

Бережная В. В.
студент 4-го курса направления подготовки «Менеджмент»,
Коваленко А. Н.
к.э.н., доц. каф. менеджмента
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В статье осуществлено исследование стратегической деятельности хозяйствующего субъекта в условиях неопределённости внешней среды. Проведена систематизация основных подходов к формированию стратегии развития предприятия. Проанализированы сущность и структура внешней среды деятельности предприятий и выявлены возможности и угрозы для хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: стратегический план, рыночные отношения, предприятие, стратегия, внешняя среда, конкурентоспособность.

Постановка проблемы. Характеризующими особенностями современного мира считается высокая степень неопределённости, высокая активность, глобализация, строгая конкурентная борьба, которые вызывают потребность кропотливого объяснения стратегии формирования предприятия и формирования условий для её эффективной реализации. Совокупность сложных и значимых задач, таких как исследование внешней сферы и возможности предприятия, установление его миссии и концепции целей, формирование стратегического проекта, организация и контроль его исполнения, считаются элементами стратегического управления предприятием. Действенное решение данных вопросов предполагает освоение теоретико-методологических основ стратегического управления предприятием и освоение особым методическим инструментарием долговременного моделирования, планирования и рассмотрения в условиях неопределённости и риска.

В соответствии с этим, эффективность работы экономических субъектов в значительной степени обуславливается их стратегией формирования. Предприятия, уделяющие интерес актуальным проблемам своей стратегии, становятся наиболее конкурентоспособными и устойчивыми в обстоятельствах неопределённости внешней среды. Проблемы развития стратегии важны для всех видов предприятий: как для крупных, так и для малых субъектов хозяйствования, как для муниципальных предприятий, социальных организаций, так и для коммерческих структур.

Актуальность этой темы увеличивается ещё тем, что в международной экономике, возникают ранее не известные факторы увеличения уровня неопределённости, которые не вступают в существующие научные концепции и не могут быть пояснены на основе популярных закономерностей. К данным факторам можно отнести противоречивость глобализации и регионализации экономики, несогласованность среди потребительскими настроениями и динамикой доходов, массовая индивидуализация товаров, что влияют на деятельность отечественных субъектов хозяйствования.

Принимая во внимание вышеупомянутое, исследование проблемы отличительных черт формирования стратегии развития предприятия в условиях неопределённости внешней среды считается чрезвычайно актуальным.

Анализ последних исследований и публикаций. В отношении содержания и видов стратегий организации в обстоятельствах неопределённости внешней среды в литературе имеются разнообразные взгляды.

Таким образом, Б. Карлофф обозначил стратегию как обобщающую модель операций, необходимых для свершения определенных целей путём координации и распределения ресурсов компании [5, с. 91–101].

Куинн Д. также характеризовал стратегию как план, что интегрирует ключевые организационные цели, политику и воздействия, которые можно группировать в единое целое [10, с. 530–541].

Минцберг Г., Портер М., проводя исследования стратегического поведения больших корпораций на конкурентоспособных рынках, обнаружили, что стратегия считается не только планом, а комплексом заключений и операций; и считается не последовательностью выполнения запланированного, а противоположное данному, это считается отправной точкой [10, с. 530–541].

Ансофф И., применяя концепцию стратегического менеджмента, наблюдал, что стратегия — единственный из некоторых выборов правил принятия решения относительно поведения организации, и подчеркнул четыре группы правил: правила определения взаимоотношений предприятия с внешней средой; правила определения взаимоотношений и действий внутри предприятия; правила ведения повседневных дел; ресурсы измерения результатов нынешней и предстоящей деятельности компании. Он описывает стратегию как комплекс правил для принятия решений с целью предоставления стабильного увеличения и развития предприятия; подчеркивая две группы правил: правила отношений предприятия с внешней средой (стратегия бизнеса) и правила определения баланса между своими внутренними переменными (организационная теория) [1, с. 321–332].

При этом она содержит ответ на вопрос, как организация действует на выбранных ею рынках. Кроме того, проблему предприятия в обстоятельствах неопределённости внешней среды исследовали такие учёные, как Черкасов В. В. [13, с. 142–151], Коломиец Г. М. [6, с. 10], Литвиненко Т. М. [8, с. 46–55] и другие. Они полагают, что в современной литературе имеют место две ключевые концепции стратегии: философская и организационно-управленческая. Философская — акцентирует интерес на установлении тенденции развития организации, что даёт ответ на вопрос: В каком бизнесе функционирует организация и в каком бизнесе она обязана быть? В соответствии с другой — организационно-управленческой — концепции, стратегия сопряжена с конкурентными действиями, мерами и методами реализации стратегической деятельности организации. При этом она даёт ответ на вопрос, как организация действует на избранных ею рынках.

Цели, задачи и научная новизна. Заключается в обосновании необходимости стратегической деятельности предприятия в условиях неопределённости внешней среды.

Согласно цели, выделяют следующие части общей проблемы:

1. Выявить суть и понятие стратегии развития предприятия в условиях неопределённости внешней среды.
2. Изучить ключевые подходы к формированию стратегии развития предприятия в условиях неопределённости внешней среды.
3. Установить характерные черты факторов внешней среды.

Изложение основного материала. Глобализация экономических действий, рост конкурентной борьбы между производителями, повышение влияния высокотехнологических компаний обусловили обширное признание стратегического мышления как единого правильного подхода к управлению предприятием в обстоятельствах рынка, и в настоящий период стратегия становится обязательной составляющей управления бизнесом практически во всех странах с рыночной экономикой [11, с. 67].

Стратегия предприятия в обстоятельствах скоростных изменений внешней среды на сегодняшний период рассматривается как результат, а также как комплекс взаимозависимых заключений, характеризующих приоритетные тенденции использования ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии, предоставления долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках, а также как способ реализации интересов предприятия.

В современных условиях единого подхода к формированию стратегии не существует. В связи с этим необходимо рассмотреть взгляды учёных по формированию стратегии.

Рассматривая таблицу 1, можно сделать вывод, что общие черты присущи всем подходам: определение миссии (сферы деятельности), анализ внешней и внутренней среды,

формулирование целей и стратегии их достижения, разработка и исполнение стратегического плана, проекта и программы. На практике процесс стратегического управления не имеет таких обособленных друг от друга этапов. Поэтому в зависимости от особенностей сферы, в которой функционирует предприятие, и особенностей внешней среды необходимо выбирать конкретный подход формирования стратегии.

Таблица 1 — Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия в условиях неопределённости внешней среды [9–13]

№	Автор	Характеристика подхода
1.	И. О. Бланк	Выделяет 8 этапов разработки: 1) определение общего периода формирования стратегии; 2) исследование факторов среды; 3) оценка сильных и слабых сторон деятельности организации; 4) комплексная оценка стратегической позиции организации; 5) формирование стратегических целей деятельности; 6) разработка целевых стратегических нормативов деятельности; 7) принятие основных стратегических решений; 8) оценка разработанной стратегии, а также 2 этапа реализации стратегии: обеспечение реализации стратегии и организация контроля ее реализации.
2.	Л. Е. Довгань	Выделяют общую эффективность организации: 1) показатели эффективности организации; 2) оценки результативности организации; 3) анализ роста масштабов деятельности; 4) оценка повышения стоимости организации.
3.	М. М. Лещенко	Выделяют комплексную оценку эффективности стратегии, состоящий из оценки конкурентоспособности предприятия и оценки эффективности стратегии.
4.	Н. Д. Падерин	Предполагает такие этапы: 1) определение главной цели (миссии) стратегии предприятия; 2) анализ внутренней и внешней среды; 3) оценка конкурентоспособности предприятия или продукции; 4) разработка вариантов стратегии; 5) оценка и выбор оптимального варианта стратегии; 6) оформление и утверждение стратегии как документа; 7) реализация разработанной стратегии; 8) оценка выполнения стратегии (миссии).
5.	О. Ю. Масленников	Выделяет следующее: 1) определение периода реализации стратегии; 2) определение стратегических целей деятельности предприятия; 3) разработка финансовой политики; 4) уточнение целей стратегии; 5) оценка разработанной стратегии и её выполнении.
6.	Ж. Франшон, И. Роман	Предусматривают построение матрицы, которая основывается на расчёте трёх коэффициентов: результат хозяйственной деятельности, результат деятельности, результат финансово-хозяйственной деятельности. Матрица стратегий даёт возможность определять текущее положение предприятия относительно финансового риска, рассматривать ситуацию в динамике и прогнозировать изменения стратегии.

Таким образом, особенностями формирования стратегии в условиях неопределённости внешней среды является:

- 1) определение возможностей рынка и перспектив предприятия в отношении них;
- 2) разработка и детализация вектора роста или направления, в котором функционирует предприятие;

3) выделение уникальных возможностей как рынка, так и товара, который производит хозяйствующий субъект;

4) определение конкурентного преимущества предприятия.

Резкое изменение условий действий отечественных предприятий, требования, выдвигающие рыночные отношения и состояние отечественной экономики, поставили перед ними первоочерёдные задачи — адаптации и выживания в новых условиях [2, с. 347–356].

Внешняя среда отдельного предприятия состоит из макросреды и микросреды. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние, по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия. Основное назначение анализа внешней среды — выделить существенные факторы, в наибольшей степени влияющих на успех деятельности фирмы, и постоянно контролировать их изменения с целью предсказания новых открывающихся возможностей и потенциальных угроз. Результаты анализа позволяют фирме своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать сценарии развития той или иной ситуации и стратегию реализации миссии и достижения целей организации [4, с. 141–146].

При разработке стратегии развития предприятия необходимо учитывать особенности факторов внешней среды (рис. 1).

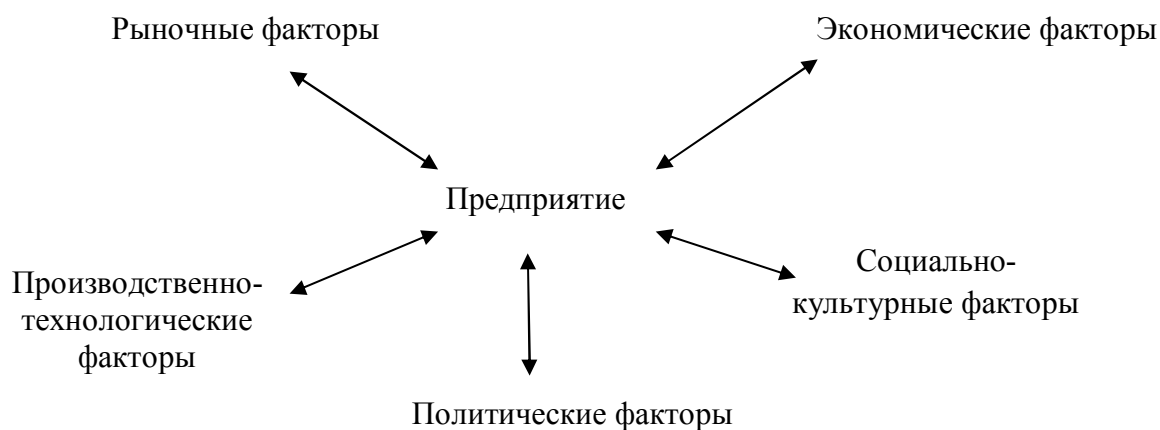


Рисунок 1 — Факторы внешней среды предприятия [2–5]

Рассмотрим общую характеристику приведенным факторам на рисунке 1:

1. Экономические факторы: общие экономические положения, уровень и направления развития, темпы инфляции и дефляции, уровень занятости населения, бюджетный баланс, стабильность курса валюты, ставки по кредитам, налоговые ставки.

2. Социально-культурные факторы: структура общества (классы, этнические группы, меньшинства, разделение по личным доходам), условия жизни разных социальных групп, социальная напряжённость в обществе, уровень предложения на рынке рабочей силы, социальные и региональные традиции, движение в защиту прав потребителей, активность профессиональных союзов в защите прав трудящихся, организации социального плана, их роль и влияние, общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы.

3. Политические факторы: политическая система и жизнь, влияние политики на управление, распределение полномочий федеральных, муниципальных и местных органов власти, таможенная политика, антимонопольная политика, льготы и свободные экономические зоны, инвестиционная политика, политика приватизации, кредитная политика.

4. Производственно-технологические факторы: состояние внешних звеньев системы развития, темпы обновления технологии, возможности технологических разработок, уровень технологии конкурентов, состояние производства на внешних для организации участках тех-

нологических цепей, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

5. Рыночные факторы: динамика спроса и предложения, доходы различных социальных групп, интенсивность конкуренции, формы рынка в заинтересованной сфере деятельности, жизненные циклы спроса, цены на факторы производства, рынок труда, ёмкость рынка, жизненные циклы различных видов товаров и услуг [1, с. 78–81].

Выводы. Итак, на сегодняшний день, предприятие должно иметь хорошо обоснованную стратегию действий, а также быть готовым адаптироваться к возможному изменению условий внешней среды. Тенденции современного развития экономической ситуации характеризуются высоким динамизмом, активизацией структурных сдвигов и обострением конкурентной борьбы. Процессы во внешней среде приобретают признаки комплексности, взаимодополняемости и взаимопричинности. Эти явления обуславливают необходимость научного поиска новых механизмов и методов стратегического управления, стержнем которого должна стать стратегия развития предприятия, которая должна соответствовать преобразованиям в национальной экономике, гармонизировать влияние и взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды.

Учитывая это, стратегия предприятия должна способствовать развитию его деятельности, формированию резервов, эффективному использованию финансовых ресурсов и повышению потенциала предприятия в условиях колебаний рыночной конъюнктуры.

При разработке стратегии развития предприятия в неопределённых условиях внешней среды рекомендуется учитывать различные подходы к формированию стратегии в зависимости от характеристик отрасли, в которой функционирует предприятие, а также факторы внешней среды: экономические, социально-культурные, политические, производственно-технологические и рыночные.

Дальнейшее исследование особенностей формирования стратегии развития предприятия позволит выявить новые пути и способы её создания, что, в свою очередь, облегчит адаптацию предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление предприятием / И. Ансофф ; пер. с англ. Л. И. Евенко. — М. : Прогресс, 1989. — С. 321–332.
2. Довгань, Л. Е. Стратегическое управление предприятием в условиях неблагоприятной внешней среды / Л. Е. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко // Экономическая мысль. — 2009. — № 23. — С. 347–356.
3. Дорофеев, М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Фраштона и Романа в стратегическом финансовом планировании [Электронный ресурс] / М. Л. Дорофеев. — Режим доступа: <http://www.1-fin.ru/?id=417>.
4. Бланк, И. О. Финансовая стратегия предприятия / И. О. Бланк, Г. В. Сытник, О. В. Королева-Казанская [и др.] // Экономикс. — 2009. — № 18. — С. 141–146.
5. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. К. О. Сидорова. — М. : Экономика, 1991. — С. 91–101.
6. Коломиец, Г. М. Сопряжение неопределенности хозяйственной системами мы и ее реформирование : автореф. дис. ... д.э.н. : спец. 08.01.01 / Г. М. Коломиец ; Харьков. нац. ун-т им. В. Н. Каразина. — Х., 2006. — С. 10.
7. Лещенко, М. М. Формирование стратегии в международном бизнесе / М. М. Лещенко // Сб. науч. трудов Черкасского государственного технологического университета. — Черкассы, 2010. — № 25. — С. 78–81.
8. Литвиненко, Т. М. Неопределенность рыночной среды и пути ее локализации / Т. М. Литвиненко // Теоретические и прикладные вопросы экономики : сб. науч. трудов КНУ им. Т. Г. Шевченко. — 2009. — Вып. 19. — С. 46–55.
9. Масленников, О. Ю. Финансовая стратегия и планирование в условиях становления рынка / О. Ю. Масленников, А. Я. Шпачук // Научный вестник НЛТУ Украины : сб. науч.-техн. трудов. — Л. : НЛТУ Украины. — 2007. — Вып. 17.3. — С. 260–262.

10. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн ; пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. — СПб., 2001. — 688 с.
11. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. // *Экономикус*. — 2003. — № 16. — С. 67.
12. Падерин, Н. Д. Стратегическое планирование на промышленном предприятии / Н. Д. Падерин, Л. М. Полева // *Вестник экономической науки Украины*. — 2008. — № 2. — С. 129–131.
13. Черкасов, В. В. Стратегическое управление предприятием : философия, политика, эффективность / В. В. Черкасов, В. В. Пастухова. — К. : КНТЭУ, 2002. — С. 142–151.

© *Бережная В. В.*

© *Коваленко А. Н.*

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

FEATURES OF FORMATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY OF EXTERNAL ENVIRONMENT

In the article the research of strategic activity of the economic entity in the conditions of uncertainty of environment is carried out. The systematization of the main approaches to the formation of the enterprise development strategy is carried out. The essence and structure of the external environment of enterprises are analyzed and the opportunities and threats for economic entities are identified.

Key words: *strategic plan, market relations, enterprise, strategy, external environment, competitiveness.*