

Долбина Л.В.
к.э.н., доцент
кафедры экономики предприятия
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
Морозова О.А.
Аспирант
кафедры экономики предприятия
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

ПРОЦЕСС ВЫБОРА, РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

PROCESS OF THE CHOICE, WORKING OUT AND REALIZATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Аннотация: Стратегия – интеграционная модель действий, предназначенных для достижения целей организации. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений эффективной ее деятельности. В статье рассматриваются основные понятия о стратегии, а также основы ее выбора, формирования, разработки и реализации в целях выполнения миссии организации. При этом используются: количественные методы прогнозирования, разработка сценариев будущего развития, портфельный анализ и другие методы.

Abstract: Strategy – integration model of the actions intended for dos-tizhenija of the purposes of the organization. As the strategy maintenance the set serves effective its figure-nosti corrected the decision-making, used for definition of the basic directions. In article the basic concepts about strategy, and also bases of its choice, formation, working out and realization with a view of performance of mission of the organization are considered. Are thus used: quantitative methods of forecasting, working out stsenari-ev the future development, портфельный the analysis and other methods.

Ключевые слова: стратегии, виды и выбор стратегий, стратегические альтернативы, возможности, принципы, конкурентные преимущества, сфера бизнеса, видение, миссия, цели, сценарии будущего развития, анализ существующего положения, анализ внешней среды и будущих возможностей, факторы, предпочтения потребителей, спрос и предложение, конкуренция.

Keywords: strategy, kinds and a choice of strategy, strategic alternatives, possibilities, the principles, competitive advantages, business sphere, vision, mission, the purposes, scenarios of the future development, the analysis of existing position, the analysis of environment and the future possibilities, factors, preferences of consumers, demand and before-lozhenie, a competition.

Стратегия – это логически последовательная интегрированная схема принятия решений. Это означает, что разработка стратегии должна вестись осознанно, а сама стратегия должна быть проактивной, то есть упреждать влияние среды. Её разработка должна предшествовать практическим действиям. Ключевым моментом построения алгоритма оценки стратегии развития организации является ответ на вопрос: «Что такое стратегия?», так как невозможно построить алгоритм разработки. В качестве сжатого упрощенного определения принята формулировка А. Чандлера: «Стратегия – есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей».

По определению Г.Б. Клейнера, стратегия предприятия – согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность предприятия, имеющих долгосрочные и трудно обратимые последствия.

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд утверждают, что «стратегия – это совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства».

По мнению М. Портера: «Стратегия – это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности. Если бы была только одна идеальная позиция, не было бы никакой нужды в стратегии. Задача всех компаний в этом случае была бы вполне очевидна – каждая из них стремилась бы первой найти эту позицию и знать ее. Суть же стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов».

Наиболее распространенные и широко освещенные в литературе стратегии развития организации называют базисными или эталонными.

Первую группу составляют стратегии концентрированного роста, к которым относятся стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают другие элементы. Основными типами стратегий данной группы являются:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой организация делает все, чтобы с соответствующим продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
- стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, которая предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии, которые предполагают расширение организации посредством формирования новых структур при применении двух основных типов стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции. Она направлена на рост организации за счет приобретения или установления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур. Реализация этой стратегии может дать организации положительные результаты, обусловленные уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и материалы;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, направленная на рост организации за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем, то есть системами распределения и продажи; данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или когда организация не может найти качественно работающих посредников.

Третьей группой эталонных стратегий развития являются стратегии дифференцированного роста. Они реализуются, когда организация уже не может развиваться на данном рынке с соответствующим продуктом в рамках одной отрасли. Данные факторы обуславливают следующие типы стратегий дифференцированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации, которая базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей в существующем бизнесе для производства новой продукции с учетом использования новой технологии или других сильных сторон организации;

- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- стратегия конгломеративной диверсификации. Её сущность состоит в том, что организация расширяется за счет производства новой продукции (технологически не связанной с уже производимой), которая реализуется на новых рынках.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировки сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности при наблюдающемся спаде. Реализация стратегий целенаправленного и спланированного сокращения проходит не безболезненно для организации. В определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, сохранения организации или сохранения конкурентных позиций. Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения;

- «стратегия сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочной перспективы определенного бизнеса с целью получения максимальных доходов в краткосрочной перспективе;

- стратегия сокращения, которая заключается в том, что организация закрывает или продает одно из своих подразделений или филиалов с целью изменения бизнес-портфеля;

- стратегия сокращения расходов, заключающаяся в уменьшении издержек и проведении политики экономизации существующего бизнеса в пользу новых возможностей. Она ориентирована на устранение источников затрат, повышение производительности, сокращения найма и увольнении персонала в достаточно краткосрочный период.

К идеалам развития организации и формированию стратегий ее развития чаще всего относится видение – это возглавляющая философия для бизнесмена и обоснование существования организации. То есть, это не сама цель, а чувство первостепенной цели, или же – это совершенно безупречная картина будущего организации, которая может быть достигнута при самых благоприятных обстоятельствах.

Теория построения видения получает все большую значимость в мире бизнеса по следующим причинам:

- видение проявляет себя как положительный способ мотивации коллектива организации, который может помочь сплотить и объединить деятельность работников в одном направлении;

- видение формирует чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей организации. При этом каждая цель ограничивает рамки её действий, а у видения нет финального рубежа, оно формирует импульс для непрерывного прогресса.

Не меньшее значение при формировании стратегий развития организации отводится определению ее миссии.

В отличие от видения миссия представляет период времени, по окончании которого она обязательно должна быть реализована. Миссию необходимо выразить так, чтобы ее выполнение совмещалось с напряжением сил в организации и определенным риском деятельности. Равнозначно видению миссия формирует общее направление деятельности организации. Следовательно, миссия – это комплексная цель, для достижения которой организация работает и которую необходимо выполнить в установленное планом время.

Цели организации выражают определенные направления деятельности для данной организации. Они очень важны, так как: являются основой для ведения корпоративного

менеджмента в целом; определяют возможности увеличения эффективности бизнеса; могут быть руководством при принятии деловых решений; служат основой для получения плановых показателей.

Организация любой сферы деятельности по своему составу достаточно разнообразна, поэтому она не может сосредоточиться на одной конкретной цели, а должна найти определенное количество наиболее эффективных направлений анализа деятельности.

Проведя анализ внутренней и внешней среды организации, определив направления развития организации, ее видение, миссию и цели, организация должна провести стратегический анализ – это средство преобразования баз данных, полученных в результате анализа среды, в альтернативные стратегические планы развития организации.

При условии, что стратегические альтернативы уже определены организацией, то она может перейти к формированию стратегий ее развития.

Теоретически обобщены и практически подтверждены основные правила и процедуры выбора и разработки стратегий развития организации, так как на их формирование оказывают влияние многие факторы. Их взаимодействие носит специфический характер для каждой отрасли и организации и всегда изменяется во времени. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались друг от друга и, как правило, очень значительно. Основными факторами общепринято считать: социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы; привлекательность отрасли и условия конкуренции; специфические рыночные возможности и угрозы; сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности; личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров; ценности и культура организации.

Немаловажное значение при формировании понятий о стратегиях отводится определению принципов их выбора. Целесообразно использовать следующие основные принципы:

1) рациональные стратегии должны содержать в себе три главные составляющие: основные цели и задачи деятельности, наиболее важные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей;

2) эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. При этом одни направления должны быть временными, а другие сохраняться до конца реализации стратегии;

3) стратегии имеют дело не только с непредсказуемыми, но и очень часто с неизвестными факторами. Сущность процесса разработки стратегий состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для достижения поставленных целей;

4) для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свои стратегии. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий и их согласованность со стратегиями более высокого уровня.

Для обеспечения экономической эффективности стратегий при их разработке и реализации необходимо учитывать определенные требования, к которым можно отнести:

- наличие четко сформулированных стратегических целей. Если организация не знает, чего она желает достичь в перспективе, то нет необходимости начинать разработку любых стратегий;

- обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников организации. При этом стратегия будет эффективна в том случае, если интересы и ценности сотрудников соответствуют возлагаемой на них роли и если они непосредственно заинтересованы в результатах внедрения стратегии;

- стратегии должны быть достаточно гибкими, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, усиливая конкурентные преимущества организации;

- стратегии будут эффективными в том случае, если они обеспечивают защиту позиций организации, отождествляя их разработку с этапами стратегического менеджмента, который повторяет процесс разработки и реализации стратегий.

Формирование стратегии организации направлено на выбор стратегий, которые более всего соответствуют условиям внешней и внутренней среды и поставленным целям деятельности. Процесс формирования стратегии состоит из трех этапов: формирование общей стратегии организации; формирование конкурентной стратегии; определение функциональных стратегий организации.

При разработке общей стратегии необходимо определить главные задачи: осуществить отбор и распределение ключевых компонентов общей стратегии организации; четко определить и утвердить роли всех подразделений при реализации стратегии с учетом оптимизации методов распределения ресурсов между ними.

По содержанию стратегии предприятия должны охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления

Существуют правила, которым целесообразно следовать при выборе эффективных стратегий:

1) одним из наиболее важных критериев и правил является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые сильные стороны организации, и, кроме того, не учитывает внешние угрозы, то она может быть обречена на неудачу;

2) важным при выборе стратегии является следующий момент: может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей. Соответствуют ли они поставленной цели?

3) необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны;

4) необходимо учитывать степень риска соответствующей альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов;

5) следует также принимать во внимание реакцию на рискованные ситуации, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

Соблюдая все правила и требования при разработке эффективных стратегий, важно рационализировать процесс их реализации (выполнения).

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. При этом решающая роль принадлежит высшему руководству.

Реализация стратегии направлена на решение трех задач.

Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.

Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности организации на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников.

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствуют созданию условий, необходимых для осуществления выбранной стратегии. При этом изменения не являются самоце-

лью. Необходимость и степень изменений зависит от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии.

Литература:

Нормативно-правовые документы:

1. Стратегия развития торговли в Российской Федерации на 2010-2015 гг. и период до 2020 года. - М.: Минпромторг Российской Федерации, 2010.

Статьи из журналов и сборников

2. Долбнина Л.В. Взаимосвязь бизнес-планирования со стратегическим планированием и реинжинирингом бизнеса//Сфера услуг: инновации и качество.-2011, №3 .- С. 48-52.

3. Долбнина Л.В. Инновационная деятельность и стратегия инновационного развития организации// Сфера услуг: инновации и качество. – 2012, №5. С. 103-110.

4. Долбнина Л.В., Сорокина А.Ю. Формирование и реализация стратегии развития торговли в Российской Федерации// Сфера услуг: инновации и качество. – 2012, №6. – С. 19-27.

5. Долбнина Л.В. Анализ развития сектора торговли Краснодарского края// Сфера услуг: инновации и качество.- 2012, №9. С. 57-62.

6. Долбнина Л.В. Стратегия развития сектора торговли Краснодарского края до 2020 года// Сфера услуг: инновации и качество. – 2012, №10. С. 58-67.

Монографии, учебники

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Учебное пособие. – СПб.:Питер,2012.– 486с.

8. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2011. – 240 с.

9. Карлоф Б. Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы).- Пер. с англ.- М.: Экономика, 2011.