

УДК 65.016:303.4

*Н. А. Кухарская, доцент, доктор экономических наук, профессор, Одесский национальный экономический университет, г. Одесса*

### **Реализация стратегии развития предприятия**

*N.A. Kuharskaya, assistant professor, doctor of economic science, professor, Odessa National Economic University*

### **Implementation of enterprise development strategy**

#### **Аннотация.**

Предложены методические основы преобразования стратегии развития предприятия в планы и программы, являющиеся инструментами реализации стратегии. Преобразование стратегии для реализации предлагается осуществлять с помощью стратегического плана. Стратегический план – документ, отражающий сегодняшние шаги предприятия, направленные на формирование его будущего состояния и обеспечение условий развития. Он конкретизирует миссию предприятия и является основой для всех текущих и оперативных планов, обеспечивает их совместимость и дает представление о будущих направлениях деятельности с учетом определенных ограничений, прежде всего экономических.

Стратегические меры имеют направления, но не имеют ни временного, ни стоимостного ограничения. Эти меры, перенесённые из стратегии в стратегический план, должны содержать время их реализации и стоимость. Для стратегического плана определены цели, задачи, методология, система, предмет и принципы стратегического планирования.

Дан состав документов, которые должен содержать стратегический план. Этот состав документов включает результаты анализа и прогноза развития предприятия, определение миссии, целей и стратегий развития, планы маркетинга, производства, снабжения, продаж, финансов, развития предприятия.

Предложен алгоритм стратегического планирования, включающий следующие этапы: анализ тенденций и перспектив; создание системы прогнозов; определение приоритетов; организация процесса стратегического планирования; собственно планирование; управление процессом реализации плана; контроль выполнения плана; корректировка плана и деятельности предприятия.

Доказано, что стратегический план не достаточно гибок, чрезмерно ориентирован на рост прибыли, расширение рынка, создается формально как способ выражения философии. Тем не менее без стратегического планирования предприятие не может выжить в современных нестабильных условиях, так как стратегический план показывает направления стабильной деятельности,

определяет приоритеты распределения ресурсов, формирует критерии успеха, создает предпосылки для координации деятельности подразделений, формирует у менеджеров и персонала образ мышления и поведения, ориентирован в будущее, сдерживает стремление к максимизации текущей прибыли.

### **Summary.**

Methodical bases of enterprise development strategy transformation into plans and programs that are the parts of strategy are proposed. Strategy transformation will be provided through strategic planning. Strategic plan is the document that shows hodiernal steps of enterprise, aimed at the creation of environment in future and providing conditions for future development. It concretizes the mission of enterprise and is the basis for all current and operational plans, ensures their compatibility and gives an idea of future activity in accordance with defined limitations, mainly economic.

Strategic actions have directions, but are free of time and cost limits. These actions, transferred from strategy to strategic plan, have to include time and cost of their implementation. Aims, tasks, methodology, system, object and principles are defined for the strategic plan.

The list of documents, that strategic plan must include, is given. It includes analysis and forecast of enterprise activity results; mission, aims and development strategies definition; marketing, production, sales, supply, financial, development plans of enterprise.

Algorithm of strategic planning, that includes following stages: trend and prospective analysis; forecast system creation; priorities defining; process of strategic planning organization; planning; process of plan implementation management; monitoring of plan implementation; plan and enterprise activity correction.

It is proven, that strategic plan is not enough flexible, abundantly oriented on the profit increase, market share expansion, is created only formally as mean of philosophy expression. Nevertheless enterprise cannot survive without strategic planning in today's unstable conditions, because strategic plan indicates the directions of stable activity, determines the priorities of resources distribution, forms the indicators of success, creates background for department coordination, forms mind and behavior manners that is oriented at future, restrain profit maximization pursuit.

**Ключевые слова:** предприятие, стратегия развития, реализация стратегии, структура и алгоритм плана.

**Keys words:** enterprise, development strategy, strategy improvement, structure and algorithm of the plan.

**Постановка проблемы.** Реализация стратегии – это система мер, способствующих активизации деятельности предприятия в сфере производства,

финансов, мотивации персонала на достижение поставленных целей. Основная задача реализации стратегии развития предприятия состоит в том, чтобы создать необходимые условия для эффективной, конкурентоспособной, устойчивой работы предприятия.

Различным аспектам реализации стратегий посвящены труды Ансоффа И [1], Веснина В. Р. [2], Володькиной М. В. [3], Горемыкина В. А. [4], Градова А. П. [5], Дойля П. [6], Карлоффа Б. [7], Клівеца П. Г [8], Котлера Ф. [9], Мескона М. Х. [10], Мищенко А. П. [11], Отенко И. П. [12], Пономаренко В. С. [13], Портера М. [14] и др. Отдавая должное результатам трудов названных ученых, следует отметить, что ими недостаточно внимания уделено практическим вопросам преобразования стратегии в планы и программы, которые являются инструментами реализации стратегии. Именно это и обуславливает актуальность избранной темы исследования.

**Целью статьи** является разработка методических основ реализации стратегии развития предприятия с помощью важнейшей функции управления – планирования.

**Изложение основного материала.** Стратегия развития предприятия реализуется с помощью стратегического планирования – разработки на предприятии планов, программ, бюджетов, процедур, как стоимостного их выражения. Стратегические меры не имеют ни временного, ни стоимостного ограничения. Эти меры, перенесенные из стратегии в стратегический план, должны содержать время их реализации и стоимость.

Стратегическое планирование, являющееся подсистемой стратегического управления, представляет собой способ постановки и реализации конкретных целей и задач, процесс моделирования эффективной деятельности предприятия на определенный период в условиях неопределенности рыночной среды в соответствии с возможностями предприятия. Его результатом является стратегическое решение в форме плана, системы правил, принципов, приоритетов [1; 3; 4; 5; 6; 7; 8].

Отличие стратегического планирования от долгосрочного состоит, прежде всего, в различном понимании роли внешнего фактора, который в его рамках является решающим. Оно сконцентрировано на окружении предприятия и требует изучения рынка (потребностей клиентов, конкурентов), предсказания изменений, которые могут иметь стратегические последствия [9; 10; 11; 12]. Стратегическое планирование при определении позиций предприятия исходит из того, что будущее неопределенно, изменяется рывками, поэтому необходим анализ перспектив развития предприятия с учетом предположений об изменениях среды, вариантах развития предприятия, возможных рисках [1; 8; 11; 13].

Объектом стратегического планирования, строго говоря, является не предприятие или подразделение, а деятельность, нацеленная на коммерческий эффект. Для этого создается стратегический план развития на длительный период, который сам стратегией уже не является, но обеспечивает условия ее реализации, преобразования в программы и бюджеты (стратегическое

программирование), создания и реформирования бизнеса и продуктов предприятия.

В рамках стратегического планирования должны решаться следующие основные задачи [9; 10; 12; 13]:

- обеспечение подготовки к возможным рискам со стороны потенциальных и реальных конкурентов, внешней среды в целом;
- формирование механизмов быстрого перераспределения ресурсов, их концентрации на приоритетных направлениях;
- определение того, какие новые направления нужно развивать, а какие старые – ликвидировать; как адаптировать деятельность предприятия к изменяющимся условиям и как извлечь выгоды из новых возможностей;
- постоянное уточнение видения будущего предприятия, корректировка существующих целей и реализуемых стратегий.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс, определяющий эффективность деятельности предприятия на основании учета факторов рыночной среды и параметров позиционирования предприятия в конкретный период времени [2; 3; 6; 9; 11]. Методология стратегического планирования основывается на принципах и методах логики, философии, диалектическом подходе, использовании сущности стратегического развития социально-экономических систем.

Методология стратегического планирования обеспечивает: - логику разработки стратегических прогнозов, маркетинговых программ и стратегических планов; - совместимость системы показателей и критериев эффективности по иерархии системы управления; - совместимость методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задание стратегических планов и производственных программ.

Система стратегического планирования:

- 1) определяет пути стратегического развития предприятия;
- 2) включает в себя данные прогнозов и мониторинга относительно конкуренции и динамики факторов внешней среды;
- 3) задает пределы изменений критериев и показателей достижения стратегических целей;
- 4) определяет информацию для стратегий, программы предпринимательства, развития, интеграции и роста;
- 5) включает в себя стратегии финансового и ресурсного обеспечения.

В предмет стратегического планирования входят:

1. Экономические законы и закономерности рыночных отношений.
2. Методы и методики анализа факторов окружающей среды и состояния предприятия.
3. Информация для принятия стратегических решений.
4. Механизмы управления предприятием исходя из его ресурсно-потенциальных возможностей и требований рынка.

При организации стратегического планирования используются следующие принципы:

- 1) единства стратегических планов по всем уровням и подразделениям экономической системы;
- 2) получения обоснованности прогнозов и стратегических планов;
- 3) сочетания общей и локальных подсистем (стратегий);
- 4) обеспечения оптимальной пропорциональности основных звеньев экономики;
- 5) единства процесса разработки и реализации результатов планирования на основе системного подхода.

Стратегическое планирование осуществляется в несколько этапов.

1. Подготовительный этап: - стратегический анализ внешней среды (PEST-анализ); - маркетинговое исследование рыночных категорий; - определение целей деятельности и предпринимательской стратегии; - выявление конкурентных преимуществ; - выбор стратегических хозяйственных зон; - оценка потенциальных возможностей и конкурентного статуса.

2. Организационный этап: - разработка бизнес-плана; - разработка концепции товара; - разработка продуктово-маркетинговой стратегии; - прогнозирование; - учет и оценка риска; - разработка ценовой стратегии; - разработка стратегии организационного поведения на рынках средств производства, капитала, сырья и т.д.

3. Разработка стратегического плана:

- определение принципов и методов стратегического планирования;
- определение системы показателей и критериев эффективности;
- учет стратегий кредитования и инвестиций;
- разработка реального стратегического плана (производственной программы) в соответствии с ресурсами, обеспечением и требованиями рынка;
- разработка оптимистического плана развития предприятия на основе инвестиций, кредитов и интеграции предприятия;
- разработка пессимистического плана (минимум допустимого) с учетом затрат на новые технологии за счет собственных средств;
- определение критериев и их результативности.

4. Оценка результатов планирования: - финансовый контроллинг; - определение стратегии финансового развития; - разработка ситуационных альтернативных планов поискового режима (резервное планирование).

На каждом этапе выделяются определенные шаги, процессы планирования. Особое значение имеет применение показателей и нормативов стратегического планирования. Стратегический план отражает сегодняшние шаги предприятия, направленные на формирование его будущего состояния, конкурентных преимуществ и обеспечение условий выживания. Он должен базироваться на стратегии развития предприятия. Результатом его выполнения являются диверсификация, слияния, интеграция, поглощения, новые производства и пр., обеспечивающие адаптацию предприятия к внешней среде.

Главный стратегический план – документ, конкретизирующий миссию, в котором фокусируются и окончательно корректируются все решения о сохранении (развитии) существующих и освоении новых сфер деятельности (стратегических направлений развития). Он является основой для остальных

планов, обеспечивает их совместимость, дает представление о будущих направлениях деятельности с учетом ограничений, прежде всего экономических.

Обычно стратегический план представляет собой систему, в которую включаются следующие документы.

1. Результаты стратегического анализа и прогноза окружения предприятия по каждому подразделению (предположения о будущих угрозах, тенденциях развития, изменениях, характере конкуренции; описание сильных и слабых сторон).

2. Формулировка миссии и важнейших целей предприятия и каждого стратегического подразделения.

3. Экономическая (общая, генеральная, корпоративная) стратегия:

- стратегии создания конкурентных преимуществ, в которых сформулированы их направления и способы реализации, оценены возможные последствия реализации или, наоборот, отказа от них. Вместе с генеральной такие стратегии представляют собой первый уровень стратегического планирования;

- операционные планы, программы, бюджеты (в том числе по основным стратегическим подразделениям) производства, маркетинга, сбыта, развития кадров, освоения новых видов деятельности, технологий, продуктов, услуг, научных исследований;

- оперативный план, определяющий объем, конкретные направления и последовательность предстоящей деятельности для каждой функциональной подсистемы;

- план распределения ресурсов, план поставок.

4. Инвестиционный план должен определять общий объем инвестиций и распределение их по направлениям. Он должен содержать объем доходов, прибыли, объем кредитных ресурсов.

5. Планы на случай чрезвычайных обстоятельств (например, ликвидационный план).

6. План развития предприятия (диверсификации продукции, рынков, слияний и поглощений, исследований и разработок), определяющий новые области производства, задачи по их освоению.

Его главными задачам являются:

- подготовка производственных подразделений к изменению их статуса, если в ходе реализации стратегического плана меняются параметры их деятельности;

- формирование новой структуры предприятия;

- определение оптимальных объемов деятельности для подразделений;

- определение эффективного территориального размещения подразделений предприятия, филиалов и их числа;

- построение системы управления;

- распределение решения задач во времени.

7. Финансовые планы предприятия и крупных подразделений, конкретизирующие общий план в таких показателях, как прибыль,

рентабельность, оборот, инвестиции, фонд оплаты, затраты на гривну продукции, валовая прибыль, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности и т.п.

Целью стратегического финансового планирования является уточнение и окончательное определение перспектив экономического развития предприятия, которое должно обеспечить нужный уровень финансовых показателей.

Финансовое стратегическое планирование должно обеспечить возможность финансового роста предприятия и увеличения его доходности (собственных средств). Этот показатель нормативно может быть задан с учетом среднего уровня доходности по экономике страны в целом.

8. График основных мероприятий. После того, как разработан общий стратегический план развития предприятия, происходит конкретизация его товарных стратегий и создается план товарного ассортимента.

Методами создания стратегических планов является построение дерева целей, разработка альтернативных сценариев, двухмерных портфельных матриц, математическое моделирование и пр. Сами планы строятся от будущего к настоящему. Поскольку стратегические планы обеспечивают решение взаимосвязанных проблем, последствия которых сказываются в течение длительного времени, их разрабатывают с особой тщательностью. При этом исходят из того, что будущее далеко не всегда лучше прошлого, то есть из противоположного традиционному планированию постулата.

В то же время, подобные планы часто оторваны от жизни, негибки, чрезмерно сориентированы на рост прибыли, расширение рынка, создаются формально, как дань моде, поэтому рассматриваются, скорее, как способ выражения философии и идеологии предприятия, а не как основа для реальных действий. Тем не менее, несмотря на эти недостатки, считается, что без стратегического планирования предприятие не может выжить в современных нестабильных условиях.

Используя методы стратегического планирования, предприятие:

- обеспечивает комплексный подход к анализу и прогнозу своего потенциала и окружения (ресурсов, сильных и слабых сторон, угроз, возможностей, конкуренции, финансов);
- формулирует основные направления деятельности, цели, задачи на предстоящий период, определяет необходимые мероприятия по их достижению;
- обеспечивает формирование и реализацию политики в области маркетинга;
- разрабатывает и реализует программы и бюджеты по конкретным направлениям;
- определяет приоритеты распределения ресурсов для различных уровней организации и периодов времени;
- формулирует критерии успеха и стандарты оценки как основы стратегического контроля;
- создает предпосылки координации деятельности подразделений;
- подготавливает предприятие к изменениям во внешней среде;

- формирует у менеджеров и персонала ориентированный в будущее образ мышления и поведения, сдерживает стремление к максимизации текущей прибыли и т.п. [2; 3; 5; 11; 13].

Алгоритм цикла стратегического планирования можно сформировать следующим образом.

1. Обобщенный стратегический анализ тенденций, перспектив, стратегических позиций предприятия для уточнения правильности выбора сферы бизнеса и перспективного продукта.

2. Создание системы прогнозов, в частности: - макросреды; - делового окружения (поставщиков, покупателей, конкурентов, каналов сбыта); - материальных, трудовых и финансовых ресурсов (потребности, текущие и будущие поступления; источники и возможности привлечения; требования к уровню прибыли и дивидендов); - рыночной ситуации (колебания цен, спроса, конкурентных преимуществ); реализации текущей стратегии; - репутации предприятия, отношения к нему общественности.

3. Определение и уточнение приоритетов: - миссии; - перспективных направлений деятельности, рынков и их сегментов, конкурентных позиций; - общей концепции развития; - политики (правила, определяющие границы действий); - системы целей и задач (преимущественно в количественной форме) и возможности их взаимной поддержки; - состава стратегического бизнес-портфеля; - набора производимых продуктов, услуг; - основных поставщиков, потребителей и принципов взаимоотношения с ними; - стандартов; - методов ведения конкурентной борьбы; - направлений и форм международной деятельности.

4. Организация процесса стратегического планирования: - создание специальной плановой структуры; - разработка процедур составления планов, анализа и контроля, системы мотивации персонала к совместной творческой работе; - формирование основ новой организационной культуры, в том числе и культуры самого стратегического планирования.

5. Собственно планирование: - разработка стратегии развития производства и финансовой стратегии; - разработка, оценка и отбор альтернативных вариантов планов, программ, стратегий, бюджетов для предприятия и отдельных подразделений; - увязка их с внутренними и внешними ограничениями и сведение в систему операционных планов; - оценка совместимости и координация их с другими функциональными планами; - определение путей развития предприятия, направлений диверсификации; - распределение и перераспределение централизованных ресурсов в соответствии с изменениями внешней и внутренней ситуации.

6. Управление процессом реализации планов и программ: - подбор и мотивация персонала; - текущая координация деятельности.

7. Контроль процесса и результатов выполнения стратегических планов и программ (установление обратной связи с потребителями и регулярные их опросы).

8. Корректировка плана и деятельности предприятия.



Для реализации новых, перспективных и масштабных проблем, увязки планов различного функционального назначения в рамках предприятия формируются и реализуются специальные целевые программы. Они состоят из конкретных проектов (подпрограмм), направленных на решение частных задач и выполняемых как оперативными, так и функциональными подразделениями предприятия в течение 2-3 лет.

Целевая программа обеспечивает развитие предприятия в определенном стратегией направлении с учетом всех связей (внутренних и внешних, основных и обеспечивающих). Обычно с ее помощью решаются проблемы, которые не являются «своими» для каждого отдельного субъекта. Например, речь может идти о программах технического перевооружения, экологического оздоровления и иных инструментов. Программа предусматривает совокупность взаимосвязанных организационных, финансовых, технических, социальных и иных мероприятий, централизованно обеспечиваемых ресурсами. В ее рамках происходит оптимальное распределение этих ресурсов, увязка во времени соответствующих работ с помощью сетевых графиков и пр.

Разработка программы начинается с формулировки проблемы и цели ее решения; затем создается прогнозный сценарий; строится дерево целей с непересекающимися «ветвями» (служат основой проектов); формулируются критерии их достижения; распределяются ресурсы; конкретизируются задачи.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** В статье предложены методические основы преобразования стратегии развития в планы и программы, являющиеся инструментами реализации стратегии. Преобразование стратегии для реализации предлагается осуществлять с помощью стратегического плана, для которого определены принципы формирования, решаемые задачи и дан состав и характеристика входящих в него документов.

Предложен алгоритм цикла стратегического планирования, включающий этапы: анализ тенденций и перспектив; создание системы прогнозов; определение приоритетов; организация процесса стратегического планирования; собственно планирование; управление процессом реализации плана; контроль за выполнением плана; корректировка плана и деятельности предприятия. Для реализации масштабных проектов внутри стратегии предложены целевые программы и дана их характеристика.

Перспективными направлениями исследований являются разработка методических основ и рекомендаций по формированию и реализации функциональных стратегий: производственной, инновационной, инвестиционной, ценовой, кадровой и других для разных предприятий.

## **Литература.**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Веснин В. Р. Стратегическое управление. уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / Веснин В. Р., Кафидов В. В. – СПб. : Питер, 2009. – 256 с.
3. Володькина М. В. Стратегический менеджмент. уч. пособ. [для студ. высш.

- уч. зав.] / Володькина М. В. – К. : Знание – пресс, 2002. – 149 с.
4. Горемыкин В. А. Экономическая стратегия предприятия. уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / Горемыкин В. А. – М. : Альфа – пресс, 2007. – 544 с.
  5. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы. уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / Градов А. П. – Спб. : Спец. Лит, 2000. – 589 с.
  6. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. Пер. с англ. / Дойль П. – Спб. : Питер, 2007. – 544 с.
  7. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Карлофф Б. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
  8. Клівець П. Г. Стратегія підприємства. навч. посіб. [для студ. висщ. навч. закл.] / Клівець П. Г. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
  9. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Пер. с англ. / Котлер Ф. – Спб. : Питер-ком, 2000. – 752 с.
  10. Мескон М. Основы менеджмента. Пер. с англ. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
  11. Мищенко А. П. Стратегическое управление. уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / Мищенко А. П. – К. : ЦУЛ, 2004. – 336 с.
  12. Отенко И. П. Стратегические приоритеты предприятия: монография / Отенко И. П. – Харьков : ХНЭУ, 2008. – 180 с.
  13. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / Пономаренко В. С. – Харків : Основа, 1999. – 620 с.
  14. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. / Портер М. – М. : Вильямс, 2003. – 496 с.

## References.

1. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy], Spb.: Piter, Russia.
2. Vesnin, V. R. and Kafidov, V. V. (2009), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Spb.: Piter, Saint Petersburg, Russia.
3. Volod'kina, M. V. (2002), *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management], Znanie – press, Kyiv, Ukraine.
4. Goremykin, V. A. (2007), *Ekonomicheskaya strategiya predpriyatiya* [The economic strategy of the enterprise], Al'fa – press, Moscow, Russia.
5. Gradov, A. P. (2000), *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [The economic strategy of the company], Spb. : Spets. Lit, Saint Petersburg, Russia.
6. Doil', P. (2007), *Marketing, menedzhment i strategii* [Marketing, Management and Strategy ], Spb. : Piter, Saint Petersburg, Russia.
7. Karloff, B. (1991), *Delovaya strategiya: kontseptsiya, sodержanie, simvol'y* [Business Strategy: concept, content, characters], Ekonomika, .Moscow, Russia.
8. Klivets, P. G. (2007), *Strategiya pidpriemstva* [Business Strategy], Akademvidav, Kyiv, Ukraine.
9. Kotler, F. (2000), *Marketing, menedzhment* [Marketing, Management], Spb. : Piter-kom, Saint Petersburg, Russia.
10. Meskon, M., Al'bert M. and Khedouri F. (1992), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management], Delo, Moscow, Russia.

11. Mishchenko, A. P. (2004), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
12. Otenko, I. P. (2008), *Strategicheskie priority predpriyatiya* [The strategic priorities of the company], KhNEU, Khar'kov, Ukraine.
13. Ponomarenko, V. S. (1999), *Strategichne upravlinnya pidpriemstvom* [Strategic Enterprise Management], Osnova, Khar'kov, Ukraine.
14. Porter, M. (2003), *Konkurenciya* [Competition], Vil'yams, Moscow, Russia.