

**Фомина А. И.**  
*студентка 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*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье рассматриваются особенности формирования и реализации стратегии управления эффективностью предприятия.*

***Ключевые слова:** стратегия, управление, эффективность, конкурентоспособность, компетенция.*

**Постановка проблемы.** Проблема оценки и разработки способов повышения эффективности системы управления предприятием становится одной из основных проблем практики управления, поскольку руководству компании необходимо выстраивать процесс управления так, чтобы обеспечить использование всех ресурсов и высокие результаты.

Актуальность темы исследования определяет необходимость постоянно совершенствовать и повышать эффективность управления на современных предприятиях. Производство сегодня характеризуется далеко не полным использованием факторов управления, которые повышают его эффективность, улучшают структуру, внедряют новейшие технологии и современные методы управления предприятием. В таких условиях необходимо искать новые подходы для обеспечения финансового оздоровления и развития отрасли.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретические аспекты стратегического управления предприятием рассматриваются в работах отечественных и зарубежных ученых: Акофф Р., Ансофф И., Кинг У., Портер М. Э., Стрикленд А. Я., Томпсон А. А., Чандлер А., Шендель Д., Минцберг Г., Зуб А. Т. и другие [2, 3]. Достижение наиболее соответствующего уровня эффективности и конкурентоспособности предприятия за счет разработки эффективной стратегии является основной целью стратегического управления.

**Цель.** Изучить план действия стратегии управления эффективностью деятельности предприятия, систему способов и методов управления, которые направлены на выбор наиболее оптимальных способов обеспечения эффективной работы предприятия в долгосрочной перспективе.

**Изложение основного материала.** Основная цель стратегии управления эффективностью предприятия состоит в том, чтобы обеспечить его экономический рост и долгосрочное развитие, которое способствует максимальному росту рыночной стоимости предприятия.

В соответствии с поставленной целью формируются основные задачи стратегического управления эффективностью деятельности предприятия:

- сформировать организационное обеспечение системы стратегического управления деятельностью предприятия;
- обеспечить оптимальное использование материальных, трудовых, финансовых, инвестиционных ресурсов;
- разработать эффективную инвестиционную политику, обеспечив высокие темпы развития операционной деятельности;
- обеспечить минимизацию производственных, коммерческих, финансовых, инвестиционных рисков на предприятии;
- исследовать состояние системы стратегического управления и возможности развития эффективной деятельности предприятия, обеспечить платежеспособность и финансовую устойчивость [3].

Разработка стратегии управления включает в себя несколько этапов (рис. 1).

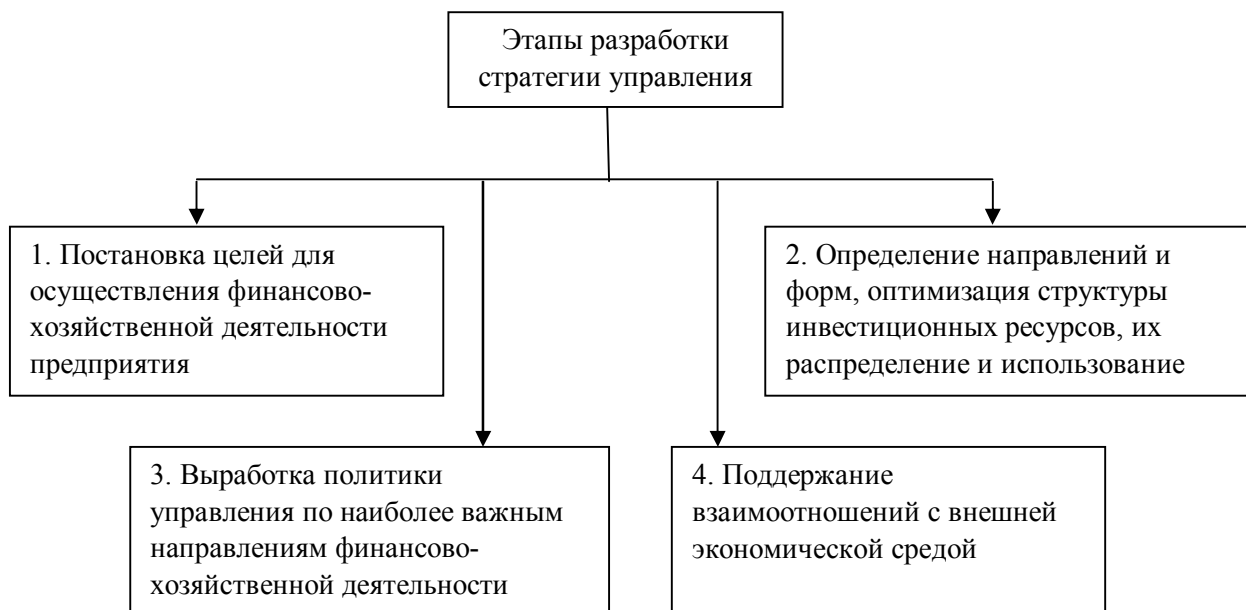


Рисунок 1 — Этапы разработки стратегии управления

Выбор функциональных стратегий на предприятии определяется составом целей и задач, поставленных руководством предприятия (табл. 1).

Таблица 1 — Виды стратегий предприятия [4]

Стратегия предприятия	Характеристика
1. Стратегия развития производства	Стратегия необходима, чтобы сформировать ассортимент продукции, технологию и организацию производства, которые позволяют обеспечить устойчивый экономический рост предприятия.
2. Инновационная стратегия	Разрабатываются и внедряются технические, технологические и организационные новшества в основных направлениях финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которые обеспечивают его конкурентоспособность и развитие в долгосрочной перспективе.
3. Финансовая стратегия	Необходима, чтобы сформировать финансовые ресурсы, оптимальную структуру капитала предприятия за счет эффективного соотношения собственных и заемных средств.
4. Стратегия эффективного управления финансовыми ресурсами	Необходима, чтобы максимизировать чистую прибыль как основной источник роста собственного капитала и обеспечить финансовую устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе.
5. Инвестиционная стратегия	В ней устанавливаются инвестиционные цели, определяются приоритетные направления и формы, оптимизируется структура инвестиционных ресурсов, их формирование и распределение, разрабатывается инвестиционная политика по наиболее важным категориям инвестиционной деятельности, создаются новые многообещающие возможности в отношении изменений во внешней инвестиционной среде.
6. Стратегия организационного обеспечения системы управления деятельностью предприятия	Система преобразований, нацеленная на выполнение долгосрочных целей и задач, предусматриваются изменения организационной структуры управления, формируются новые горизонтальные и вертикальные связи управления, методы работы.

Но не только привлекательность отрасли определяет стратегический успех предприятия на конкурентном рынке. Ни одна стратегия не принесет желаемого результата, если на рынке нет определенной группы покупателей, желающих приобрести товары или услуги, которые производит предприятие. Меняются предпочтения покупателей, и успешные компании используют обратную связь для выявления этих изменений и прогнозирования будущих тенденций спроса [1].

Поэтому важное место в процессе стратегического анализа должно уделяться определенному типу конкурентных преимуществ компании — ключевым компетенциям, которые не являются прямой гарантией успеха, но становятся такими, если клиенту удастся извлечь из них выгоду и он захочет оплатить дополнительные услуги этой компании. Ключевые компетенции означают оригинальную, особенно эффективную комбинацию ограниченных и специфических ресурсов, которые предприятие использует более умело, чем его конкуренты.

Важно отметить, что в конкурентной борьбе всегда учитывается возможность того, что конкуренты разыграют любую, наиболее выгодную комбинацию ресурсов и тем самым обесценят ее оригинальность.

Следовательно, основная компетенция является стратегически ненадежной, если она не может поддерживаться предприятием в долгосрочной перспективе. Она должна обеспечивать конкурентные преимущества и асимметричность по отношению к конкурентам рынка.

Ключевые компетенции, которые находятся в форме ресурсов и способностей, дают только потенциалом для успеха. Они могут влиять на конкурентную позицию предприятия только в том случае, если они трансформируются и выражаются в конечном продукте и влияют на параметры, которые имеют решающее желание покупателей.

Для достижения этой трансформации необходимо, чтобы рыночная ориентация охватила все предприятие, а главную роль играл маркетинг. Сотрудничество между маркетингом, исследованиями и разработками является важным источником успеха предприятия. На практике необходимо уделить больше внимания управлению точками пересечения различных звеньев создания материальных ценностей, что повышает эффективность преобразований в стратегические факторы успеха.

Зачастую компания постоянно сталкивается с необходимостью развития нового потенциала и превращения его в стратегические факторы успеха [6].

При разработке фирменной стратегии руководители должны определить, каким образом имеющиеся компетенции могут быть защищены, разработаны и использованы в рамках фирменной стратегии; может ли предприятие создавать новые оригинальные комбинации ресурсов на основе существующих ресурсов, которые в будущем могут быть преобразованы в ключевые компетенции; какие экономические, отраслевые и конкурентные изменения, и в связи с этим, на какую стратегию должны быть ориентированы основные компетенции предприятия?

В процессе реализации стратегии в каждом уровне управления решаются свои конкретные задачи. Главная роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на этапе наращивания потенциала может представляться в виде пяти последовательных этапов (рис. 2).

На первом этапе можно изучить состояние окружающей среды, а также разработанные цели и стратегии. На данном этапе выполняются следующие основные задачи:

– понимание сути определенных целей, их правильности и согласованности друг с другом, а также состояние окружающей среды. Тем не менее, корректировки возможны, если есть изменения в окружающей среде;

– более широкое донесение идей стратегий и целей до работников предприятия.

На втором этапе высшее руководство должно принимать решения об эффективности использования ресурсов, доступных предприятию. Происходит оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению. Важной задачей, которая должна быть решена на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с осуществленными стратегиями. Для этого разрабатываются специальные программы, реализация которых способствует освоению ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации персонала.



Рисунок 2 — Этапы реализации стратегии на предприятии

На третьем этапе принимаются решения об организационной структуре. Определено соответствие существующей организационной структуры принятым для реализации стратегиям и, при необходимости, внесены соответствующие изменения в организационную структуру.

Четвертый этап заключается в проведении необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно начать реализацию стратегии. Часто для внесения серьезных изменений требуется несколько лет.

При разработке вопроса об изменениях очень важно не только сосредоточиться на том, что внесены изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, а также то, как эти изменения будут восприняты, каким силам и в какой форме они будут сопротивляться. Чтобы успешно внести изменение, руководство должно, независимо от типа, характера и содержания изменения:

- создать сценарий возможного сопротивления изменениям;
- проводить действия с целью ослабить стремление к сопротивлению переменам;
- устранить и свести к минимуму реальное сопротивление;
- закрепить изменения.

Пятый шаг заключается в том, что компания пересматривает план реализации стратегии только тогда, если это требует новых обстоятельств. Принятие нового плана выполняется, когда он предлагает больше возможностей для получения выгод, чем существующие [7].

Изменения в потенциале предприятия приводят к тому, что они создают условия, необходимые для реализации выбранной стратегии.

Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько хорошо компания готова к эффективной реализации стратегии. Бывают ситуации, когда изменения на самом деле не требуются, но есть ситуации, когда реализация стратегии предполагает очень глубокие преобразования.

В зависимости от состояния, определяющего необходимость и степень изменения основных факторов, от состояния отрасли, организации, продукта и рынка, можно выделить пять типов изменений, которые достаточно стабильны и отличаются определенной полнотой (табл. 2).

Таблица 2 — Классификация типов изменений стратегии предприятия [4]

Изменения стратегии предприятия	Характеристика
1. Перестройка предприятия	Подразумевает фундаментальные изменения на предприятии, влияющие на его миссию и организационную культуру. Этот тип изменений может быть осуществлен, когда предприятие меняет свою отрасль и свой продукт, и место на рынке. Изменениям может подлежать как и технологическая отрасль, так и в сфера трудовых ресурсов.
2. Радикальное преобразование	Осуществляется на этапе реализации стратегии, если предприятие не меняет отрасль, но в то же время в ней происходят кардинальные изменения, созданные объединением аналогичных предприятий. В этом случае соединение разных предприятий, образование новых продуктов и новых рынков требуют значительных внутриорганизационных изменений, особенно в отношении организационной структуры.
3. Умеренное преобразование	Выполняется в том случае, когда компания выводит на рынок новый продукт и пытается удовлетворить потребности потребителей. В этом случае на производственный процесс и маркетинг влияют значительные изменения, которые связаны с привлечением внимания к новым товарам.
4. Обычное изменение	Связано с преобразованием в сфере маркетинга с целью поддержания интереса к товару. Эти изменения незначительны, и их внедрение мало влияет на деятельность предприятия.
5. Неизменяемое функционирование	Постоянно происходит реализация одной и той же стратегии. На этом этапе реализация стратегии не требует каких-либо перемен, поскольку при определенных условиях предприятие может получить хороший результат на основе накопленного опыта.

**Выводы.** В неустойчивых условиях развития рыночной экономики только некоторые предприятия придерживаются определенной организационно-экономической стратегии своего развития. Большинство из них уделяют больше внимания быстрому реагированию на возникающие краткосрочные проблемы. Из-за несовершенства законодательства и непредсказуемости рынка необходимо очень тщательно подходить к выбору стратегии. Выбранная стратегия должна быть гибкой по отношению к внешним условиям.

Высшее руководство предприятия в современных рыночных условиях должно привлекать аналитиков к разработке стратегических решений; в противном случае без тщательного стратегического анализа такое решение может быть случайным, неэффективным и способным обанкротиться перед лицом жесткой конкуренции. В связи с этим возросла роль стратегического анализа как инструмента, обеспечивающего основу для принятия стратегических решений. Появление новых методов анализа является важным источником повышения конкурентоспособности предприятия, помогая ему в условиях неопределенности четко развить основные направления.

#### Список литературы

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://list-of-lit.ru/menedjment/strategicheskiy-menedjment-2012-2016.htm>.
2. Кныш, М. И. «Конкурентные стратегии» менеджмента [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://studwood.ru/748187/menedzhment/spisok\\_literatury](https://studwood.ru/748187/menedzhment/spisok_literatury).

3. Ершов, А. М. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений [Электронный ресурс] / А. М. Ершов, А. А. Кобылко. — Режим доступа: <https://abium24.ru/spisok-literatury-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

4. Винокурова, В. Н. Организация стратегического управления на предприятии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://odinavtor.ru/spisok\\_literaturi/067\\_spisok\\_literaturi\\_po\\_strahovaniu.html](http://odinavtor.ru/spisok_literaturi/067_spisok_literaturi_po_strahovaniu.html).

5. Каплан, Р. К. Организация, ориентированная на стратегию [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://list-of-lit.ru/menedjment/strategicheskij-menedjment-2012-2016.htm>.

6. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://abium24.ru/spisok-literatury-po-strategicheskomu-menedzhmentu>.

7. Савельева, Н. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://studwood.ru/748187/menedzhment/spisok\\_literatury](https://studwood.ru/748187/menedzhment/spisok_literatury).

© *Фомина А. И.*

© *Коваленко А. Н.*

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

#### **FORMATION OF THE STRATEGY OF MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE ACTIVITY**

*The article discusses the features of the formation and implementation of the strategy of enterprise efficiency management.*

**Key words:** *strategy, management, efficiency, competitiveness, competence.*