

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье раскрыты основные направления, этапы и последовательность разработки стратегии организации, определяющей направление их бизнеса, успешное функционирование. Процесс разработки стратегии рассматривается как процесс принятия управленческих решений, связанных с распределением ресурсов, выбором альтернатив. В основу разработки стратегии положен анализ внешней среды, оценка слабых и сильных сторон организации, диагностика непредвиденных обстоятельств, оценка состояния и доступности ресурсов компании. Определены критерии оценки эффективности стратегии: повышение производительности, увеличение доходности, улучшение психологического климата персонала, увеличение доли рынка.

Ключевые слова: стратегия, процесс, ресурсы, управление, решения, среда, миссия, цель, бренды, направления, планирование.

В современных условиях многие организации разрабатывают стратегию развития, применяя методы стратегического планирования. Для крупных предприятий, имеющих солидные активы, большую протяженность производственной структуры, наличие стратегии развития считается просто необходимым условием выживания. Именно стратегическое планирование позволяет определить предприятию свои цели, направление деятельности, решение управленческих задач. Управление коммерческой организацией представляет собой процесс координации и регулирования его деятельности для достижения поставленной цели – получение максимальной прибыли [1]. Стратегия определяет то, к чему необходимо стремиться организации и посредством чего развивать свой бизнес.

Сегодняшнее состояние внешней среды характеризуется условиями высокой неопределенности, в которой промышленные предприятия могут успешно функционировать только при тщательно разработанной стратегии развития. К основным неудачам стратегического управления относятся:

- 1) стратегическое управление не выделяют как основу системы управления;
- 2) отсутствие полноценных знаний и умений стратегического управления;
- 3) конкурирование разработанной стратегии с текущей деятельностью;
- 4) отсутствие достоверной информационной база для разработки стратегии;
- 5) сопротивление изменениям со стороны отдельных элементов организационной структуры и образа мышления руководства.

Перечисленные причины возникают в результате несоблюдения основных этапов стратегического управления, поэтому часто происходит несоответствие стратегических и текущих целей развития организации [4]. В целях предотвращения серьезных ошибок при формировании стратегии развития необходимо изучать основные факторы обеспечения конкурентоспособности организации. К ним относятся: финансовое состояние организации и уровень управления финансовыми рисками; уровень развития собственных НИОКР; наличие передовых технологий, способность свободно и быстро маневрировать ценами и ассортиментом продукции; налаженную сбытовую сеть; наличие опытных кадров по продвижению товара на рынке; качество технического обслуживания; кредитоспособность.

С практической стороны, когда говорят о стратегии, часто имеют в виду деятельность, направленную на изменение конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг [5]. Очевидно, такое понимание стратегии ориентировано на текущую деятельность, связанную с временным улучшением рыночной позиции. Как отмечает Лытнева Н.А., «разработанный стратегический план или программа придают предприятию определенность, индивидуальность, открывают перспективу для предприятия, которое направляет его сотрудников, привлекает новых работников и способствует продвижению продукции» [3].

В более широком смысле стратегия представляет долгосрочные планы, направленные на то, чтобы удовлетворить потребности потребителей в сравнении с другими конкурентами, укрепить позиции компании, а также успешно конкурировать по качеству продукции, ее ассортименту, ценам, сервису в своей отрасли. В результате компания должна добиться хорошего исполнения своих бизнес-функций для достижения прибыли. «Стратегическое управление прибылью является неотъемлемым направлением стратегического менеджмента коммерческой организации, имеющим свои особенности на различных стадиях жизненного цикла коммерческой организации» [14].

Существует мнение, что хорошая стратегия – это одновременно и запланированная деятельность, и реакция на изменения обстоятельств. По мнению Лытневой Н.А., «...залогом успеха деятельности компании становится не укрепление на ранее завоеванных позициях, не удержание имеющегося конкурентного преимущества, а постоянное движение вперед» [10].

Зачастую процесс разработки стратегии организации подобен процессу принятия решений. В процессе разработки стратегии следует не только принимать решения, но и находить пути их решения. К этому можно отнести определение миссии, целей организации, распределение ресурсов, выбор альтернатив. Разработка альтернативных решений определена адаптивным характером выработки стратегии развития. Адаптивность при

этом является необходимым условием стратегического плана развития организации. Стратегический план, согласно адаптивности, реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие многовариантного плана и стратегии, на которые собирается переходить организация.

Процесс разработки стратегии развития представляет различную степень объединения отдельных этапов планирования.



Рисунок 1 – Процесс формирования стратегии развития

Определение миссии и целей организации являются начальным и самым важным этапом при разработке стратегии развития. Миссия и цели выступают ориентирами для всех следующих этапов и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности при анализе альтернатив развития. В рамках миссии и в рамках его развития формулируются и устанавливаются хозяйственные цели. При этом учитываются ценности и цели, на которые ориентируется высшее руководство. Важно отметить, что значительная, верная и задающая часть процесса стратегического управления лишь в том случае будет успешна, если правильно сформулированы цели, эффективно представлены. Руководство в свою очередь, информирует о них и стимулирует их осуществление.

Как известно, совокупность факторов микро- и макроокружения компании входит в состав внешней среды. Проводя анализ внешней среды, менеджеры должны выявить положительное или отрицательное влияние этих факторов на развитие организации. К таким факторам относят: политические, экономические, социальные, технологические, правовые, демографические, культурные, природные. Анализ внешней среды позволяет организации осуществить прогноз появления угроз и возможностей. Затем разрабатываются ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств и в целом разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей. Внутренняя среда организации характеризуется анализом сильных и слабых сторон организации с точки зрения ее управленческих, организационных, функциональных, финансовых, кадровых и т.д. возможностей. Анализ сильных и слабых сторон позволяет выяснить состояние и доступность ресурсов организации. Стратегия должна быть направлена на эффективное использование имеющихся ресурсов, использование рыночных возможностей для роста результативности предприятия [7].

По своей сущности задача оптимальной стратегии заключается в совмещении трех окружностей или в максимизации площади пересечения (А) окружностей (рис. 2).



Рисунок 2 – Соотношение целей, ресурсов и возможностей рынка

Следующий этап разработки стратегии - это анализ альтернатив и выбор стратегии. Он состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий. Перед выбором альтернативных решений следует учитывать тот факт, что может произойти недостаток ресурсов для анализа всех возможных вариантов. Кроме того, детальный расчет нескольких стратегических альтернатив может быть неэффективным, если необходимо выбрать только один вариант. В подобном случае можно осуществить работу по нескольким альтернативам, начав с их общей оценки. Все это позволит собрать большее количество фактических данных и более детально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте.

Рассмотрим пример альтернативных стратегий. Допустим, организация намеревается выбрать стратегию роста, а выпускаемый ею товар находится на стадии насыщения своего жизненного цикла, тогда очевидно, что организации не рекомендуется связывать перспективы роста с данным товаром, а, наоборот, следует позаботиться о производстве нового продукта или совершенствовании старого. Выбранная альтернатива тщательно исследуется и оценивается. При этом должны приниматься во внимание многие факторы: риск, прошлый опыт реализуемых стратегий, владельцы акций, время и т.д. Разработка стратегии развития организации не является целью стратегического планирования [9]. Чтобы контролировать процесс реализации стратегии и достичь поставленных целей, руководство организации вынуждено разрабатывать программы, планы, проекты, бюджеты. Особая роль выделяется мотивированию персонала.

Если проведенный анализ свидетельствует о том, что стратегия соответствует целям организации, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

К критериям оценки эффективности стратегии относятся: повышение производительности, увеличение доходности, улучшение психологического климата персонала, увеличение доли рынка.

Для формирования стратегии необходимо применение основных методов стратегического анализа. К таким относятся: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNV-метод, ПИМС-анализ, а также применяются портфельные матрицы: матрица Бостонской консультационной группы, матрица McKinsey-General Electric, Матрица Ансоффа. SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных методов стратегического анализа. Он состоит в выявлении на основе анализа внешней среды организации факторов, открывающих, с одной стороны, новые возможности, а с другой — представляющих угрозу для развития организации. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны его внутреннего потенциала, прежде всего в области производства, финансов, управления, НИОКР, маркетинга. С помощью SWOT-матрицы происходит их парное сопоставление и формулировка возможных стратегий, отражаемая в квадрантах матрицы. Полученные результаты отражаются в матрице позиционирования возможностей и матрице позиционирования угроз (табл. 1).

Таблица 1– Матрица позиционирования возможностей

Уровень вероятности	Степень влияния		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

Данные таблицы свидетельствуют о том, что каждая планируемая степень влияния открывающихся возможностей на состояние деятельности организации соответствует предназначенной вероятности возникновения соответствующей ситуации.

Стратегическое направление должно быть почти у каждой организации независимо от отрасли ее деятельности, размеров и организационно-правовой формы. Одним из направлений экономического развития является рациональное планирование хозяйственной деятельности, разработка стратегии развития производства в соответствии с выполняемой миссией, результатом которой является обеспечение роста эффективности деятельности промышленного предприятия [2].

Примеры стратегий ведущих компаний мира дают возможность оценить важность стратегии в любом бизнесе [6]. Известная компания, производящая программное обеспечение, Microsoft Corporation сформулировала стратегию так: «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение». С течением времени, с появлением Internet и широким распространением электронных устройств, отличных от ПК, например карманных калькуляторов и приставок к телевизорам, компания Microsoft расширяет видение следующим образом: «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

Компания быстрого обслуживания Domino's Pizza определила стратегическую цель следующим лозунгом: «Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль». Организация является не крупной, не имеющей больших производственных модулей, но также стратегически ориентированной в деятельности.

Старейшая американская компания «Ford Motor Company» действует на протяжении столетий согласно своим стратегическим целям: «Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками». Правильно сформулированные цели дают право быть одним из лидеров рейтинга производства автомобилей.

Известные бренды спортивной одежды также совершенствуют свои стратегии. Например, «Adidas» представляет свою стратегию как лучший бренд, а именно: «Стать лучшим спортивным брендом в мире. Никогда не сравнивать количество с качеством. Спортсмен всегда на первом месте». Стратегической целью крупнейшей российской компании ПАО «Газпром» является становление лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала». Также компания «Газпром» является ярким и успешным примером наличия нескольких стратегий в зависимости от подразделов своей деятельности. Например, разведка и добыча газа и нефти сопоставляет стратегию в области прироста запасов. В свою оче-

редь, реализуя газ, выделяют стратегию как обеспечение бесперебойного газоснабжения страны при увеличении рентабельности продаж.

Подводя итог представленным мировым стратегиям, отметим, что все они изменялись, дополнялись, совершенствовались с течением времени и заложили успех своей компании.

Таким образом, разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства организации и которые могут повлиять на его стратегию [8]. Очевидно, что без стратегии организации не смогут полноценно функционировать и совершенствовать свою деятельность. «В условиях рыночной экономики деятельность любой организации должна быть направлена на увеличение размера совокупного капитала, приращение прибыли и снижение зависимости от внешних источников финансирования» [13]. Правильно сформулированная стратегия позволяет организации быстро и эффективно ориентироваться в современных нестабильных условиях.

Список литературы:

1. Кыштымова Е.А., Лытнева Н.А. Концепция бухгалтерского управленческого учета как информационная система в управлении прибылью коммерческих организаций // Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. – 2012. – Т. 3. – № 3. – С. 7-15.
2. Кыштымова Е.А. Инструменты механизма внутрифирменного и стратегического планирования промышленных предприятий / Е.А. Кыштымова, Н.А. Лытнева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 1 (27). – С. 50-56.
3. Лытнева Н.А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 1 (27). – С. 43-48.
4. Лытнева Н.А. Управление системными изменениями // Вестник ОрелГИЭТ. – 2008. – № 4. – С. 72-83.
5. Лытнева Н.А. Методика определения вероятности банкротства организаций в российской и зарубежной практике / Н.А. Лытнева, С.Г. Семенов // Вестник ОрелГИЭТ. – 2010. – № 2. – С. 52-57
6. Лытнева Н.А. Учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / Н.А. Лытнева, Е.А. Боброва, Т.В. Федорова. – М.: ИД «Форум», 2009. – 320 с.
7. Лытнева Н.А. Совершенствование методов управления результативностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – №3 (29). – С. 92-97.
8. Лытнева Н.А., Губина О.В., Губин В.Е. Стратегические аспекты концепции экономического анализа в управлении собственным капиталом организации: коллективная монография. – Орел: ОрелГИЭТ, 2010. – 136 с.
9. Лытнева Н.А. Современные подходы совершенствования методологии механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Научные записки ОрелГИЭТ – 2014. – № 1 (9). – С. 121-127.
10. Лытнева Н.А., Сысоева О.Н. Развитие инновационных методов в управлении результативностью хозяйственных систем // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2012. – Т. 38. – № 5. – С. 118-122.
11. Муранов Д.О. Выбор стратегии развития предприятия. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 117с.
12. Стрикленд А.Д. Бизнес-стратегии ведущих компаний мира. [Электронный ресурс] // Стратегическое управление. Миссия фирмы: [2010]. – Режим доступа: http://http://iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_3103.
13. Сысоева О.Н. Современные инновационные методики в процессе управления прибылью предприятий потребительской кооперации / Кыштымова, Н.А. Лытнева, О.Н. Сысоева// Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2013. – Т. 40. – № 1. – С. 146-152.
14. Сысоева О.Н., Лытнева Н.А. Исследование стратегического управления прибылью в инновационной среде // Вестник ОрелГИЭТ. – 2012. – №4. – С. 37-41
15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 578 с.

Смирнова Яна Викторовна

*магистрант 2 курса факультета государственного, муниципального управления
и экономики народного хозяйства*

*Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»
e-mail: fedichkinayana@yandex.ru*

Лытнева Наталья Алексеевна

*д.э.н., профессор кафедры менеджмента и государственного управления
Орловский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»*

*д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
академик РАН
e-mail: ukap-lytneva@yandex.ru*