

УДК 338.2

**УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ
КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Е.Н. КОСТЮКЕВИЧ¹, П.В. ГРАБОВАЯ²

¹ст. преподаватель кафедры «Инженерная экономика»

²студент учебной группы 10302121

Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В условиях динамично развивающейся экономической среды, управление стратегическим развитием предприятия становится ключевым фактором в обеспечении его устойчивого функционирования и повышения конкурентоспособности. В данной работе будут рассмотрены и проанализированы различные инструменты, позволяющие подобрать эффективную методiku для разработки стратегии развития под запросы предприятия.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, инструменты стратегического управления, система сбалансированных показателей, повышение эффективности деятельности.

**STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT AS THE BASIS
FOR THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE**

E.N. KOSTYUKEVICH¹, P.V. HRABOVAYA²

¹Senior Lecturer of the Department « Engineering Economics»

²group student 10302121

Belarusian National Technical University
Minsk, Republic of Belarus

Annotation. In a dynamically developing economic environment, managing the strategic development of an enterprise is becoming a key factor in ensuring its sustainable functioning and increasing competitiveness. In this paper, various tools will be considered and analyzed to select an effective methodology for developing a development strategy to meet the needs of the enterprise.

Keywords: enterprise development strategy, strategic management tools, balanced scorecard, performance improvement.

Стратегия развития предприятия является ключевым инструментом в определении цели компании, ее задач, а также в планировании действий, которые должны привести к определенному результату деятельности. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

При выборе стратегии развития предприятия, руководство должно опираться на следующие аспекты:

1. Какова долгосрочная цель компании;
2. Определение и четкое понимание текущей цели, какие у предприятия внутренние преимущества перед конкурентами;
3. Согласованность между владельцами относительно принципов ее развития.

При выборе стратегии развития предприятия, разновидность экономических видов деятельности не позволяют выбрать какую-то универсальную для всех компаний. Поэтому, чтобы подобрать подходящую для себя, нужно четко понимать, что это творческий процесс, который позволяет комбинировать несколько моделей в зависимости от предполагаемой цели. На данный момент существует 9 ключевых видов стратегий развития компании (таблица 1).

Таблица 9 – Виды стратегий развития предприятия

Вид стратегии	Описание
1	2
Базовая	Данная стратегия нацелена на равномерное распределение ресурсов компании между ее отделами. С помощью нее определяется потребность в изменении структуры управления, а также позволяет выявить, какие бизнес-проекты нужно реализовать
Конкурентная	Выявляет критерии, по которым предприятие может стать лучше конкурентов. Например, за счет работы с целевой аудиторией или создание нового продукта
Функциональная	Направлена на налаживание процессов в каждом отделе, несмотря на выполняемую деятельность

Окончание таблицы 1

1	2
Продуктовая	Анализирует услуги и продукцию предприятия для переработки товарного портфеля компании
Финансовая	Способствует описанию экономики бизнеса: оценка источников дохода, финансовых ресурсов, а также бюджетного финансирования. Главная цель – повышение прибыли
Маркетинговая	Определяет уровень конкурентоспособности товара, правильность выбора целевой аудитории и каналов продвижения
Концентрированного роста	С помощью стратегии концентрированного роста предприятие может укрепить свое положение на рынке, переработать предлагаемый товарный портфель или предложить новый продукт
Вертикальной интеграции	С помощью поглощения организаций из смежных отраслей или создания собственного производства, предприятие может расширяться для достижения более крупных масштабов
Диверсификация	Позволит уже успешному предприятию в своей отрасли, пересмотреть имеющиеся ресурсы и с помощью них дальше развиваться

В различных источниках не существует единого порядка разработки собственной стратегии развития, подходящей для конкретного предприятия, но проанализировав данные, можно определить ключевые моменты, которые присущи всем вариантам (рисунок 1).



Рисунок 3 – Этапы разработки стратегии развития предприятия

Далее в таблице 2 будет подробно рассмотрен каждый из этапов.

Таблица 10 – Этапы разработки стратегии развития предприятия

Наименование этапа	Характеристика
1	2
Оценка положения предприятия на рынке	На первом этапе необходимо оценить макро-среду, которая позволит сделать прогноз доходности предприятия, а также понять необходимость разработки новых мероприятий
Определение задач и формулировка целей развития	Для каждого предприятия необходимо сформулировать задачи и цель, которые подходят конкретно ему, так как именно они позволяют соответствовать особенностям и ресурсам компании

Окончание таблицы 2

1	2
Определение временного периода реализации стратегии	Оценив возможности предприятия и правильно рассчитав время на выполнение задач, предприятие может грамотно определить сроки для получения запланированного результата.
Формирование альтернатив стратегии развития	Никогда нельзя заикликоваться на одном варианте стратегии развития, так как на начальных этапах за редким исключением возможно сразу корректно оценить все факторы. Поэтому необходимо подобрать несколько подходящих стратегий, которые в дальнейшем можно трансформировать под запрос организации
Определение направлений развития объектов коммерческой деятельности	На данном этапе необходимо отгалькиваться от вида стратегии, которая была выбрана ранее, а также от преследуемой конечной цели организации
Формирование стратегического плана	Исходя из всех предыдущих этапов разрабатывается четкий план, позволяющий поэтапно прийти к поставленной цели и выполнить ранее определенные задачи

Количество моделей и подходов безгранично, каждое предприятие определяет для себя понятие стратегического управления по-разному. Стратегические инструменты для разработки стратегии развития предприятия представлены на рисунке 2.



Рисунок 4 – Инструменты управления стратегическим развитием, применяющиеся на различных этапах

С каждым новым этапом управления стратегическим развитием предприятия, используются новые инструменты, позволяющие эффективно оценивать ситуацию в организации, осуществлять анализ внешней и внутренней среды организации, определять ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, формировать стратегии. Подробная информация о самых эффективных инструментах представлена в таблице 3.

Таблица 11 – Инструменты управления стратегическим развитием

Наименование	Характеристика
1	2
SWOT-анализ	С помощью SWOT-анализа организация выявляет свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, представляемые внешней средой. С помощью составления определенной таблицы, компания оценивает реальное состояние своего предприятия на рынке

Продолжение таблицы 3

1	2
Модель 5 сил Портера	Применяется для оценки привлекательности своего предприятия для потребителей в определенной отрасли. С помощью данной модели выявляются 5 основных сил, которые способствуют анализу конкурентной среды
Модель СМОТРИ	С помощью данной модели проводится оценка и анализ внутренней и внешней среды
Матрица БКГ	Используется для оценки продуктов предприятия в соответствии с их долей рынка и темпами его роста. Суть метода – разделение продуктов или рынков на 4 категории, на основе их привлекательности, конкурентоспособности (звезды, деньги, вопросы или собаки)
Матрица General Electric (модель Маккинси)	С помощью матрицы General Electric по параметрам конкурентоспособности и привлекательности рынка проводится анализ каждой бизнес-единицы компании
Модель цепочки создания ценности	При определении каждого этапа описания бизнес-процесса, в продукт, который передается потребителям, добавляется дополнительная стоимость
Метод сценариев (сценарное планирование)	При разработке стратегии управления рассматривается несколько возможных путей развития продукта, так как невозможно предугадать поведение потребителей, а также внешних факторов
Теория стейкхолдеров (Модель баланса интересов)	Для успешного развития организации необходимо соблюдать баланс между всеми заинтересованными сторонами, а именно: акционеры, потребители, сотрудники.
Концепция «конкурентных преимуществ»	С помощью предложения потребителям уникальных товаров, предприятие становится более привлекательным для покупателей по сравнению с конкурентами

Окончание таблицы 3

1	2
Стратегии «быстрого реагирования»	Благодаря использованию современных технологий, предприятие сокращает время на производство продукции, сокращается финансовый и операционный цикл, исключаются проблемы с контролем за запасами
Стратегия «быстрого действия»	Для того, чтобы стать более гибкими на рынке к изменяющимся условиям, необходимо сокращать время от возникновения идеи до ее реализации
Метод SMART	Подход, который направлен на формулирование целей, помогающий делать их конкретными, измеримыми, достижимыми и ограниченными по времени. Суть метода – обеспечить ясность и направленность действий, а также облегчить отслеживание прогресса и оценки результатов
Scrum-фреймворк (метод Джейсона Фрида)	Суть этого метода заключается в оптимизации процессов, адаптации к внешней среде и потребностям клиентов, а также в повышении личной ответственности и вовлеченности
Концепция «стратегии затрат»	Для снижения затрат и повышения эффективности деятельности, предприятие подбирает и разрабатывает комплекс мероприятий

Помимо использования инструментов управления стратегическим развитием, предприятиям необходимо обосновать выбор стратегии. Для этого используются системы сбалансированных показателей, позволяющие принять решение об эффективности выбранной стратегии.

Система сбалансированных показателей или Balanced Scorecard (BSC) – это инструмент, позволяющий оценить на каком этапе находится реализация проекта, переводящий миссию и стратегию развития предприятия в сбалансированный комплекс показателей эффективности.

Ключевые направления BSC представлены на рисунке 3.

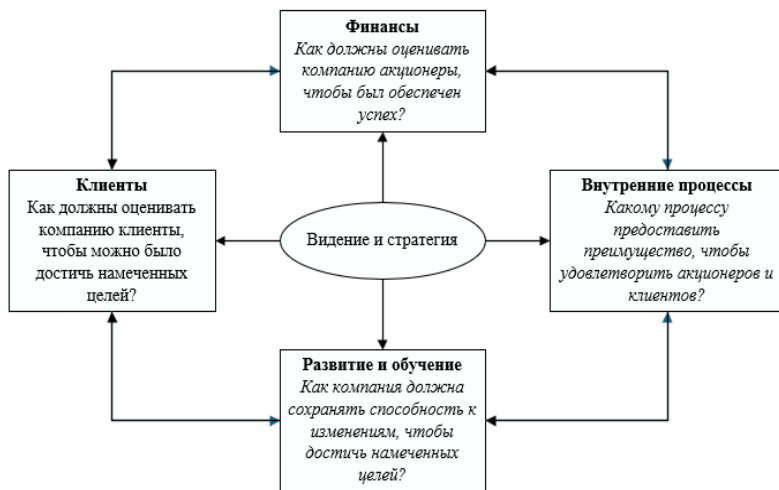


Рисунок 5 – Ключевые направления ССП

Направление «Финансы» реализуется с целью увеличения размеров прибыли, рентабельности и оптимизации денежных потоков;

Направление «Клиенты» применяется для улучшения индекса лояльности и удовлетворенности потребителей;

Направление «Внутренние процессы» используется для оценки показателей качества, производительности и выполнения временных регламентов;

Направление «Развитие и обучение» применяется для оценки уровня квалификации и удовлетворенности сотрудников.

Данная методика позволяет определить ключевые факторы повышения эффективности деятельности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия развития предприятия: виды, этапы разработки, оценка. – URL: <https://dasreda.ru/media/for-managers/strategiya-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 15.04.2025).

2. Стратегия развития бизнеса: что это и как правильно составить. – URL: <https://journal.sovcombank.ru/> (дата обращения: 15.04.2025).

3. Управление стратегического развития. – URL: <https://journal.sovcombank.ru/> (дата обращения: 15.04.2025).
4. Инструменты управления стратегического развития. – URL: <https://dt-team.ru/blog/strategii/instrumenty-strategicheskogo-upravleniya/> (дата обращения: 15.04.2025).
5. Сбалансированная система показателей. – URL: <https://academy-of-capital.ru/blog/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley/> (дата обращения: 15.04.2025).
6. Система сбалансированных показателей. – URL: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/27570/20/Strateg_Lektsiya_10-2012.pdf. (дата обращения: 15.04.2025).

REFERENCES

1. Enterprise development strategy: types, stages of development, evaluation. – URL: <https://dasreda.ru/media/for-managers/strategiya-razvitiya-predpriyaiya/> (date of access: 15.04.2025).
2. Business development strategy: what is it and how to make it right. – URL: <https://journal.sovcombank.ru/> (date of access: 15.04.2025).
3. Management of strategic development. – URL: <https://journal.sovcombank.ru/> (date of access: 15.04.2025).
4. Strategic development management tools. – URL: <https://dt-team.ru/blog/strategii/instrumenty-strategicheskogo-upravleniya/> (date of access: 15.04.2025).
5. Balanced scorecard. – URL: <https://academy-of-capital.ru/blog/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley/> (date of access: 15.04.2025).
6. The system of balanced indicators. – URL: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/27570/20/Strateg_Lektsiya_10-2012.pdf .(date of access: 15.04.2025).