

К ВОПРОСУ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ

Разработка стратегии организации – необходимое в бизнесе направление, имеющее большое значение и активно используемое в практике как база совершенствования управленческих процессов. Стратегическое планирование повышает эффективность хозяйствования в условиях конкуренции, позволяет правильно оценить ситуацию на рынке и предпринять необходимые решения для дальнейшего развития деятельности.

Development of the organization's strategy is a necessary business direction that is of great importance and is actively used in practice as a basis for improving management processes. Strategic planning increases the efficiency of management in a competitive environment, allows you to correctly assess the situation on the market and take the necessary decisions for further development of activities.

Ключевые слова: стратегия деятельности; цели; критерии; внешняя среда; конкурентоспособность.

Key words: strategy; purposes; criteria; external environment; competitiveness.

Потребность в разработке стратегии возникает в связи с динамизмом изменений экономических условий, в которых функционируют организации, поэтому стратегия должна использоваться в качестве инструмента для адаптации происходящим переменам окружающей среды.

Разработка стратегии деятельности организаций, как и решение любой проблемы, проходит следующие этапы: анализ информации о состоянии рынка и конкурентоспособности организации, определение целей стратегии деятельности, разработка прогнозов развития деятельности, оценка и выбор оптимального варианта стратегии деятельности, разработка программы действий и контроль за ее реализацией [1, с. 89].

На первом этапе должен быть проведен анализ внешней среды функционирования организации и ее конкурентоспособности. Данный этап можно разбить на три части:

– *Исследование основных показателей рынка*, на котором функционирует организация и выявление тенденций ее развития (определение доли рынка, размера покупательского спроса, степени освоения рынка конкурентами, возможностей рекламы и т. д.).

– *Оценка конкурентоспособности (эффективности деятельности) организации* с целью выявления ее внутренних резервов и ресурсных возможностей.

Оценка экономической эффективности осуществляется с помощью системы показателей, включающей обобщающие показатели экономической эффективности (ресурсоотдача, доходность ресурсов, ресурсорентабельность, затратноотдача) и частные, в том числе фондоотдача, оборачиваемость активов, производительность труда и др.

Конкурентоспособность организаций оценивается различными методами. Среди них можно выделить следующие: индикаторный, матричный, теория равновесия фирмы и отрасли,

теория факторов производства, теория эффективной конкуренции, метод анализа иерархий, метод рангов, метод сравнения и др. [2, с. 162].

При оценке конкурентоспособности организации выявляется наличие или отсутствие преимуществ данной организации по сравнению с конкурентами. Среди их числа можно выделить следующие: торгово-хозяйственные (эффективное использование ресурсов, оптимизация расходов и т. д.); маркетинговые (объем торговых услуг, гибкость ценообразования, эффективность взаимодействия с поставщиками и др.); организационно-управленческие (квалификация и опыт руководителей, система обработки информации и т. д.)

– *Исследование основных показателей рынка*, на котором функционирует организация и выявление тенденций развития (определение доли рынка, размера покупательского спроса, степени освоения рынка конкурентами, возможностей рекламы и т. д.).

Анализ внешней среды функционирования организации. Внешняя среда организации состоит из двух групп компонентов: партнеров по хозяйственным связям и внешнего окружения.

Из группы партнеров по хозяйственным связям можно выделить поставщиков и маркетинговых посредников. Внешнее окружение – это покупатели с их демографическими характеристиками, финансовые учреждения, средства массовой информации, правительственные организации и законодательные органы, социально-экономические условия жизни, уровень развития науки, техники, культуры, национальные традиции, конкуренты.

Второй этап разработки стратегии связан с определением целей стратегии и ключевых проблем в деятельности организации.

Для организаций стратегическими целями может быть следующие, например, достижение определенных финансовых показателей (прибыль на вложенный капитал), достижение определенного положения на рынке (объем продаж, доля на рынке), изменение сферы деятельности в продуктивном (диверсификация) или географическом плане и т. д.

Основные *требования*, которые необходимо учитывать при определении целей:

– определяется не одна, а несколько целей;

– цели должны быть реальными (выполнимыми) и должны подсказывать направление действий;

– цели должны быть конкретными.

Оптимальное решение можно найти путем построения «дерева целей», которое отражает взаимосвязь, соподчиненность целей различных уровней системы.

Если главной целью является получение прибыли, промежуточными могут быть увеличение выручки от реализации, оптимизация расходов и т. п.

В качестве обеспечивающих целевых установок выступают рациональное использование ресурсов, оптимизация товародвижения, обоснование размера торговых надбавок и т. д. Поставленные цели взаимосогласовываются, конкретизируются и количественно определяются в виде системы важнейших показателей хозяйственно-финансовой деятельности, к которым стремится данная организация [3, с. 210].

На третьем этапе разрабатываются альтернативные варианты развития деятельности организации. С этой целью проверяется соответствие между поставленными целями и имеющимися ресурсами. Если имеющиеся ресурсы не позволяют обеспечить достижение поставленных целей, нужно вернуться ко второму этапу и откорректировать их.

Четвертый этап – оценка и выбор оптимального варианта развития деятельности организации.

На данном этапе осуществляется проверка реальности и выполнимости поставленных целей и разработанных вариантов их достижения по следующим критериям: время достижения конечной цели, устойчивость по отношению к действиям конкурентов, финансовая обеспеченность и степень риска.

Пятый этап – разработка конкретной программы действий и контроль за ее реализацией.

Осуществление программы включает определение конкретных показателей по основным направлениям деятельности организации: объема производства, прибыли, расходов и др.

Контроль за реализацией программы предусматривает изучение динамики продаж; осуществление мер по повышению качества продукции. При осуществлении контроля четко выделяются три этапа:

– *Сбор данных* (каковы результаты деятельности за определенный период времени?).

– *Оценка данных* (насколько близко продвинулись к основной стратегической цели?).

– *Проведение ситуационного анализа.*

Если наблюдается существенный отход от намеченного хода программы, то она корректируется. В случае достижения поставленных целей выдвигаются новые задачи, определяющие будущую стратегию деятельности организации [4, с. 305].

Варианты стратегий развития деятельности организаций представлены в таблице.

При определении варианта стратегии необходимо учитывать влияние факторов внешней среды и ресурсные возможности данной организации. Так, если выдвигается стратегическая цель – повышение прибыли на основе стратегии низких расходов, то основными мероприятиями по достижению цели будут следующие: внедрение передовых технологий, экономия ресурсов, отказ дорогостоящего обслуживания и т. д.

Варианты стратегий развития деятельности организации

Варианты	Цели стратегии	Политики, необходимые для достижения цели
Низкие расходы	Увеличение прибыли. Оптимизация ассортимента. Снижение расходов	Улучшение взаимоотношений с торговыми посредниками. Использование прогрессивных форм продажи. Рациональное использование ресурсов
Дифференциация товаров (услуг)	Увеличение доли рынка. Высокая репутация у покупателей. Высокий уровень обслуживания	Снижение цен. Предоставление торговых услуг. Усиление рекламной деятельности. Повышение контроля за финансовой деятельностью
Повышение прибыльности	Получение максимальной прибыли. Максимизация удобств для покупателей. Повышение эффективности коммерческой деятельности	Увеличение объема продаж. Выход на новые сегменты рынка. Повышение качества товаров и услуг. Стимулирование труда работников
Примечание – Собственная разработка авторов.		

Если руководители организации решили поставить долговременные цели: усиление рыночной позиции, повышение репутации, используя стратегию дифференциации, то их действия будут направлены на снижение цен, повышение качества товаров, усиление рекламной деятельности и т. п. Если же в целях укрепления финансовой устойчивости определена цель – побыстрее получить максимальную прибыль, то действия должны быть направлены на увеличение объема продаж, выход на новые сегменты рынка.

Таким образом, основная задача стратегического подхода состоит в разработке конкретных мероприятий, поддерживающих конкурентные преимущества за счет определения ключевых факторов успеха, значимости преимуществ данной организации и возможностей поддерживать эти преимущества в течение длительного периода времени.

Список использованной литературы

1. **Анташов, В. А.** Эффективность и результативность предприятия / В. А. Анташов, Г. В. Уварова. – Минск : Регистр, 2013. – 136 с.
2. **Ансофф, И.** Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М. : Питер, 2013. – 344 с.
3. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. пособие / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2014. – 357 с.
4. **Смольский, А. П.** Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учеб. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Амалфея, 2016. – 444 с.