



УДК 658.1(075)

**ВЫБОР И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ***Король А.Г., УО «Полесский государственный университет» г. Пинск*

*Выбор и разработка стратегии развития предприятия в современных условиях имеет большое значение. Она формируется исходя из стратегических целей организации и предлагает основные методы достижения данных целей таким образом, чтобы организация приобрела единое направление действий.*

***Стратегия развития, управленческие решения, конкурентные преимущества, эффективность стратегии.***

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия.

Все предприятия в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволила бы подстраиваться к внешней среде.

Не существует стратегии, единой для всех предприятий, как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого.

Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление - это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Переход к рыночной экономике, организация производства с различными формами собственности и хозяйствования требуют более тщательного и системного подхода к анализу состояния предприятия и необходимости разработки стратегии. В условиях самостоятельности, ответственности предприятий за результаты своей деятельности возникает объективная необходимость определения тенденций ориентации в возможностях и перспективах, оценки финансового состояния других хозяйствующих субъектов. Предприятие нуждается в выработке внутренней стратегии на основе современных принципов менеджмента.

Каждое предприятие, работающее в условиях рыночной экономики, стремится обеспечить себе долговременный сбыт продукции как залог постоянной прибыли. Для этого оно разрабатывает долгосрочную программу действий, адекватную конъюнктуре рынка, конкуренции и собственным ресурсным возможностям.

Успех стратегии предприятия гарантируется при правильном сочетании теории и практики экономической стратегии, при соответствии стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям, а также жесткой централизации стратегического руководства.

Для любого предприятия необходима разработка стратегии его развития, что является достаточно сложной задачей.

В конечном итоге формирование стратегии предприятия должно дать ответы на три вопроса: Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать? Каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах? Какова возможная отдача по выбранным направлениям?



**Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції  
професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів і студентів  
«Роль інститутів освіти та науки у формуванні інноваційної культури суспільства»**

---

В современных рыночных условиях невозможно представить деятельность предприятия без наличия стратегии.

Под стратегией, как правило, понимают набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию рассматривают и как общий комплексный план развития организации, обеспечивающий осуществление миссии и достижение стратегических целей организации. Стратегия формируется исходя из стратегических целей, она предлагает основные методы их достижения таким образом, чтобы организация приобрела единое направление действий. Стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений в зависимости от конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности [2, с. 32].

В результате исследования и анализа экономической литературы выявлены следующие определения понятия «стратегия»:

1. Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности (И. Ансофф);

2. Стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности — обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде (Питер Ф. Друкер);

3. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей (Майкл Мескон);

4. Стратегия - это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей (Э. А. Уткин);

5. Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям (О.С.Виханский);

6. Стратегия развития предприятия – это система управленческих и организационных решений, направленных на реализацию стоящих перед ним задач и достижение цели с минимальными затратами при оптимальном соотношении и мобилизации ресурсов (О.В.Володько);

7. Стратегия – это долгосрочное направление развития организации, отражающее такие стороны ее деятельности, как сфера деятельности, средства и форма деятельности (В.И.Тележников);

Таким образом, на основании вышеизложенного можно дать обобщающую формулировку понятия «стратегия»: стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей организации путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии - добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность и жизнеспособность в рыночной среде.

Следует иметь в виду, что для достижения одних и тех же стратегических целей и задач можно разработать несколько стратегий, выбор которых осуществляется в зависимости от условий внешней среды: рыночной конъюнктуры, конкуренции, политических и социальных событий. Во многом стратегия определяется внутренним стратегическим потенциалом организации и особенностями стратегического видения топ-менеджера. При изменении состояния среды, смене руководящего состава организации, других изменениях внутренней и внешней среды происходит переход от одной стратегии к другой.

Каждая организация действует на основании своей теории бизнеса, другими словами, на основании ряда представлений о том, в чем заключается ее бизнес, каковы ее цели, как определяются результаты, кто ее потребители, что эти потребители ценят и за что платят.

## СЕКЦІЯ 2

### «Удосконалення процесів менеджменту, обліку та аудиту на підприємствах: світовий та вітчизняний досвід»



Кроме того, стратегия — это лучший способ проверки теории бизнеса. Если стратегия не обеспечивает достижения запланированных результатов, это первый серьезный признак того, что наступило время пересмотреть теорию бизнеса. То же самое относится и к неожиданному успеху: он зачастую указывает на то, что теория бизнеса нуждается в доработке. Если нет стратегии, то нет и способа определить, какие действия и решения организации способствуют достижению желаемых результатов, а какие ведут в ложном направлении и только распыляют ресурсы [5].

Таким образом, стратегия организации - это генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Из всего ранее сказанного можно сделать вывод, что стратегия указывает путь развития предприятия. Если у предприятия есть стратегия, то это означает, что:

- в основе текущей деятельности предприятия лежат стратегические планы и цели;
- предприятие является инициатором внедрения инноваций или лидером в своем сегменте рынка;
- все члены трудового коллектива предприятия знают и разделяют стратегические цели развития организации;
- каждый сотрудник знает меру своего вклада в достижение предприятием стратегических целевых показателей (финансовых и нефинансовых);
- на предприятии внедрена и используется система сбалансированных показателей;
- система сбалансированных показателей ресурсно обоснована и дополнена системой мотивации сотрудников.

Если же на предприятии отсутствует как таковая стратегия и не используются принципы стратегического менеджмента и управления, направленные на рост бизнеса, то это означает, что:

- планы формируются только с учётом текущей ситуации на рынке;
- предприятие будет отставать в своем развитии по сравнению с конкурентами;
- концепция развития предприятия неизвестна сотрудникам и, следовательно, не дополнена системой количественных показателей эффективности их работы и мотивации;
- отсутствует прогноз ресурсной обеспеченности развития предприятия [1, с.45].

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее могут появляться новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой, и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач по дальнейшему развитию предприятия. При этом необходимо помнить, что разработанная ранее стратегия должна быть по своей сути гибкой и предоставлять возможность высшему звену менеджеров для ее быстрой корректировки в соответствии со складывающимися обстоятельствами и изменениями. Это залог эффективной реализации стратегии развития предприятия и его жизнеспособности в условиях рынка.



**Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції  
професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів і студентів  
«Роль інститутів освіти та науки у формуванні інноваційної культури суспільства»**

---

Стратегическое управление предполагает постоянный контроль, анализ и оценку состояния организации как в настоящем периоде, так возможного ее состояния в будущем.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями, поставленными руководством к реализации. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки.

К количественным критериям можно отнести следующие: доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективность производства, эффективность сбыта, текучесть кадров, чистая прибыль, количество новых потребителей и др.

К качественным критериям можно отнести: способность привлечь высококвалифицированный персонал, расширение объема услуг клиентам, углубление знания рынка, снижение количества опасностей, использование возможностей.

Имеются, несомненно, проблемы, связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Серьезнейшее влияние на оценку стратегии оказывает фактор времени.

Следующей проблема - точность измерений. Чтобы оценка процесса стратегического планирования имела какой-нибудь эффект, то следует больше внимания уделять стандартизованным критериям [4].

Система оценки стратегий была впервые предложена К. Эндрюсом и включила следующие критерии:

- 1) Последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ;
- 2) Согласованность: стратегия должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения;
- 3) Преимущество: стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и (или) поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности;
- 4) Осуществимость: стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и вести к возникновению неразрешимых проблем.

Необходимо считать, что качество стратегического управления и бизнес-планирования предприятия признается удовлетворительным, если его конкурентная позиция и качество стратегического управления и бизнес-планирования по совокупности оценены как удовлетворительные [3, с.121].

Таким образом, система показателей оценки эффективности стратегии конкретизирует общие представления о том, какие действия должна предпринять организация для достижения желаемых результатов. Она также создает механизм постоянной проверки общих представлений, лежащих в основе стратегии. Доказательством того, что стратегия является неэффективной, становится недостижение каких-либо запланированных результатов. Поэтому необходимость постоянного проведения комплексной оценки осуществляемой стратегии является важной составляющей стратегического управления.

## СЕКЦІЯ 2

### «Удосконалення процесів менеджменту, обліку та аудиту на підприємствах: світовий та вітчизняний досвід»



#### Список литературы

1. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие/ А.А. Брасс. – Мн.: ООО «Мисанта», 2002. – 211 с.
2. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник.-2-е издание/ М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 272 с.
3. Володько, О.В. Формирование и реализация стратегии устойчивого развития предприятия: Теория и методология: Монография / О.В. Володько. – Мн.: 2006. – 217 с.
4. Мескон Майкл. Основы менеджмента [Электронный ресурс].- 2013. – Режим доступа: [http://www.polbu.ru/mescon\\_management/ch04\\_i.html](http://www.polbu.ru/mescon_management/ch04_i.html). - Дата доступа: 25.03.2013.
5. Питер Ф. Друкер. Новые реалии и стратегия организации (из книги «Задачи менеджмента в XXI веке») [Электронный ресурс]. – 2013.- Режим доступа: [http://www.polbu.ru/druker\\_nevstrategi/ch00\\_i.html](http://www.polbu.ru/druker_nevstrategi/ch00_i.html). - Дата доступа: 25.03.2013.

*Выбор и разработка стратегии развития предприятия в современных условиях имеет большое значение. Стратегия формируется исходя из стратегических целей организации. Она предлагает основные методы достижения данных целей таким образом, чтобы организация приобрела единое направление действий.*

**Ключевые слова:** стратегия развития, управленческие решения, конкурентные преимущества, эффективность стратегии.

*Selection and development of enterprise development strategy in the present conditions is important. The strategy formed the basis of the strategic objectives of the organization. It offers basic methods for achieving these goals in a way that the organization has acquired a single course of action.*

**Keywords:** strategy development, management decisions, competitive advantage, efficiency strategy.