

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В предложенной статье рассмотрены отдельные аспекты разработки стратегии развития организации и ее реализации, сформулированы основные проблемы, с которыми сталкиваются организации при разработке стратегии развития и пути их решения.

In the proposed article, certain aspects of the development of an organization's development strategy and its implementation are considered, the main problems that organizations face when developing a development strategy and ways to solve them are formulated.

Ключевые слова: стратегия; стратегическое управление; стратегическое планирование; инструменты развития; анализ среды; риски.

Key words: strategy; strategic management; strategic planning; development tools; environment analysis; risks.

В современных условиях развития организаций существенной проблемой является не только конкурентное развитие на рынке, но и отсутствие методического подхода к выбору инструментов разработки и стратегии развития, а также ключевых элементов, с помощью которых компания реализует поставленные цели и выполняет основные задачи стратегического управления.

В качестве инструментов стратегического управления Е. Ю. Меркулова предлагает проведение стратегического анализа, осуществление стратегического планирования и организацию выбора стратегии на основании полученных данных, а также непосредственную реализацию стратегии, ее мониторинг и контроль [1]. С мнением автора нужно согласиться именно в аспекте того, что стратегическое управление основано на прохождении определенных этапов.

Инструмент стратегического управления представляет собой комплексный управленческий элемент, который включает в себя перечень и порядок сбора необходимого объема информации, применение совокупности методов ее обработки и способов представления, а также последовательное выполнение аналитических задач в области стратегического управления [2].

В практике используется большое количество инструментов, которые, по сути, являются относительно самостоятельными, но между собой они находятся в постоянной взаимосвязи и взаимозависимости. При этом каждый из них можно назвать автономным объектом изучения отдельными исследователями как по эффективности применения, так и по выходным данным, поэтому стратегическое управление в широком понятии не имеет однозначных суждений и определений.

Проблематика вопроса разработки и внедрения стратегии развития для каждой организации заключается в том, чтобы найти уникальный и универсальный инструмент, который подходил бы для каждой организации, но это практически не представляется возможным.

Классифицировать инструменты стратегического управления в конкурентной организации с учетом перспективы ее развития на рынке можно исходя из типа (сценария) ее развития. При этом важно учитывать специфику производимой продукции или оказываемых услуг. Дальнейшая классификация инструментов стратегического управления в организации осуществляется в зависимости от этапа реализации стратегии развития:

- стратегический анализ;
- стратегическое планирование;
- организация выбора стратегии развития;
- реализация стратегии развития;
- стратегический контроль [3].

Этапом стратегического анализа в качестве классификационного признака инструментов можно представить период прогнозирования, который зависит от срока, на который разрабатывается прогноз, потому как могут быть применены различные научные методы. Это различие основано на том, насколько полно и качественно представлена информация для принятия стра-

тегического решения. В данном случае в качестве стратегических инструментов можно выделить историко-ассоциативный метод, метод концептуальных переносов (долгосрочное прогнозирование на 50 и более лет), метод рейтинговых оценок, метод экспертных оценок (среднесрочное прогнозирование на период от 25 до 50 лет), построение трендов (краткосрочное прогнозирование на период от 10 до 25 лет) [4, с. 22].

Этап стратегического планирования основан на применении таких критериев, которые определяют развитие организации и период планирования.

Выбор критерия основан на использовании современных теоретических основ системного подхода к стратегическому управлению, при котором организация рассматривается как открытая адаптивная социально-экономическая система, результативность, эффективность и перспективность деятельности которой определена рядом взаимообусловленных и взаимосвязанных факторов, требующих применения адекватных инструментов при разработке и реализации стратегии развития [5].

Разработка стратегии развития в рамках внедрения системы стратегического управления в организации с применением SWOT-анализа должна иметь следующую последовательность:

- ретроспективный анализ развития организации;
- анализ потенциальных внутренних возможностей организации;
- оценка сильных и слабых сторон организации;
- анализ деловой среды компании;
- оценка угроз и возможностей внешней среды для развития организации [1].

Так, И. Ансоффом была предложена матрица возможностей, которая получила название «вектор роста» и основана на применении четырех основных вариантах стратегии для сохранения и повышения перспективности организации на рынке. В данном случае основными стратегиями являются: стратегия проникновения на рынок, стратегия диверсификации, стратегия развития и продвижения продукции, стратегия развития рынка. При этом выбор стратегии полностью зависит от возможностей организации в отношении обновления ассортимента продукции и услуг, а также степени насыщенности самого рынка [6].

Метод разработки стратегии, предложенный М. Портером, основан на анализе целевой аудитории и широты ее захвата, а также конкурентных преимуществ товара организации (уникальность товара или низкие издержки). В качестве основных стратегий в данном случае можно отметить стратегию лидерства за счет снижения издержек, стратегию дифференцирования, стратегию концентрации на сегменте. Особенность подхода строится на выделении взаимоисключающего характера стратегий.

Профессором гарвардского университета Ф. Агилларом предложена модель анализа PEST, которая позволяет проанализировать политические, экономические, социокультурные и технологические изменения, характерные для бизнес-среды. Помимо этого, данный анализ позволяет оценить ситуацию на рынке в целом и сделать верные выводы для принятия решений.

В качестве недостатка всех перечисленных инструментов нужно отметить то, что они основаны на методе экспертных оценок, а для проведения эффективной аналитической работы необходимо обладать полной, достоверной и своевременной информацией, а также необходимо участие в работе по формированию стратегии высококвалифицированных специалистов [7].

В качестве основного критерия оценки стратегических альтернатив, которые применяются при разработке стратегии, является достижимость и адекватность поставленных целей организации. При этом оценка осуществляется не столько от самой сформированной стратегии, сколько от влияющих на ее реализацию факторов, потому как спрогнозировать то или иное явление исходя из факторов и степени их воздействия на деятельность организации в реальной практике практически не представляется возможным. Поэтому важно осуществлять выбор стратегических альтернатив исходя из влияния тех или иных рисков.

В качестве наиболее известных инструментов при выборе стратегии в настоящее время широко применяется также матрица «продукт – рынок», предложенная А. Стейнером, модель «привлекательность рынка – преимущества в конкуренции», модель стратегического выбора на основании цикла развития организации. Модель А. Стейнера включает в себя классификацию из трех групп рынков и продуктов: существующие; новые, но имеющие отношение к существующим; совершенно новые продукты [8].

Использование данной модели основано на использовании оценки той или иной стратегии исходя из вероятности успеха своей деятельности, а также как вариант обоснования выбора определенного вида бизнеса или направления деятельности. Каждому из представленных видов соответствует определенный набор стратегических альтернатив, который формируется в зави-

симости от положения организации на рынке и может быть направлен как на сохранение и укрепление соответствующих позиций компании на рынке, так и закрытие определенной единицы бизнеса.

Данный подход можно назвать наиболее универсальным и удобным, но тем не менее для отдельных отраслей деятельности он нуждается в определенных корректировках и пересмотре факторов.

Важным и достаточно сложным инструментом разработки и реализации стратегии развития является непосредственное воплощение стратегии на практике. Поэтому в организации целесообразно создать специальный механизм реализации стратегии, основанный на формировании взаимоувязки таких важных составляющих, как финансовое, правовое, организационное, кадровое, информационно-методологическое и технико-технологическое поля, позволяющие обеспечить органичное проникновение в структуру управления организации [9].

Устойчивость бизнеса и его перспективное ведение зависит не в меньшей степени от развития риск-менеджмента, использования методологии бережливого производства и внедрения прогрессивных стандартов качества продукции. Именно ориентирование на качество продукции дает высокие результаты при реализации стратегии развития за счет общей философии управления качеством и потребительской оценки.

Как завершающий этап организации стратегического управления нужно выделить мониторинг и систему контроллинга, которые необходимы организации для возможности отслеживания процесса реализации стратегии по ключевым целям и, соответственно, проведения координирования стратегических планов или пересмотра стратегических целей, при необходимости, или существенных изменений внешней среды.

Задача контроллинга в организации основана не столько на выявлении возможных промахов и ошибок в результате реализации стратегии, но и своевременной выработке и осуществлении корректирующих мер, которые направлены на достижение поставленных целей. Для данной системы характерно применение отдельных механизмов по мониторингу функциональных стратегий, стратегических задач и отдельных сотрудников и их работы при реализации общей (генеральной) стратегии.

Контроллинг как механизм стратегического управления основан на применении логических и статистических методов. Выступая при этом как самостоятельный инструмент, контроллинг и система мониторинга неразрывно связаны со всеми рассмотренными выше инструментами и механизмами формирования и реализации стратегии, и используются они при действии каждого этапа стратегического управления.

Не менее важными условиями реализации контроллинга является соблюдение принципов оперативности, результативности, системности, простоты и понятности применения и экономичности. Применение системы контроллинга в целом основано также на структуре и организации управления самой организацией, организации системы стратегического управления и уровня ее развития, а также методах руководства.

Представленные механизмы и инструменты формирования и реализации стратегии развития организации не являются строго определенными и отражающими всю полноту управленческих методов, но они позволяют систематизировать и сформировать накопленный эмпирический опыт для создания и дальнейшего применения при выработке и реализации в конкретной организации с учетом ее внутреннего потенциала, рыночных внешних условий, социально-экономического развития региона, в котором функционирует организация.

Таким образом, разработка стратегии развития организации обусловлена рядом подходов и механизмов, которые были выработаны на протяжении десятилетий путем научных исследований. Однако сказать, что тот или иной подход является единственно верным для различного рода компаний, особенно в современных условиях развития рынка, невозможно.

Использование тех или иных инструментов и методов разработки стратегий развития зависит от конкретных целей, которые ставит перед собой организация, а также глубины и детализации направлений разработки стратегии. В данном случае можно говорить лишь о рекомендованных инструментах и их наборе, которые позволяют сформировать основные направления анализа, сделать верные выводы и выработать решения.

Стратегия отражает основные принципы реализации продукта, направления, содержит количественные и качественные характеристики деятельности компании. Основными информационно-аналитическими методами обоснования стратегии могут служить различные инструменты и модели анализа внешней и внутренней среды компании. Выбранная стратегия должна

максимально эффективно использовать баланс сильных и слабых сторон компании и возможности внешней среды, при этом избегая угроз.

Список использованной литературы

1. Меркулова, Е. Ю. Стратегический анализ внешней среды предприятий / Е. Ю. Меркулова, Н. С. Морозова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 3. – С. 81–88.
2. Альтшулер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа / И. Г. Альтшулер. – М. : Юнити-Дана, 2018. – 450 с.
3. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М. : Юнити, 2016. – 412 с.
4. Виссема, Х. Основы стратегического менеджмента и предпринимательства / Х. Виссема. – М. : Инфра-М, 2016. – 347 с.
5. Жемчугов, А. М. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы теории и практики упр. – 2016. – № 5. – С. 75–80.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2018. – 303 с.
7. Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации : учеб. пособие / И. Б. Гурков. – М. : Бизнес-школа «Интел-Спецтехника», 2017. – 496 с.
8. Пласкова, Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики упр. – 2016. – № 1. – С. 84–93.
9. Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 367 с.