

## **Проблемы разработки стратегий развития организации в современных условиях**

Дём О. Д.

Витебский государственный технологический университет

Для успешного функционирования каждая организация должна разработать собственную стратегию. Требуется пройти несколько этапов от концепции до конкретных организационно-технических мероприятий. Первый этап - стратегический анализ, на котором изучается внешняя среда и потенциальные возможности организации.

Второй этап предполагает выбор стратегии: анализ путей диверсификации производства, сравнение перспектив фирмы в различных областях деятельности. В этой связи несомненный интерес представляет разработанная методика выбора стратегических альтернатив, основанная на экспертных оценках важности основных факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность стратегии. В разработке модели участвовала группа из 26 экспертов, в которую входили научные работники, руководители предприятий, специалисты финансово-экономических служб, менеджеры государственного управления. В результате выведена следующая формула:  $C_i = 0,253 * A_i + 0,194 * B_i + 0,206 * K_i + 0,347 * I_i$ , где  $C_i$  – стратегические альтернативы;  $A_i$  – факторы внешней среды;  $B_i$  – факторы внутренней среды;  $K_i$  – факторы конкурентоспособности предприятия;  $I_i$  – факторы риска инвестиций [1, с.33]. Используя эту модель на ДП РУП «Эвилам» (г. Витебск) был проведен опрос специалистов организации по 10-балльной шкале. В результате подсчета баллов с помощью формулы была количественно определена величина каждого фактора и обоснована оптимальная стратегия по наибольшему рассчитанному значению. Необходимо учесть, что при формировании стратегических программ важно вписаться в общую (базовую) стратегию, в соответствии с которой компания собирается конкурировать

или добиваться совершенства, используя ключевые факторы успеха и альтернативные направления развития.

Третий этап. Если базовая стратегия выбрана, то следует определить направления деятельности для ее реализации. Здесь есть несколько возможностей:

1. ничего нового не делать (продолжать прежнюю деятельность);
2. уйти с некоторых рынков;
3. продавать продукты на рынке с большим эффектом (рыночное проникновение), зачастую это предполагает и большее умение;
4. продавать продукты на новых рынках (развитие рынка);
5. разрабатывать новые услуги (развитие продукта); 6) разрабатывать новые продукты для продажи на новых рынках (диверсификация).

Четвертый этап. После того как направление выбрано, можно переходить к выбору метода следования по этому направлению. В 1989 г. Джонсон и Скоул предложили три альтернативных метода: внутреннее развитие, поглощение компаний и некоторые формы совместного развития, такие, как венчурные предприятия и франчайзинг.

Пятый этап — оценка стратегического выбора. Стратегические альтернативы сравнивают для выявления достоинств каждой из них на основе следующих критериев.

1. Пригодность. Этот критерий позволяет установить степень соответствия предполагаемой стратегии поставленным целям и ситуации, которая была вскрыта в ходе стратегического анализа.

2. Выполнимость или осуществимость. Критерий позволяет определить, реализуема ли стратегия при данных ресурсах. Например, может ли стратегия быть профинансирована? Или может ли быть достигнута желаемая рыночная позиция? Может ли компания соответствующим образом ответить на акции конкурентов?

3. Приемлемость. Критерий позволяет оценить принципиальную допустимость использования стратегии. Например, путем ответа на вопросы: будет ли стратегия обеспечивать существенную прибыль и приемлем ли уровень риска?

Из перечисленных критериев выбирают основной критерий, который позволяет уменьшить число рассматриваемых вариантов. Эти варианты подвергаются более тщательной и детальной оценке, которая может осуществляться при помощи экспертных методов, например методом анализа иерархий.

Если в рассматриваемых стратегиях предполагается достижение одной цели, то выбирается одна из стратегий. Если должны быть достигнуты несколько целей, то можно выбрать разные стратегии, но в любом случае руководители должны быть уверены, что это стратегии с наибольшим потенциалом для фирмы. Одновременно могут осуществляться программы инвестирования в физические, нематериальные и финансовые активы. Во всех случаях должны быть привлечены специалисты в области финансового менеджмента, а также риск-менеджмента.

Шестой этап состоит в постановке оперативных и стратегических организационных программ и бюджетов. Оперативные программы и бюджеты ориентируют подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические закладывают основы будущей рентабельности. Таким образом, на этом шаге более высокие уровни планирования соединяются с более низкими.

После проведения всех шести этапов для нашего предприятия было рекомендована стратегия внутреннего развития и экономии издержек.

Литература:

1 Бурцева, Т. А. Методологические основы выбора стратегий развития предприятия на основе экспертных оценок / Т. А. Бурцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - № 4. – С. 32-43.