремя прогнозировать и адаптироваться под изменения внешней среды. Для таких предприятий открываются новые благоприятные возможности, рационально используя ресурсы и эффективную стратегию, добиться преимуществ по отношению к конкурентам. Современные предприятия в большинстве своем не готовы к разработке стратегии развития ни в техническом, ни в организационно-методическом плане, ведь это довольно новое направление в отечественной практике управления. Именно поэтому данное исследование посвящено поиску надежных методов разработки стратегии развития предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемы управления развитием предприятия рассматривались в научных трудах известных зарубежных, отечественных ученых и экономистов-практиков. Следует отметить весомый вклад в решение отдельных аспектов проблемы развития экономической системы таких ученых, как Белл Д., Богданов А. А., Винер Н., Геец В. М., Гэлбрейт Дж. К., Глазьев С. Ю., Гринева В. М., Лысенко Ю. Г., Митчелл У. К., Ростой У. У., Спенсер Г., Тоффлер Э., Тодаро М. П., Форестер Дж., Фримен Р., Хакен Г., Шумпетер И. А. [1–9].

Учитывая весомый вклад в управленческую деятельность, который внесли работы выше перечисленных авторов, стоит отметить, что некоторые задачи концептуального, методологического и методического характера остались недостаточно раскрытыми. Необходимо дальнейшее исследование методологии разработки стратегии развития предприятия, которая должна учитывать особенности деятельности субъектов хозяйствования в условиях кризиса и неопределенности, брать во внимание нестабильность внешней среды, изменение парадигмы развития предприятий в соответствии с мировыми процессами.

Цель. Целью является исследование теоретико-методологических основ разработки стратегии развития предприятия и рассмотрение алгоритма действий формирования стратегии.

Изложение основного материала. Стратегия развития предприятия — это совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач. Это план, рассчитанный на продолжительный период времени, без детализации этапов, приемов и тактических действий. Формирование стратегии развития предприятия играет важную роль в адаптации бизнеса к постоянно меняющимся в рыночных условиях внешней и внутренней средам [1].

Определение стратегии развития предприятия — это часть системы прогнозирования и планирования, сформировавшейся в компании.

Чем длительней срок совместной работы и выше уровень слаженности отдела планирования, тем точнее и правильнее будет выбрана стратегия развития предприятия, применение которой позволит компании успешно расти и прочно держаться в своей рыночной нише [2].

Предварительным этапом выбора стратегии является сбор информации о состоянии внутренней и внешней среды. Внешняя среда — это положение процессов, которые могут оказать воздействие на продуктивность функционирования конкретной компании. К ней относятся:

- состояние рынка товаров, реализуемых компанией;
- состояние рынка товаров, у которых есть шанс заменить собой продукты компании;
- покупательная способность населения, и в частности способность покупать товары организации;
- перспективы и факторы, влияющие на вероятность изменения покупательной способности населения;
- географические и демографические факторы, оказывающие влияние на выпуск товаров;
- политическая обстановка;
- законы и нормативы различных иерархических уровней;
- стратегия развития государства.

На первый взгляд, информация о внутренней среде всегда под рукой и необходимость ее сбора отсутствует, хотя это не исключает важности ее анализа. Но анализировать работу крупной компании посредством изучения отчетов подразделений не во всех случаях бывает эффективно. Чтобы иметь полное представление о состоянии компании на время выбора стратегии, необходимо провести внутренний аудит [3].

Определение стратегии развития предприятия происходит во время перехода из прогнозирования в планирование. Прогноз развития компании, области, страны — это разнообразие вариантов сценариев развития. Определение сценария — это и есть выбор стратегии.

Алгоритм разработки стратегии.

1. Выявление миссии компании в соответствии с разработанной стратегией. В данном случае миссия — это место и роль компании. То есть это ответ на вопрос: «Для чего людям необходимо данное предприятие?». К примеру, миссией может быть удовлетворение потребностей общества в товарах.

2. Основной целью разработки стратегии практически во всех случаях является повышение управляемости бизнеса и упрочнение его положения на рынке.

3. Решаемые задачи — этапы, которые нужно решить для достижения цели созданной стратегии развития предприятия. Например:

- формирование образа предприятия в условиях новой стратегии;
- разработка карты целей и счетной карты показателей;
- план стратегии развития предприятия на разные временные периоды (краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный);
- создание плана реализации стратегии предприятия на срок до одного года и на год (в виде графика).
- обозначение сути стратегии развития предприятия;
- перечисление слабых и сильных сторон в деятельности организации;
- анализ имеющихся возможностей и угроз;
- выявление причинно-следственных связей между угрозами, возможностями, слабыми и сильными сторонами стратегии;
- формирование карты решений в рамках альтернатив (к примеру: сильные стороны/угрозы, сильные стороны/возможности, слабые стороны/угрозы, слабые стороны/возможности);
- создание иерархии оперативных, среднесрочных и стратегических целей;
- определение показателей, характеризующих цели стратегии развития предприятия на разных этапах;

- описание последовательности и степени трудности исполнения решений;
- возложение ответственности на исполнителей.

4. Деятельность группы экспертов по разработке стратегии развития предприятия. На предварительном этапе формируется рабочая группа, распределяются обязанности, сроки и стадии работы экспертов.

Первая стадия. Формируется методика оценки внешней и внутренней среды компании для того, чтобы стало возможным сравнение и обобщение. Все эксперты трудятся по одному сценарию.

Вторая стадия. Оценка внешней среды организации в разрезе возможностей и угроз развития бизнеса. Каждый эксперт трудится самостоятельно.

Третья стадия. Совместная оценка экспертами слабых или сильных сторон, угроз и возможностей будущего развития фирмы. После подведения итогов формируется общее мнение и составляется иерархия возможностей и угроз.

Четвертая стадия. Определение причинно-следственных связей между парами объектов с описанием обратных связей, а потом таким же образом выявление связей между данными парами.

Пятая стадия. Определение причинно-следственных связей между угрозами, возможностями и сильными сторонами.

Шестая стадия. Формирование шаблонной матрицы для того, чтобы эксперты смогли оценивать сценарные решения.

Седьмая стадия. Оценка изменений во внутренней среде компании в зависимости от принятия различных сценариев развития.

Восьмая стадия. Принятие совместных решений при помощи мозгового штурма.

Девятая стадия. Обозначаются периоды и этапы стратегии развития предприятия, разрабатывается карта стратегии. Стратегия развития роста предприятия вступает в силу после подписания приказа. На алгоритм выбора стратегии влияют размеры и возможности компании, а также уровень радикальности предполагаемых изменений после внедрения новой стратегии [4].

Реализация стратегии развития предприятия: пошаговый алгоритм.

Шаг 1. Как мы живем? Оценка текущего состояния и динамики развития компании. На данном этапе необходимо обернуться назад и оценить текущее состояние фирмы. Правильнее всего будет взять в расчет промежутки времени, равный периоду планирования (допустим, 1 год). Следующие показатели работы компании за этот период:

Продажа товаров: прибыль, объемы и структура продаж относительно ассортиментных групп или направлений бизнеса, главные конкуренты. Ключевые вопросы: как и почему менялись продажи, какая продукция была основной в ассортименте, какие главные клиенты и конкуренты, какие явления или инциденты на рынке вызвали те или иные изменения?

Рынок инвестиций и капитала: осуществленные и привлеченные вложения, активы и их ликвидность, основные кредиторы и инвесторы. Ключевой вопрос: каким финансовым потенциалом обладает организация?

Рынок труда: численность штата, структура в разрезе отделов компании, размер заработной платы. Ключевые вопросы: какова компетенция сотрудников, каким способом возможно привлечь новых сотрудников?

Рынок логистических провайдеров и поставщиков: ценовая динамика и доступность поставок главных услуг и материальных ресурсов для нужд предприятия. Ключевой вопрос: каким образом ситуация на рынке основных поставщиков и провайдеров оказывала воздействие на работу предприятия?

Также необходимо провести анализ изменений в законодательстве, способных повлиять на функционирование предприятия по всем ранее рассмотренным группам показателей [2].

Анализ стратегии развития предприятия невозможен без матрицы угроз и возможностей (SWOT-анализ, табл. 1). Чтобы было проще заполнять таблицу, для каждой ячейки было выделено по одному значительному фактору.

Таблица 1 — Матрица SWOT-анализа [4]

Факторы	Сильные стороны В чем состоит главное отличие от конкурентов	Слабые стороны В чем заключается слабость фирмы относительно конкурентов
Продажи Денежные средства Производство Клиентский сервис Госрегулирование	Возможности Какие имеющиеся возможности могут поспособствовать развитию предприятия	Угрозы Какие внешние угрозы способны ухудшить положение предприятия

Шаг 2. Как мы хотим жить? Гармоничное соединение амбиций и ресурсов. На этом этапе вы должны сформировать 4 варианта стратегической линии поведения и приступить к выбору окончательной стратегии. Варианты — это результаты анализа угроз, возможностей и сторон, указанных в матрице. Для упрощения данного шага можно прибегнуть к шаблонам выбора вариантов в таблице Поле стратегий с шаблонами формулирования стратегической линии поведения. Шаблон — это возможный вариант развития событий, наиболее выгодный для предприятия. Составляется данный шаблон на основании пересечения определенных ячеек матрицы (табл. 2).

Таблица 2 — Поле стратегий с шаблонами формулирования стратегической линии поведения [4]

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	У нас сильное предприятие с многообещающими перспективами Варианты: рост, лидерство, захват доли, поглощение стратегических инвесторов	Наше предприятие недостаточно сильное, но обладает неплохими перспективами Варианты: удержание текущих позиций, привлечение
Угрозы	У нас вполне сильное предприятие, но есть опасность самостоятельно не справиться с возможными угрозами Варианты: рост, сотрудничество, альянсы	Наше предприятие недостаточно сильное, и перспективы неутешительные Варианты: уход с рынка, продажа предприятия

После формирования всех вариантов следует выбрать максимально осуществимый. Отклоненные варианты будут запасными, на тот случай, если выбранный будет не таким эффективным, как планировалось.

После выбора определенного сценария развития событий необходимо сформулировать цель, содержащую определенные показатели, достижение которых будет свидетельствовать о вашей приверженности выбранной стратегии. Показатели будут такими же, как и в шаге 1.

Шаг 3. Как подготовить компанию к выполнению выбранной стратегии? Изменения полномочий менеджеров и структуры управления компанией. На этом этапе коллектив начинает подготавливать изменения в структуре управления предприятием. Это делается на тот случай, если возникнет необходимость введения новых должностей, подразделений, отделов. Цели могут быть откорректированы следующим образом:

- укрепление блока закупок для создания пула закупки и заключения прямых контрактов с поставщиками;
- укрепление блока продаж путем приема на работу специалистов, способных эффективно продвигать товары в новые розничные дистрибутивные каналы;
- укрепление блока дистрибуции для обеспечения стабильности поставок и сервиса, необходимых для выхода на сетевой ретейл.

Необходимые условия. Во-первых, формирование собственной логистической службы, в которую входит:

- отдел закупок, выделенный из коммерческого подразделения;

- транспортный отдел;
- склады из службы производства;
- отдел дистрибуции, целью которого станет решение новых задач.

Во-вторых, укрепление позиций в части продаж — расширение товарных групп, внедрение новых товарных номенклатур с целью их последующего продвижения и распространения в сетевом ретейле.

Шаг 4. Что нам может помешать? Риски и компенсирующие мероприятия. Существует опасность возникновения факторов, способных повлиять на ожидаемые результаты реализации стратегии. Проводя SWOT-анализ стратегии, данные факторы следует включить в блок «Угрозы и слабые стороны». На данном этапе следует продумать, как можно нейтрализовать негативное воздействие данных факторов при возникновении угроз или в случае значительного ослабления положения предприятия, чтобы обезопасить выбранную вами стратегию (табл. 3).

Таблица 3 — Мероприятия противодействия угрозам [7]

Угроза	Компенсирующие мероприятия
Ценовой демпинг со стороны конкурирующих предприятий	Снижение стоимости товаров — изменение цен на продукцию с единовременным шагом не более 10 %. Завышение стоимости товара при рентабельности: более 40 % — осуществление мероприятий по поддержанию цены (формирование дополнительной стоимости за счет упаковки, комплектности); от 20 до 40 % — редактирование цены одновременно с работой по сокращению издержек на перепродажу товара; менее 20 % — изменение цены, вывод с рынка

Шаг 5. В каких случаях мы корректируем стратегию. Постоянно меняющиеся условия обязывают нас быть готовыми к пересмотру стратегии:

- через год — для планового редактирования;
- если появились новые исключительные возможности для реализации потенциала предприятия;
- если полученный итог по всем или некоторым стратегическим показателям в рамках результатов прошлого квартала отличается от запланированного больше чем на 20 % в любую из сторон (то есть получается, что мы просчитались во время составления стратегии);
- при возникновении или угрозе возникновения ситуаций, способных повлиять на факторы, лежащие в основе выбора стратегии (табл. 4). Предвидеть данные ситуации во время разработки стратегии практически невозможно.

Не забывайте: стратегия развития предприятия — это не только технология планирования, но и процесс регулярного размышления о сути вашего бизнеса [5, 8].

Таблица 4 — Факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии развития предприятия

Сфера	Положительные	Отрицательные
Рынок капитала	Предложение от крупного инвестора по покупке или общему развитию бизнеса (какой-то его части)	Дефолт, девальвация национальной валюты
Госрегулирование	Получение большого государственного подряда на обеспечение социальных розничных сетей	Потеря физических активов вследствие незапланированных событий

Выводы. Следовательно, стратегия предприятия состоит из запланированных действий (направленная стратегия) и необходимых поправок в случае возникновения непредвиденных обстоятельств (незапланированные стратегические решения). Предприятие должно иметь хорошо обоснованную стратегию действий, но должно также быть готовым адаптироваться к неучтенным обстоятельствам, которые могут возникнуть в будущем. Тенденции со-

временного развития экономической ситуации характеризуются высоким динамизмом, обострением конкурентной борьбы. Приобретают признаки комплексности, взаимодополняемости и взаимопричинности процессы во внешней среде. Эти явления обуславливают необходимость научного поиска новых механизмов и методов стратегического управления, стержнем которого является стратегия развития предприятия, которая должна соответствовать преобразованиям в национальной экономике, гармонизировать влияние и взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды.

Целесообразным при этих условиях является обобщение позиций по формированию стратегии предприятий с парадигмами стратегического управления: стратегической рациональности (процесс формирования стратегии имеет указательный, нормативный характер) и стратегического поведения (процесс характеризуется дескриптивно-описательным направлением).

При этом доминирующим элементом должно быть стратегическое мышление, которое направляет предприятие к постоянному творческому поиску, воплощение новаторских идей во всех аспектах деятельности.

Список литературы

1. Аакер, Д. Бизнес-стратегия : от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений : науч. пособ. / Д. Аакер. — М. : Эксмо, 2007. — 457 с.
2. Абчук, В. А. Прогнозирование в бизнесе, менеджменте и маркетинге : науч. пособ. / В. А. Абчук. — М. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. — 448 с.
3. Гордиенко, П. Л. Стратегический анализ : науч. пособ. / П. Л. Гордиенко, Л. Г. Дидковский, Н. В. Яшкина. — 3-е изд., перераб. и доп. — 2011.
4. Касьянова, Н. В. Управление развитием предприятия на основе кумулятивного подхода: концепция, модели и методы : монография / Н. В. Касьянова. — Донецк : НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти ; СПД Куприянов В. С., 2011. — 374 с.
5. Касьянова, Н. В. Формирование стратегии развития предприятия : методические аспекты : монография / Н. В. Касьянова. — Донецк : ДонУЭП, 2009. — 182 с.
6. Мизюк, Б. М. Основы стратегического управления : учебник. — Львов : Магнолия 2006, 2009. — 544 с.
7. Гончаров, В. Н. Формирование стратегии реализации потенциала предприятия : монография / В. Н. Гончаров [и др.]. — Донецк : СПД Куприянов В. С., 2008. — 304 с.
8. Шелегеда, Б. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / Б. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцкий. — Донецк : ИЕПНАН Украины, 2006. — 219 с.
9. Шершнева, С. Е. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / С. Е. Шершнева. — Режим доступа: <http://library.if.ua/books/101.html>.

© Саленко Д. К.

© Коваленко А. Н.

Student of the 4th course of the specialty “Management” Salenko D. K., Candidate of economic Sciences, associate Professor Kovalenko A. N. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)

FORMATION PROCESS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY UNDER CONDITIONS OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

The article discusses the problems and features of the formation and use of strategic tools for developing an enterprise development strategy, the possibilities and specifics of applying the methods of economic diagnostics as a tool for strategic assessment.

Key words: *strategy, enterprise development strategy, strategic planning, competition, diagnostics.*