

# ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Кухарская Н. А.**

*доктор экономических наук, профессор*

*Одесского национального экономического университета,*

*Украина, г. Одесса*

# FORMATION OF STRATEGY DEVELOPMENT MANAGEMENT BUSINESSES

**Kuharskaya N. A.**

*doctor of economic sciences, professor*

*Odessa National Economic University*

*Odessa, Ukraine*

## **Аннотация**

Показана целесообразность формирования стратегии управления развитием предприятия, выработано определение ее понятия, предложены правила формирования этой стратегии. Выработано определение понятия миссии предприятия и в качестве примера даны определения миссий нескольких предприятий. Определены цели, принципы и функции стратегического управления, даны примеры типовых целей развития предприятий. Определены перспективные направления формирования будущих стратегий развития предприятий Украины.

## **Abstract**

Shows the feasibility of formation of strategy development management enterprise, produced a definition of the strategy, formed rules of formation of this strategy. Produced a definition of the mission of the enterprise, and given as an example of the definition of the missions of several enterprises. The aims, principles and functions of strategic management, are examples of typical objectives of development of the enterprises. Identified promising areas for shaping the future of enterprise development strategies of the Ukraine.

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия управления, миссия, цели, функции управления, перспективные направления формирования стратегий.

**Keywords:** enterprise, management strategy, mission, goals, management, promising areas of strategy development.

**Постановка проблемы.** Современный темп изменений во внешней среде, увеличение количества знаний и информационных потоков настолько велики, что формирование и реализация стратегии развития предприятия представляется единственным способом формального прогнозирования его будущих проблем и возможностей. Стратегия является основой управления развитием предприятия на длительный срок, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия, снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о его внешней среде. При формировании стратегии можно добиться большей определенности. Предприятие сможет предвидеть события во внешней среде и быстрее на них реагировать.

**Анализ исследований и публикаций.** Вопросам выбора и реализации различных стратегий развития предприятий, а также отдельным аспектам их стратегического управления посвящены труды таких ученых как: Д. А. Аакер [1], И. Ансофф [2], О. С. Виханский [3], М. В. Володькина [4], В. Е. Глушаков [5], В. А. Горемыкин [6], А. П. Градов [7], Л. Д. Забродская [8], Б. Карлофф [9], Ф. Котлер [10], В. И. Круглов [11], А. Н. Люкшинов [12], А. П. Мищенко [13], О. Е. Россохина [14], Д. Траут [15], Р. А. Фатхутдинов [16] и др.

Однако результаты многочисленных трудов названных, а также других ученых и специалистов, не дают ответов на то, как обеспечить долговременное устойчивое развитие предприятий в современных условиях, как выбрать направление его эффективной деятельности. Именно решение данных вопросов и обуславливает актуальность темы избранного исследования.

**Целью исследования** является выработка сущности стратегии управления развитием предприятия и определение перспективных направлений его деятельности.

**Основные результаты исследования.** В настоящее время под стратегией развития предприятия понимают [1, 2, 3, 6, 7, 9, 10, 12, 15, 16]:

- систему организационно-экономических мер по достижению долгосрочных целей предприятия;
- генеральное направление деятельности предприятия, обеспечивающее согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников;
- программу (стратегический план) действий, определяющую приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели;
- деловую концепцию достижения конкурентных преимуществ предприятия;
- средство достижения целей;
- исследование будущего, анализ возможных сценариев развития предприятия;
- постановку целей и выработку соответствующих мер по их достижению;

- идею, дающую преимущества в конкурентной борьбе;
- систему способов управления деятельностью предприятия;
- совокупность перспективных ориентиров для работы предприятия.

Основываясь на известных определениях понятия «стратегии предприятия», приведенных выше, «стратегию управления развитием предприятия» определим следующим образом: стратегия управления развитием предприятия представляет собой систему управленческих воздействий на экономические и организационные отношения трудовых коллективов подразделений предприятия по формированию направлений его развития и достижению им целей.

Единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому и определение его стратегии также оригинально, так как зависит от позиции предприятия на рынке, его потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, особенностей выпускаемой продукции или оказываемых услуг, состояния экономики, социальной среды и многих других факторов.

Управление развитием предприятия определяется разработанной стратегией. В теории стратегического управления данный процесс представлен множеством моделей, общим для которых является наличие этапов: формулировка миссии, определение целей и сроков их достижения, выработка альтернатив поставленным целям; качественный анализ системы целей и проверка их на согласованность; определение основных методов и средств для достижения целей.

Миссия предприятия, как правило, выражается в виде отдельных утверждений, которые являются своеобразным кодексом предприятия и определяют его экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров и, наконец, имидж предприятия [6, 7, 8, 14, 16].

Ясно изложенная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений. Приведем для примера определения миссий разных предприятий.

Миссия хлопчатобумажного комбината: «На шаг впереди спроса».

Миссия машиностроительного предприятия: «Мы умножаем и облегчаем труд машиностроителей и пользователей техникой».

Миссия продовольственного (пищевого) предприятия: «Мы обеспечиваем организм человека, животного и птицы витаминами, минералами и кислотами, содержащимися в продовольствии и комбикорме для активизации их жизнедеятельности и роста».

Миссия предприятия – поставщика техники: «Мы не просто продаем технику, наша главная задача – предложить решение проблем для вашего бизнеса».

Миссия фирмы Хегох: «От копировальной техники к офису будущего».

Как видим, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет предприятие, к чему оно стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова его философия и т. п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа предприятия в представлении субъектов внешней среды.

На основе миссии формируются цели предприятия, обладающие следующими характеристиками [1, 2, 4, 9, 10]. Цель, как желательное состояние предприятия в будущем, может быть общей или глобальной для всего предприятия и специфической, промежуточной (подцелью, задачей) для подразделения предприятия.

Деятельность предприятия разнообразна, поэтому оно не может быть сосредоточено на одной цели, а должно выделить ключевые области, в рамках которых следует определить свои цели, примеры которых показаны в таблице 1.

Когда цели поставлены с учетом внешних факторов и оценены потенциальные ресурсные возможности предприятия, нужно определить путь достижения этих целей. Другими словами, руководители предприятия должны как в общих чертах, так и конкретно решить, что должно быть сделано для достижения поставленных целей. По сути, они должны сформировать стратегию как совокупность главных целей предприятия и основных способов их достижения. Задача стратегического управления — выбор оптимального варианта на уровне разработки стратегии, как правило, превращающегося в конкретный план мероприятий, который должен быть выполнен в определенные сроки.

При разработке стратегии необходимо соблюдать следующие правила её формирования [1, 2, 7, 11, 16]:

1. Выбирать реальные и реализуемые виды бизнеса и стратегию.
2. Стратегия должна соответствовать ресурсно-потенциальным возможностям предприятия.
3. Стратегия должна содержать конкурентные преимущества (продукции, услуг и самого предприятия).
4. Стратегия должна разрабатываться с учетом лидерства и снижения издержек.
5. Стратегия должна быть ориентирована на привлекательный сегмент рынка на основе имеющихся конкурентных преимуществ и обеспечивать устойчивый выход на рынок.
6. Стратегия должна обладать инновационностью бизнеса, обеспечивать стратегическое развитие и рост предприятия.

**Примеры типовых целей развития предприятия\***

<b>Ключевая область</b>	<b>Характеристика целей</b>
Прибыль (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объему продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
Производительность	Может быть выражена отношением выхода ко входу, а также в виде издержек на единицу продукции, отношением добавленной стоимости к численности работников
Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в денежных, так и в других показателях
Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий), цели могут быть связаны с выведением нового товара на рынок или снятием его с производства и рынка
Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплатой дивидендов
Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей, как: производственные мощности, постоянные затраты, единицы продукции в натурном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей
Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (экология, безработица)

*\*Составлено на основании [3; 6; 7; 11; 16]*

Основные функции стратегического управления состоят в следующем.

1. Формирование стратегического мышления: разработка целей и миссий; разработка стратегии; оценка уровня неопределенности риска; разработка концепции стратегического управления; формирование механизма стратегического управления.

2. Стратегический анализ: формирование стратегического маркетинга; аудит внешней среды и прогнозирование; анализ состояния предприятия; анализ конкурентной среды; анализ рынка ресурсов.

3. Стратегическая ориентация: выявление и оценка параметров конъюнктуры сегментов рынка (выбор стратегических хозяйственных зон); оценка потенциала и конкурентного статуса предприятия; разработка конкурентных преимуществ.

4. Разработка локальных стратегий и общей экономической стратегии: - разработка стратегических планов (оптимистический, реалистичный, вероятностный и пессимистический); - разработка стратегического бюджета; оценка результативности стратегии.

5. Организация стратегического управления: формирование службы стратегического управления; принятия стратегических решений; организация мотиваций и контроллинга; организация коллективного разума; формирования креативности и синергии.

Время, люди и информация становятся наиболее важными ресурсами избираемой стратегии. К людям, как главному ресурсу предприятий, сегодня добавляется время — мерило всех ценностей. Только работая на опережение конкурентов, предприятие способно реализовать стратегию повышения своей устойчивости на рынке, где свободных ниш становится все меньше.

Принимая во внимание названные факторы, рассмотрим те стратегии, которые, вероятнее всего, будут перспективными для Украины в различных сферах деятельности в ближайшие годы.

Для наиболее динамичных предприятий такими сферами будут нанoeлектроника, оптико-волоконные и цифровые системы связи, измерительные приборы бытового и медицинского предназначения, биотехнология, гeнная инженерия, создания новых лекарственных препаратов и медицинского оборудования, порошковая металлургия, системы переработки и хранения сельскохозяйственной продукции, переработки отходов промышленных предприятий, а также добыча и переработка артезианских вод.

Можно предположить, что предпринимательство по обеспечению перевозок пассажиров и грузов будет выгодным и перспективным. Учитывая «пещерное состояние» инфраструктуры украинских перевозок — отсутствие достаточного количества автозаправочных станций, станций технического обслуживания автотранспорта, терминалов, оборудованных и охраняемых автостоянок, кемпингов, гостиниц и т. д., бизнес, обеспечивающий инфраструктуру транзитных перевозок, будет перспективным и долгосрочным для строительных, нефтеперерабатывающих, туристических предприятий, а также различных предприятий сферы услуг. Развитие всей инфраструктуры перевозок

автоматически стимулирует основные отрасли промышленного и сельскохозяйственного производства, активизирует посреднические услуги, станет выгодным вложение капитала для отечественных и зарубежных банков, а также предприятий, занимающихся недвижимостью, позволит создать сотни тысяч новых высокооплачиваемых рабочих мест.

Сегодня, благодаря высоким технологиям, бизнес стал интернациональным, а сам мир – доступным через персональный компьютер.

Новые технологии, растущая конкуренция, быстрое принятие стратегических решений требуют квалифицированных управленцев. Талантливые люди всегда были в цене в периоды расцвета отраслей, в которых эти специалисты могли проявить свои способности. Сегодня интенсивно развиваются высокие технологии. Все ищут IT-специалистов: талантливых, способных мыслить системно и быстро достигать нужных результатов в работе. Для управленцев становится актуальной проблема преобразования информации в конкурентное преимущество.

В Украине борьба за таланты будет определяться экономическими, демографическими и политическими факторами. В частности, в нашей стране уровень смертности превышает рождаемость. Отсюда можно говорить не только о дефиците талантов, сколько о дефиците людей. Борьба за таланты будет зависеть и от интенсивности развития различных сфер промышленности, и от изменения уровня зарплат по отношению к среднеевропейскому. Уже сейчас очевидна тенденция оттока кадров за рубеж, и как следствие — наш рынок труда не насыщен высококлассными специалистами. В такой ситуации наиболее разумно поступают те предприятия, которые иницируют собственные программы обучения и развития специалистов, не дожидаясь милости от системы гособразования.

Потребительская картина меняется постоянно, и особенно быстрыми темпами это происходит на развивающихся рынках, на которые приходится 86% населения мира, 30% всемирного ВВП. Рынки развитых стран давно освоены и рост бизнеса на 3-5% считается очень успешным. Что же касается новых экономик (к примеру, Китая), то здесь идет активное завоевание компаниями рыночных позиций и борьба за потребителя. Эти рынки становятся все более цивилизованными, туда идут огромные инвестиции со всего мира, что также влияет на улучшение экономических показателей таких государств. А с ростом благосостояния населения растут и его запросы. В первую очередь люди стараются удовлетворить более «земные» потребности. Здесь в игру вступают товары повседневного использования: продовольствие, одежда, обувь, мыло и др. Далее люди начинают покупать дорогостоящие товары: холодильники, телевизоры, компьютеры, автомобили, благоустроенное жилье и др., что опять приводит к изменению потребительской корзины.

Вместе с тем растет уровень потребления обычных товаров с одновременной готовностью воспринимать новинки. Эта же тенденция наблюдается и в Украине. Естественно, что все стратегически ориентированные предприятия учитывают эти тенденции для адаптации собственного бизнеса к новым условиям.

В сфере переработки Украина имеет огромный незадействованный экспортный потенциал, и потому государство поддерживает деловую активность тех субъектов хозяйствования, которые способны привлечь сюда инвестиции и новые наукоемкие, экологически чистые технологии. Это в первую очередь касается глубокой переработки зерна, рапса, сои, фруктов, ягод, овощей, хранения зерна, фруктов и овощей на складах с регулируемой температурой.

В сфере услуг, по мнению автора, перспективными будут стратегии, удовлетворяющие потребности населения посредством развития индустрии развлечений. Это прежде всего относится к развитию сети ресторанов, кафе, баров, бистро, аптек, фитнес-клубов, дискотек, видеотек, фонотек, Internet-клубов, предоставляющих широкий набор образовательных, развлекательных и иных услуг, спортивных и игровых клубов, тренажерных залов, саун, бань, бассейнов, больших «фабрик услуг», размещенных под одной крышей, что очень удобно для многих людей, которые в одном месте могут купить продукты, товары, отдохнуть всей семьей и т. д.

Особо следует сказать о туристическом бизнесе. Он динамично растет в количественном и качественном отношении, ежегодно увеличиваясь на 2-4%. Эта сфера бизнеса будет расти за счет разработки краткосрочных туристических маршрутов по национальным паркам и заповедникам с целью охоты и экскурсий, по старинным замкам, музеям, местам старинных народных промыслов, базам отдыха, а также строительства современных комфортабельных гостиниц и кемпингов, в том числе и вдоль оживленных автострад. Потенциальными клиентами туристических фирм являются многочисленные представители украинских диаспор из таких стран, как Польша, США, Канада, Австралия, Великобритания, Россия и др. Продуманная организация для них разнообразной культурой программы, в сочетании с посещением мест проживания их предков, позволит получить в их лице не только клиентов, но и заинтересованных партнеров, спонсоров различных проектов, дополнительную рекламу украинских предприятий за рубежом.

Названные перспективные направления стратегий развития предприятий позволяют деловым людям видеть возможности своего развития или служить побудительным мотивом к преобразованию своего дела.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Сказанное выше позволяет сделать следующие выводы:



в исследовании показана целесообразность формирования стратегии управления развитием предприятия;

выработано определение понятия стратегии управления развитием предприятия;

сформулированы правила и последовательность проведения этапов формирования этой стратегии;

выработано определение понятия миссии предприятия и в качестве примера даны определения миссий разных предприятий;

определены цели, принципы и функции стратегического управления, даны примеры типовых целей развития предприятия;

определены перспективные направления формирования стратегий развития предприятий Украины.

Перспективными направлениями исследований для обеспечения эффективной и устойчивой деятельности предприятий в будущем должны быть разработки методологических и методических основ формирования и реализация общих и функциональных стратегий развития предприятий: производственных, маркетинговых, инновационных, инвестиционных, ценовых, кадровых и др.

#### **Список использованной литературы:**

1. Аакер, Д. А. Бизнес – стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. Пер. с англ. [Текст] / Д. А. Аакер. – М. : ЭКСМО, 2007. – 464 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф. – Спб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учебник [для студ. высш. уч. зав.] / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
4. Володькина, М. В. Стратегический менеджмент [Текст] : уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / М. В. Володькина. – К. : Знание–Пресс, 2002. – 149 с.
5. Глушаков, В. Е. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии [Текст] / В. Е. Глушаков, Т. И. Глушакова. – Мн : Технопринт, 2000. – 440 с.
6. Горемыкин, В. А. Экономическая стратегия предприятия [Текст] : уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / В. А. Горемыкин. – М. : Альфа–Пресс, 2007. – 544 с.
7. Градов, А. П. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / А. П. Градов. – Спб. : Питер-лит, 2000 – 589 с.
8. Забродская, Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст] : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Д. Забродская. – Харків : Консум, 2004 – 208 с.

9. Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
10. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. [Текст] / Ф. Котлер. – Спб. : Питер-ком, 2000. – 752 с.
11. Круглов, В. И. Стратегическое управление компанией [Текст] : учебник [для студ. высш. уч. зав.] / В. И. Круглов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
12. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
13. Мищенко, А. П. Стратегическое управление [Текст] : уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / А. П. Мищенко. – К. : ЦУЛ, 2004 – 336 с.
14. Россохіна, О. Е. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О. Е. Россохіна // Держава та регіони. – 2010. – №2. – С. 184-187.
15. Траут, Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает. Пер. с англ. [Текст] / Дж. Траут. – Спб. : Питер, 2007. – 176 с.
16. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст] : учебник [для студ. высш. уч. зав.] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.