

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КАК ЗАЛОГ УСПЕХА ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ

А. А. Шустова

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель Л. М. Короткевич

В современных быстроменяющихся социально-политических и экономических условиях перед предприятием, в том числе и предприятием молочной отрасли, действующим в условиях рынка, стоит задача обеспеченности не только выживаемости, но и непрерывного развития, реализации своего потенциала. Предприятие вынуждено постоянно искать, интегрировать, применять, обновлять ресурсы, процессы и знания. И источником его успеха является как можно более быстрое распознавание изменений во внешнем окружении, их исследование и адаптация к ним.

Большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются вне хозяйственной деятельности. Поэтому условием выживания предприятия в длительной перспективе является разработка и реализация модели стратегического развития, адекватной конъюнктуре рынка, конкуренции, собственным ресурсным возможностям. Модель представляет собой объект или идею в форме, отличной от самой целостности. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, она зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем.

Таким образом, разработка и реализация модели стратегического развития – чрезвычайно ответственная задача, стоящая перед менеджментом предприятия. Ее успешное решение возможно только при выстраивании четкой цепочки действий по проработке всего комплекса работ, предшествующих и сопутствующих разработке модели стратегического развития, ее реализации и актуализации для достижения необходимого результата.

Сегодня считается достижением, если руководитель предприятия умеет организовывать и проводить «мозговой штурм» горячей проблемы, выполнять SWOT-анализ, строить «дерево целей». Организация системы стратегического планирования на предприятии становится жизненной необходимостью. Внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер по адаптации организации к новым реалиям уже недостаточно.

Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься разработкой стратегической модели развития предприятия на профессиональном уровне. Весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития предприятия молочной отрасли можно условно разбить на следующие этапы:

- анализ привлекательности отрасли;
- оценка конкурентной позиции предприятия в отрасли;
- финансовая оценка стратегических альтернатив;
- формирование образа будущего предприятия, разработка стратегических целей и задач и мероприятия по внедрению стратегии.

Ключевое место в анализе привлекательности молочной отрасли отводится изучению конкурентной борьбы, определению ее источников и оценке конкурентных сил. Для этих целей можно использовать модель движущих сил конкуренции, автором которой является М. Портер. Оценка влияния каждой движущей силы на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе баль-

но-экспертной шкалы.

Следующим направлением анализа привлекательности молочной отрасли является определение стадии ее развития. К числу основных критериев при этом относятся показатели, характеризующие темпы роста, потенциал отрасли, эволюцию продуктов и технологии.

На следующем этапе оценивается конкурентная позиция предприятия в молочной отрасли. Часто для этих целей используется инструментарий SWOT-анализа, результатом проведения которого является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды.

SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. Для оценки конкурентной позиции предприятия также используется бенчмаркинг, позволяющий дать сравнительный анализ ключевых факторов успеха анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по таким параметрам, как рыночная доля, качество продукции, цена продукции, технология производства, себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции, объем продаж, каналы сбыта продукции и др.

Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития предприятия молочной отрасли является оценка стратегических альтернатив его развития. Крайне важно хотя бы укрупнено оценить последствия, в том числе финансовые, наиболее вероятных направлений своего развития.

Обычно финансовая оценка стратегических альтернатив проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса предприятия, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений.

Финансовая модель позволяет проводить многовариантные расчеты различных сценариев развития предприятия и реализации отдельных проектов, оценивать их финансовую эффективность, экономическую целесообразность, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость предприятия и результаты его деятельности.

Следующим этапом комплекса работ по разработке стратегии развития предприятия является этап стратегического целеполагания. На этом этапе происходит качественная конкретизация образа будущего и формируется перечень долгосрочных ориентиров развития предприятия, которые могут включать в себя такие направления, как долгосрочные ориентиры по снижению издержек производства, увеличение доли на внутреннем и внешнем рынках, снижение давления поставщиков сырья и материалов стратегические ориентиры организационного развития и т. д. Очень много времени отводится непосредственно на мероприятия, связанные с внедрением стратегии.

Таким образом, чтобы выжить в условиях рыночной конкуренции, предприятие вынуждено прорабатывать перспективы развития, т. е. заниматься разработкой модели стратегического развития. Разработка стратегии – это длительный и трудоемкий процесс. Он требует от руководителей предприятий знания теоретических основ построения научно обоснованной стратегии, владения методами разработки конкретных практических действий, выбора оптимальных стратегических альтернатив, разработки и принятия верных стратегических решений, умения спрогнозировать их результаты и вовремя внести их коррективы в разработанную стратегию. ___