

УДК 338.2

**Хрусталеv Б.Б.** – доктор экономических наук, профессорE-mail: [Hrustalev\\_BB@mail.ru](mailto:Hrustalev_BB@mail.ru)**Демьянова В.С.** – доктор технических наук, профессорE-mail: [mg.rex1@gmail.com](mailto:mg.rex1@gmail.com)**Пензенский государственный университет архитектуры и строительства**

Адрес организации: 440028, Россия, г. Пенза, ул. Г. Титова, д. 28

### Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия

#### Аннотация

Стратегия предприятия является одним из важнейших инструментов управления и развития предприятия. Однако современные экономические условия накладывают новые требования на процесс формирования стратегии развития. В статье рассмотрены теоретические и методические основы этого процесса. Обозначены основные проблемы, существующие на сегодняшний день, и намечены основные пути их решения через внедрение нового механизма формирования стратегии развития.

Рассмотрены 4 вида направлений стратегического развития предприятий:

- инновационная (направленная на улучшение продукта),
- внутрифирменная (направленная на повышение эффективности управления),
- рыночная (направленная на изменение положения предприятия на рынке),
- инвестиционная (направленная на улучшение финансового и инвестиционного состояния предприятия).

**Ключевые слова:** стратегия развития, формирование стратегии, управление, предприятие.

Современные экономические условия, характеризующиеся высокой динамичностью и неопределенностью, предъявляют к предприятиям все более жесткие требования, особенно в части управления. В таких условиях нормальное развитие предприятия без наличия четкой стратегии развития практически невозможно. При этом от управления требуется разрабатывать стратегию развития и вносить в нее корректировки гораздо быстрее, чем это было несколько лет назад, а вероятность прогнозов, на которых основываются стратегические решения, должна увеличиваться. В таких условиях необходимо совершенствование методов и механизмов формирования стратегии предприятия. Проанализировав существующую теоретическую и методологическую базу процесса разработки и реализации стратегии развития, можно выделить их «узкие» места и тем самым обозначить основные направления дальнейшего развития методов и механизмов формирования стратегии.

Следует отметить, что на сегодняшний день в науке нет единого определения понятия «стратегия предприятия», выделяется несколько основных подходов к его определению:

- 1) Первый основывается на представлениях заинтересованных в развитии предприятия лиц о результатах этого развития и оптимальном состоянии фирмы. При таком подходе в процессе формирования стратегии развития выделяется четкая иерархия «миссия – стратегия – цели – задачи»;
- 2) Второй подход рассматривает стратегию развития предприятия как синтез отдельных стратегических решений, определяя ее как совокупность решений, достаточных для определения основных направлений деятельности;
- 3) Третий подход представляет собой различные комбинации элементов первых двух.

Опираясь на эти подходы, сформулируем определение стратегии предприятия. Стратегия предприятия – это постоянно корректируемый комплекс взаимосвязанных мер, направленных на достижение целей участников процесса формирования стратегии и

обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

И. Ансофф выделил семь отличительных особенностей стратегии:

- 1) Процесс формирования стратегии развития завершается обозначением общих направлений развития предприятия, которые обеспечат рост и укрепление позиций фирмы. При этом сам процесс никогда не завершается немедленным действием.
- 2) Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией [1].
- 3) Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события [2].
- 4) В процессе формирования стратегии развития предприятия невозможно предвидеть все изменения во внутренних и внешних условиях, которые возникнут при составлении конкретного плана действий. Поэтому для разработки альтернативных вариантов приходится оперировать сильно обобщенной, неполной и неточной информацией.
- 5) Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи [2].
- 6) Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся [1].
- 7) При этом стратегия и ориентиры могут заменять друг друга, в определенные моменты времени или на разных уровнях организации. Так, определенные параметры функционирования предприятия в один момент времени могут выступать в качестве ориентира, а в другой – в качестве стратегии. И, с другой стороны, стратегия одних подразделений предприятия, находящихся выше в иерархии, может выступать ориентирами для других подразделений, находящихся в иерархии ниже.

Вне зависимости от подхода результатом деятельности должна стать четко сформулированная стратегия предприятия, основной целью которой является успешное функционирование предприятия и максимально возможное удовлетворение потребностей всех заинтересованных в ее реализации лиц. Но роль стратегии развития гораздо более многогранна, что еще более подчеркивает необходимость ее наличия на предприятии. В настоящее время, помимо основной, выделяют следующие грани стратегии предприятия:

- «Стратегия как образец» – это реализованная стратегия, которая была осмыслена и определенным образом оформлена по прошествии некоторого времени после ее реализации. Результатом этих действий является некий образец стратегии. Этот образец используется в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия. Кроме того, такая стратегия определяет в значительной степени репутацию, имидж предприятия [3, с. 145].
- «Стратегия как власть» – результат политического процесса взаимодействия всех заинтересованных в производстве лиц, дающий чрезвычайные полномочия тем, кто призван реализовывать эту стратегию. В общем смысле и те, кто имеет власть, и те, кто хотел бы ее иметь, оказывают влияние на производство. Во многих случаях фактическая власть на предприятиях неизбежно разделена, и это разделение произведено независимо от интересов, принципов развития предприятия или степени демократии при принятии решений. Власть дробится просто потому, что никто из индивидуумов не может контролировать все желаемые аспекты деятельности организации. Это требует, чтобы лидеры контролировали структуру изменения власти – способ замены через некоторое время людей, контролирующих основные ресурсы предприятия [3, с. 146].

- «Стратегия как конкурентная позиция предприятия». С этой точки зрения основной целью стратегии предприятия являются поиск и использование конкурентных преимуществ предприятия. Развитие рыночной экономики с постоянным ростом конкуренции закрепило эту грань стратегии развития как основную. В своих работах М. Портер подчеркивает, что основные задачи стратегии – это выбор и поддержание «выигрышных» позиций в рыночной среде (Porter, 1985).
- «Стратегия как система мотивации и контроля персонала» – квинтэссенция особенностей перспективной системы мотивирования персонала, причем акцент делается на динамике этих систем по мере успехов или провалов в деятельности предприятия. Стиль руководства, структуры, системы и процессы управления должны также измениться, чтобы сменить устаревшие элементы стратегической конфигурации [3, с.148].
- «Стратегия как реакция на внешние вызовы» – внутрифирменный механизм, непрерывно обеспечивающий подходящие ответы на новые стратегические проблемы и «вызовы». Возникающие проблемы формируют «повестку дня» стратегической деятельности на предприятиях – каждую проблему или вызов нужно изучать и парировать с достаточной эффективностью [3, с. 148].

Стоит отметить, что грамотно выстроенная стратегия представлена всеми гранями, описанными выше, и, таким образом, является очень значимым механизмом управления предприятием. Но, с другой стороны, существование «идеальной» стратегии невозможно. Во-первых, невозможно разработать «единую» стратегию для всех предприятий, так как стратегия развития должна учитывать уникальные особенности каждого предприятия, от которых будут зависеть не только масштабы стратегических мер, но и механизмы развития, заложенные в стратегию. Во-вторых, с течением времени происходят серьезные изменения, как во внутренней, так и во внешней среде предприятия, что также требует внесения изменений, зачастую кардинальных, в стратегию развития. Несмотря на такую уникальность каждой стратегии развития, в современной науке выделен ряд основных видов стратегий, наиболее оптимальных для реализации в определенных условиях, что, несомненно, облегчает и упорядочивает процесс формирования стратегии на предприятии.

На данном этапе развития стратегического управления формирование стратегии развития предприятия основывается, главным образом, на выборе из нескольких альтернативных вариантов стратегий. При этом каждый из рассматриваемых вариантов формируется сценарным методом, либо на основе стандартных решений для широко распространенных ситуаций. Наиболее полно вопрос методов формирования стратегии предприятия рассмотрен учеными Гарвардской школы (М. Портер, К. Прахалад, К. Эндрюс, Г. Хэмел), которая и сегодня остается лидером в этом направлении.

Предложенный Эндрюсом SWOT-анализ предполагает формирование стратегии на основе оценки влияния на предприятие таких факторов, как: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. Портер рассматривал процесс формирования стратегии с точки зрения конкурентной позиции предприятия, основанной на анализе пяти сил конкуренции, который дает разработчику представление о сильных и слабых позициях предприятия на рынке и наиболее выгодной позиции. Прахалад и Хэмел рассматривали процесс формирования стратегии предприятия как выявление уникальных свойств предприятия и разработку мер на поддержание и укрепление этой уникальности.

При этом все методы формирования стратегии предприятия основываются на анализе внутренней и внешней среды предприятия. Это неудивительно, так как именно потенциал предприятия и рыночные условия экономики, в которых оно находится, определяет возможные пути его развития.

На практике процесс формирования стратегии развития предприятия сводится к поиску ответов на три основных вопроса:

- В какой в настоящее время ситуации находится предприятие, какими параметрами она характеризуется?
- Как предприятие видит для себя свое «идеальное состояние», на какое место на рынке и в обществе претендует предприятие?

• Какие меры необходимо предпринять, чтобы достичь этого «идеального состояния», какие ресурсы для этого потребуются?

Таким образом, процесс формирования стратегии развития предприятия можно.

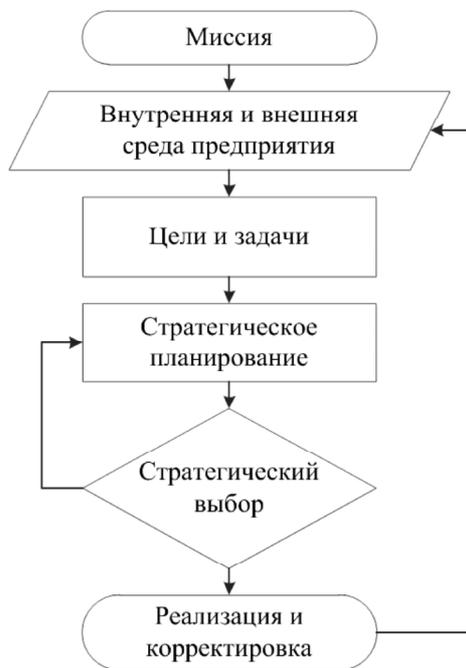


Рис. 1. Процесс формирования стратегии развития предприятия

На первом этапе определяются основные ориентиры развития компании, формируется образ фирмы, к которому она стремится. Второй этап включает в себя сбор и анализ информации о внутренней и внешней среде, определение возможностей и ограничений предприятия, выявление его сильных и слабых стороны. На третьем этапе определяются более четкие цели, исходя из того, в каком положении находится фирма, какими возможностями обладает и к чему она стремится. Стратегическое планирование включает в себя разработку базового варианта стратегии развития предприятия, а также основных альтернативных вариантов. Затем разработанные варианты анализируются, и выбирается наиболее оптимальный из них, или же разработчики возвращаются к предыдущему этапу, если ни один из предложенных вариантов не был принят. После утверждения стратегии развития начинается этап ее реализации, однако разработка стратегии на этом не должна заканчиваться, необходимо проводить постоянную ее корректировку с учетом возникших изменений во внутренней и внешней среде, а при необходимости и оперативно подготовить новый вариант стратегии развития, заложив в него связанный переход от старого варианта.

Как видно из приведенной схемы процесса формирования стратегии развития предприятия, процесс этот весьма трудоемкий и длительный, но результаты данного процесса (при условии его успешности) многократно превосходят затраты. Такой эффект возникает не только потому, что наличие стратегии развития предприятия способствует более эффективному использованию имеющихся ресурсов и возможностей, но и по причине того, что сам процесс разработки и анализа различных вариантов функционирования предприятия в тех или иных условиях повышает системность и обоснованность принимаемых управленческих решений.

В существующих научных разработках наибольший упор делается на такие этапы как анализ внутренней и внешней среды предприятия и «стратегический выбор». Это, во-первых, обусловлено тем, что формирование миссии, целей и вариантов стратегического развития в большей степени творческий процесс и зависит от интересов разработчика, его опыта и интуиции, во-вторых, анализ ситуации, в которой находится предприятие, является

основой будущей стратегии развития и во многом предопределяет ее. Однако, именно этап «стратегическое планирование» в силу своей уникальности и творческой направленности вкупе с этапом «стратегический выбор» является на сегодняшний день наиболее проблемным участком процесса формирования стратегии развития.

На практике любая стратегия развития предприятия направлена на изменение состояния одного или нескольких элементов, характеризующих предприятие:

- продукт (параметры выпускаемой номенклатуры продукции или оказываемых услуг),
- управление (параметры системы управления предприятием, а также структуры функционирования),
- рынок (параметры внешних условий функционирования предприятия, и места, занимаемого предприятием на рынке, то есть экономические и географические границы),
- финансы (параметры финансового и инвестиционного состояния предприятия).

С точки зрения систем, предприятие, находящееся в определенной ситуации, будет характеризоваться определенными значениями показателей этих элементов. Реализация стратегии развития будет приводить к тому, что предприятие будет переходить из начальной ситуации в новую, которая, в свою очередь, будет характеризоваться новыми значениями этих показателей, по одному или нескольким элементам. Такие переходы могут проявляться в более или менее кардинальных изменениях (например, переход на новый вид продукции, новые рынки сбыта или совершенствование параметров существующей продукции, например качества, изменение занимаемой предприятием на рынке доли). Таким образом, в соответствии с описанными элементами упрощенно можно выделить 4 вида стратегий:

- инновационная (направленная на улучшение продукта),
- внутрифирменная (направленная на повышение эффективности управления),
- рыночная (направленная на изменение положения предприятия на рынке),
- инвестиционная (направленная на улучшение финансового и инвестиционного состояния предприятия).

На практике стратегия развития чаще направлена на улучшение сразу нескольких элементов, при этом стоит отметить, что даже целенаправленное изменение лишь одного элемента будет приводить к изменению значений показателей и остальных элементов. Но такой подход позволяет иначе взглянуть на процесс стратегического планирования и стратегического выбора, в определенной степени упростив его и алгоритмизировав.

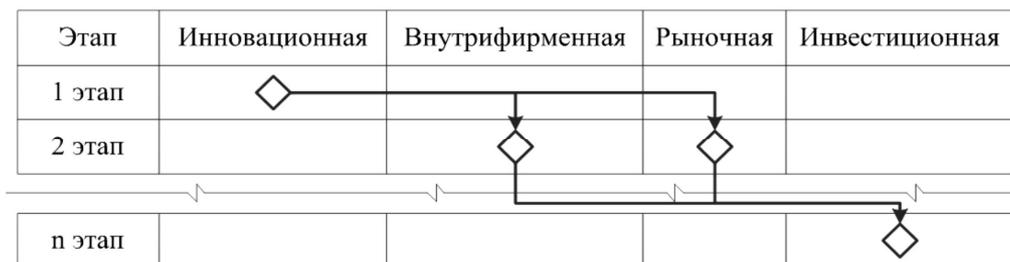


Рис. 2. Матрица направлений стратегического развития предприятия

Если разделить стратегию развития предприятия на ряд условных этапов, в каждом из которых происходит изменение в дискретном количестве элементов, можно с весьма высокой вероятностью предсказать изменения показателей, и тем самым рассчитать эффективность довольно большого количества вариантов направлений развития, выбрав из них наиболее оптимальные. Графически направления стратегического развития можно представить в виде матрицы, где по горизонтали отмечены 4 основных вида стратегий, по вертикали наименования этапов реализации стратегии, а на пересечении отмечается, какой вид стратегии реализуется на конкретном этапе (рис. 2). На основе разработанных вариантов стратегического развития в дальнейшем формируются варианты стратегий развития. Благодаря наличию такой основы, процесс формирования стратегии облегчается, а также исключается необходимость возвращения к этому этапу на стадии «стратегического выбора».

С другой стороны, данный подход позволит более оперативно вносить изменения в стратегию развития с учетом возникших в ходе ее реализации изменений. Деление на небольшие этапы позволяет внести изменения в выходные параметры предыдущего этапа и рассчитать дальнейшие направления развития с учетом этих изменений, одновременно выбрав из них оптимальные.

Таким образом, для учета современных экономических реалий процесс формирования стратегии развития предприятия должен основываться на теоретических и методологических основах, приведенных выше, и быть дополнен новым механизмом, повышающим системность принимаемых стратегических решений и повышающим возможность алгоритмизации процессов определенных этапов формирования стратегии.

### Список литературы

1. Босенко Е.В. Стратегическое внутрифирменное планирование // Труды молодых ученых. Экономические науки, 2010, № 4. – С. 147-152.
2. Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии // [www.ereport.ru](http://www.ereport.ru) – мировая экономика и мировые рынки URL: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (дата обращения: 19.03.2012).
3. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Шерешева М.Ю. Стратегии бизнеса: аналитический справочник и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.

**Hrustalev B.B.** – doctor of economic sciences, professor

E-mail: [Hrustalev\\_BB@mail.ru](mailto:Hrustalev_BB@mail.ru)

**Demyanova V.S.** – doctor of technical sciences, professor

E-mail: [mg.rex1@gmail.com](mailto:mg.rex1@gmail.com)

**Penza State University of Architecture and Construction**

The organization address: 440028, Russia, Penza, G. Titova st., 28

### Theoretical and methodical bases of the enterprise development strategy

#### Resume

The aim of the work was to analyze the formation of development strategies and the theoretical and methodical basis of this process. This allows to identify the «narrow» places of the formation of strategies at the enterprise. It is established that the existing methods of forming strategies do not always meet modern economic realities, characterized by a high degree of uncertainty and variability, as this methods is time-consuming. It is revealed that at the stage of strategic planning it is possible to introduce a new mechanism that will smooth out these shortcomings of existing methods, as well as significantly reduce the time required for the appropriate updating strategies in line with recent changes in the future, that also important in the current economic climate. The article presents the concept of this mechanism, based on a systems approach, and the logic of the construction of circuits of the strategic development of companies and logic of the choosing the best option.

4 forms of trends in strategic development of the enterprises are examined: innovation (directed toward improvements in the product), intra-firm (directed toward an increase in the effectiveness in control), market (directed toward a change in the position of enterprise on the market), investment (directed toward an improvement in the financial and investment state of enterprise).

**Keywords:** development strategy, management, forming strategy, enterprise.

### References

1. Bosenko E.V. Strategic corporate planning // Proceedings of the young scientists. Economic science, 2010, № 4. – P. 147-152.
2. The concept of strategy. The classification of strategic. The choice of strategy // [www.ereport.ru](http://www.ereport.ru) URL: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (reference date: 19.03.2012).
3. Aivasyan S.A., Balkind O.Y., Sheresheva M.J. Business strategy: analytical guide / Edited by G.B. Kleynner. – M.: KONSEKO, 1998.