

## Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»

### Стратегическое развитие организации

*Терехов Владислав Николаевич*

*Студент*

*НОУ Экономический бизнес-колледж, Факультет менеджмента и маркетинга,  
Москва, Россия*

*E-mail: bon14.9595@yandex.ru*

Основной идеей стратегического менеджмента является идея органичного последовательного приспособления предприятия к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и предприятия в целом. Но чтобы уметь приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, предприятие должно иметь стратегию.раг

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического развития предприятия. Стратегия должна определять: что предприятие должно делать, и чего оно не должно делать; что более важно, а что менее важно в осуществляемой им деятельности.раг

Эффективная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности предприятия в условиях неспадающего кризиса. Стратегия – это сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современное предприятие может противостоять меняющимся условиям, позволяет не только выжить в конкурентной борьбе, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке.раг

Термин «стратегия» означает «искусство развертывания войск в бою». За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.раг

На текущий момент существует достаточно много определений понятия «стратегия».раг

Остановимся на некоторых из них:раг

А.Чандлер, автор одной из пионерских работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей»раг

А.Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:раг

1.Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.раг

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.раг

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.раг

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.раг

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.раг

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию – стратегию организации в целом; бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

А.Н. Лапин определяет стратегию компании как «определённый образ действия компании, направленный на достижение ее цели». Л.И. Евенко считает, что «стратегия – это конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулировки долгосрочных целей, поиска ресурсов по их достижению и планирования конкретных действий на перспективу». По мнению автора, стратегия – это определение и реализация системы методов достижения желаемых результатов (долгосрочных целей) предприятия.

Стратегия – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.раг

Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.раг

Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.раг

Стратегия должна стать «нитью времени», связывающей прошлое и будущее. Выбираемые стратегии должны эффективно капитализировать сильные стороны предприятия, преодолению им своих слабых сторон, извлечение преимуществ, благодаря внешним условиям, и успешное уклонение от внешних угроз.

Единой оптимальной стратегии для всех предприятий отрасли не существует. Каждое из них, учитывая профиль деятельности, цели и возможности, навыки и ресурсы, разрабатывает собственную стратегию. Как отмечает известный американский специалист в области менеджмента М. Портер, сущность стратегии заключается в создании уникальной и эффективной позиции предприятия на рынке путем выборов видов деятельности, которые отличны от конкурентов.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического планирования. Стратегия должна определять: что предприятие должно делать и чего оно не должно делать; что более важно, а что менее важно в осуществляемой им деятельности.раг

Рассмотрим базовые стратегии развития организации:

1. Стратегия ограниченного роста. Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.раг

2. Стратегия роста. Эта стратегия, чаще всего, применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно значительное ежегодное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года.раг

3. Стратегия сокращения или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры не могут изменить эту ситуацию.

4. Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.раг

Каждая базовая стратегия имеет множество альтернативных вариантов.

Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы – внешний рост, или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции – внутренний рост.раг

Стратегия сокращения имеет следующие альтернативы: ликвидация – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором, фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.раг

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации. Она наполняется конкретным содержанием в процессе доводки, который включает в себя:раг

- проверку стратегии на соответствие целям организации;
- сопоставление с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии;

-формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей;

- установление сроков решения задач (по этапам);

-определение потребностей в ресурсах.раг

В научной литературе отсутствует единое мнение относительно определения «экономическое развитие предприятия». Развитие предприятия отождествляется и с эволюцией, и с экономическим ростом, и с процессом достижения основной цели организации. Не трудно заметить, что при данных подходах организация предстает как закрытая система, так как не учитывается ее взаимодействие с окружающей средой. По мнению М.Ю. Тютриной, под развитием следует понимать качественное изменение и обновление предприятия, повышение его конкурентоспособности.раг

В условиях ужесточающейся конкуренции развитие предприятия зависит от трех групп факторов: внутренней среды, внешней среды, динамических способностей.

Внешняя среда рассматривается нами как условно состоящая из микросреды (среды ближайшего окружения) и макросреды, которая не оказывает непосредственного влияния на деятельность организации.раг

Макросреда состоит из сил, проявляющихся время от времени и оказывающих косвенное влияние на деятельность организации. Сюда относятся политика, право, технология, экономика, социокультурные и природно-географические факторы.раг

Внутренняя среда предприятия, анализ и выявление ее резервов являются определяющими при выработке стратегии его развития.раг

Основными составляющими внутренней среды являются трудовые ресурсы, материальные ресурсы, инновационные ресурсы, производство, финансы, организационные ресурсы, маркетинг.раг

Динамические способности отражают способность предприятия быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять имеющимися знаниями.

Стержнем стратегии является комплекс мер, ориентированных на эффективную адаптацию к внешним изменениям и на использование ключевых конкурентных преимуществ (точек роста), которыми обладает предприятие.раг

Под внутренними и внешними точками роста следует понимать только такие ресурсы, которые обеспечивают предприятию существенные конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами.раг

К внутренним точкам роста относятся следующие: уникальные технологии, ноу-хау; эффективные бизнес-процессы (бюджетирование, управление проектами, система сбыта); наличие высококвалифицированного персонала.раг

К внешним точкам роста относятся источники дешевого сырья и материалов; способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме (связи с финансовыми институтами и инвесторами); возможности лоббирования (связи с органами государственного управления).раг

Таким образом, стратегия предприятия должна быть направлена на усиление и создание внутренних и внешних точек роста, а также на развитие динамических способностей предприятия.раг

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому индивидуально и определение его стратегии, которая зависит от его потенциала, а также от многих внешних факторов. Однако представля-

ется возможным выделить определенные основополагающие нормы и сформировать обобщенную модель выработки стратегии развития.раг

Основные этапы стратегического управления, на наш взгляд, выглядят следующим образом:раг

- Анализ внешней среды организации, оценка сильных и слабых сторон организации. Результатом данного этапа является SWOT-анализ и составление профиля среды.раг

-Определение миссии и целей организации. Результат - выработка наиболее общей цели и стратегических целевых приоритетов.раг

-Оценка внутреннего потенциала предприятия. Результат - определение узких мест и ключевых конкурентных преимуществ (точек роста) предприятия.раг

При разработке мер, направленных на стратегическое развитие, важнейшей задачей управления становится наращивание внутренних возможностей предприятия. Потенциал организации должен обладать следующими свойствами:раг

1. Способностью приспосабливаться к внешним условиям (адаптивностью).раг

2. Достаточностью для обеспечения стратегического развития.раг

3. Саморегулированием в соответствии с динамикой внутренней среды.раг

4. Разработка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации. Результат – разработка функциональных стратегий организации как составных частей корпоративной стратегии.раг

5. Разработка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий. Результат – программа развития предприятия.раг

В качестве ведущей ключевой стратегии выбирается функциональная стратегия локального потенциала, имеющего высокую оценку и являющегося приоритетным с точки зрения предоставляемых им конкурентных преимуществ.раг

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии. В основе концепции базовой конкурентной стратегии лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе.

6. Реализация стратегии. Результат – мониторинг реализации стратегии и ее соответствия ключевым стратегическим целям.раг

7. Оценка результатов и обратная связь. Результатом этого этапа является оценка эффективности стратегии развития и корректировка программы развития с учетом изменений внутренней и внешней среды.раг

Реализация стратегии менеджмента приспособление предприятия к изменяющейся обстановке внешней среды.раг

## Литература

1. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М: Дело, 2002, с. 10.
2. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. – М: Дело, 2002, с. 10.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: ТРТУ, 2001

4. Тютрина М.Ю. Формирование стратегии развития предприятия на основе выявления точек роста // *Налоги. Инвестиции. Капитал*, №3-4, 2002.