

ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Самохина Е. С.

Ростовский государственный экономический университет РИНХ, г. Ростов-на-Дону,
Россия, e-mail: samokhina.0@mail.ru

Стратегическое планирование внутрихозяйственной деятельности любого предприятия тесно связано с осуществлением общей экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы. В настоящее время стратегическое планирование должно быть направлено на долгосрочное развитие предприятий, на достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества. В статье отражаются особенности выбора стратегий развития предприятий, предполагаются основные принципы стратегического управления, реализация которых позволит избежать ошибок руководителей при принятии управленческих решений, повысить эффективность работы предприятия. Планирование стратегии предусматривает систему мер по реализации долгосрочных целей и позволяет предприятию: определить основные направления хозяйствования и установить конкретные меры развития предприятия; детально рассмотреть возможные изменения результатов различных направлений деятельности и состава потребителей, колебания ассортимента, цен, затрат на производство и реализацию продукции; установить наиболее выгодных потребителей и партнеров для организации долговременного сотрудничества; выявить направления роста конкурентоспособности деятельности, противодействия конкурентам и концентрации средств и ресурсов; оценить риск принимаемых решений, прогнозировать и нейтрализовать возможные потери; наметить направления совершенствования технического развития, организации и управления производством и продажами.

Ключевые слова: стратегия, управление, эффективность, принципы стратегического управления, разработка стратегии предприятия.

FEATURES SELECTION STRATEGY DEVELOPMENT COMPANIES

Samokhina E.S.

Rostov state economic University RINH, Rostov-on-don, Russia,
e-mail: samokhina.0@mail.ru

Strategic planning of farm operations of any enterprise is closely related to the implementation of general economic policy or national strategy of development of the whole market system. Currently, strategic planning should be directed long-term development of enterprises, to achieve higher rates of economic growth on the basis gradual improvement of

various production and technical factors, organizational and management structures in order to ensure high quality. The article reflects the features of the selection of enterprise development strategies, assumed the basic principles of strategic management, the implementation of which will allow to avoid mistakes leaders in management decisions, improve enterprise efficiency. Plan your strategy provides for a system of measures for the implementation of long-term goals, and allows the company to: determine the main directions of economic and establish specific measures of enterprise development; consider in detail the possible changes in the results of the various activities and composition of the consumer, the range of fluctuations of prices, costs of production and sales; to establish the most profitable customers and partners for long-term cooperation; identify the direction of increasing the competitiveness of activity, countering the competition and the concentration of funds and resources; assess the risk of decisions, anticipate and neutralize the potential losses; to identify ways of improving technological development, organization and management of production and sales.

Keywords: Strategy, management, efficiency, principles of strategic management, the development strategy of the enterprise.

Экономическое развитие и долгосрочная эффективная работа предприятия в значительной мере определяются выбором стратегических ориентиров, позволяющих максимально реализовать потенциал используемых в производстве ресурсов. Стратегии — это основополагающие укрупненные направления деятельности, с помощью которых определяют[3]:

- целевые перспективные потребительские сегменты, которые предполагается освоить;
- характер коммуникаций и каналов распределения, необходимых для выхода на новые перспективные рынки;
- преимущества, отличающие планируемые меры от мероприятий конкурентов;
- варианты инновационного и инвестиционного развития;
- изменение структуры и систем управления, варианты реорганизации (поглощение, присоединение, выделение, разделение, смена организационно-правовой формы).

Стратегические решения отличны от оперативных и тактических действий. Они должны быть инновационными, многопрофильными, учитывать долгосрочный период и вероятностный характер реализации, затрагивая различные стороны деятельности для обеспечения реальных конкурентных преимуществ предприятия в целом[8].

Планирование стратегии предусматривает систему мер по реализации долгосрочных целей и позволяет предприятию:

— определить основные направления хозяйствования и установить конкретные меры развития предприятия;

— детально рассмотреть возможные изменения результатов различных направлений деятельности и состава потребителей, колебания ассортимента, цен, затрат на производство и реализацию продукции;

— установить наиболее выгодных потребителей и партнеров для организации долгосрочного сотрудничества;

— выявить направления роста конкурентоспособности деятельности, противодействия конкурентам и концентрации средств и ресурсов;

— оценить риск принимаемых решений, прогнозировать и нейтрализовать возможные потери;

— наметить направления совершенствования технического развития, организации и управления производством и продажами.

Стратегическое планирование ориентировано на будущее, на предполагаемые изменения в конъюнктуре рынка и внутренних возможностей предприятия. В то же время велика вероятность событий, реализация которых зависит от не контролируемых предприятием факторов. Поэтому особое значение имеют гибкость принимаемых решений, их адаптивность к прогнозируемым условиям производства и продаж[1].

Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий[2].

Можно выделить три уровня проблем, стоящих перед руководителями организаций.

На первом уровне руководители объясняют существование проблем, опираясь на неблагоприятные условия внешней среды (высокие налоги, темпы инфляции, экономическую и политическую нестабильность и т.п.), либо на недостатки внутренней среды предприятий (нехватку финансовых средств, технологическую отсталость, плохую организацию производства и управления и т.п.).

На втором уровне руководители объясняют существование проблем в основном из-за отсутствия перспективного видения, обусловленного плохим знанием рынка, факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия, недостаточным уровнем квалификации и т.п.

Третий уровень понимания сути проблем включает тех руководителей, которые видят их истоки в недостаточном знании и умении мотивировать работников, разрабатывать стратегии развития предприятия, выбирать эффективные способы

повышения инновационного потенциала, использовать результаты маркетинговых исследований, находить эффективные способы борьбы с бюрократизацией организации.

Различный уровень понимания сути проблем отражает представление руководителей о сложности управления организацией и их возможностях. Некоторым руководителям не хватает знаний для управления сложной организацией в современных условиях, такие руководители не могут определять стратегию ценообразования и поведения предприятия на рынке ценных бумаг. В самом деле, если потенциальные возможности страны по наличию природных ресурсов, идей, производственных мощностей и образованию людей оцениваются экспертами как выше средних в мире, то конечные результаты деятельности, которые определяются действующей системой управления, вряд ли устроят кого-либо из нас[5].

Для того чтобы, чтобы управление было действительно стратегическим, необходима реализация основных принципов стратегического управления[6]:

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии. Для разработки стратегического решения недостаточно одних лишь пожеланий и субъективного предвидения. Необходим анализ предшествующей деятельности организации, общей ситуации в области ее деятельности и динамики их изменения. Необходим также прогноз, а возможно, и разработка сценариев развития организации в ближайшей и более отдаленной перспективе.

Выверенные, хорошо обоснованные стратегии могут быть разработаны лишь на базе тщательного анализа с выявлением основных факторов, определяющих развитие организации, и наиболее вероятных тенденций их изменения на базе установления основных сил и механизмов, способных оказать на них существенное влияние.

2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации. Развитие организации определяется как внешними, так и внутренними факторами. Стратегические решения, принятые на основании учета влияния только внешних или только внутренних факторов, будут неизбежно страдать недостаточной системностью, что, в свою очередь, приведет к ошибочным решениям. А ведь стратегические решения должны быть выверенными и эффективными в силу их особой важности, в силу того, что за ними стоят направления развития и последующие результаты деятельности не только отдельно взятого человека, но и организации в целом, от чего зависят судьбы многих работников.

3. Принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией. Обсуждение соотношения стратегии и тактики организации, их роли в обеспечении ее успешной деятельности приводит к однозначному выводу: необходимы и выверенная стратегия, и

эффективная тактика. При этом успешность возможна лишь при условии, что тактика организации соответствует ее стратегии, а формирование стратегии учитывает реальные возможности решения тактических задач.

4. Принцип приоритетности человеческого фактора. Разрабатывая стратегию развития, необходимо понимать, что ни стратегия, ни тактика организации не могут быть реализованы, если они не будут восприняты в качестве руководства к действию ее персоналом, и в первую очередь — ее менеджерами, которым делегировано право принятия управленческих решений на вверенном им участке.

5. Принцип определенности стратегии и организации стратегического учета и контроля. Чтобы обеспечить четкое понимание персоналом стоящих перед ним задач, диктуемых стратегией руководства, необходимо, чтобы данная стратегия имела конкретную формулировку и понималась однозначно.

6. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся ресурсам. Если стратегия организации не обеспечена ресурсами, а под ресурсами мы понимаем не только сырье, материалы, комплектующие, энергию, но и персонал, информацию, деловых партнеров, имидж и т. д., то реализация стратегии, какой бы замечательной она ни была, оказывается частично или полностью невозможной.

На стадии выработки стратегии не всегда возможно точно оценить ресурсы, которыми может располагать организация в будущем. Однако прогнозные оценки обязательно должны иметь место. Только будучи уверенным в том, что необходимые для достижения поставленных стратегических целей ресурсы окажутся в распоряжении организации, можно приступить к работе по их реализации.

7. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям. Достижение любой цели, реализация любых замыслов возможны, только если в распоряжении организации имеются технологии, с помощью которых последовательно можно решить конкретные задачи, связанные со стратегической целью.

При реализации стратегического управления возникает множество проблем и трудностей, которые также необходимо знать, чтобы быть к ним готовым, исключить ошибки.

1. Одной из важных проблем стратегического управления является методология и организация разработки стратегии. Не все параметры развития фирмы можно выразить в количественных показателях и рассчитать соответствующим образом, часто ощущается недостаток информации, является проблемой и квалификация персонала, потому что разработка стратегии - это большая исследовательская работа[7]. Высокая динамика современных экономических процессов, циклический характер развития также создают

методологические трудности. Остро ощущается потребность в новых методиках оценки, анализа и моделирования процессов социально-экономического развития.

2. Разработка стратегии для многих фирм оказывается дорогостоящим мероприятием. Это работа, которую нельзя провести на основе дополнительных функций, она требует дополнительных ресурсов. Как это сказывается на эффективности управления? Необходимы расчеты и оценки.

3. Цена ошибок в стратегическом менеджменте повышается. Если выбрано нереальное или малоэффективное направление развития, то ведь это не сразу покажет себя. Возрастает опасность кризиса.

4. Представляет определенные трудности и согласование стратегии и тактики, трудно следовать выбранной линии поведения.

5. Организация стратегического менеджмента имеет свои особенности. От нее зависит реализация стратегии и согласование ее с тактикой. Здесь также встречается много проблем.

Разработка стратегии организации не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией – собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы организации тесно связаны с интеллектуальными – организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план по одной из методик, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Особо следует обратить внимание на организационно-структурный стратегический потенциал организации. Элементарная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание «делиться» правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий[8].

Обладание стратегическими по сути ресурсами позволяет экономическому субъекту принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой предприятия. Стратегически активное предприятие должно направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей[7].

Таким образом, для выбора стратегии необходимым является изучение деятельности предприятия с целью объективной оценки результатов и выявления возможностей дальнейшего его повышения эффективности.

Список литературы

- 1.Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В. Бородушко. - СПб.: Питер, 2013. – С. 108.
- 2.Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – 2-е изд./ О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2015. – С. 83-84.
- 3.Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2013. – С. 203-205.
4. Жабина С.Г. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании / С.Г. Жабина. - М.: Академия, 2015. - 336 с.
- 5.Зайцев А.П. Стратегический менеджмент в современных условиях / А.П. Зайцев. – М.: ИНФРА, 2015. – С. 186.
- 6.Львова Д.С. Стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Д.С. Львова. – М.: Экономика, 2014. – С. 103-104.
- 7.Стерлин А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин. – М.: Наука, 2013. – С. 157-159.
- 8.Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2014. – С. 281.