

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ - 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, действующим в условиях рынка, стоит задача обеспеченности не только выживаемости, но и непрерывного развития, реализации сво-

его 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.

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.

Однако большинство руководителей отечественных предприятий концентрируют свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления 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.

Так, 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.

Единой модели, используемой для стратегического планирования, нет. Можно выделить несколько из них, представленных основными школами, которые имеют свои достоинства и недостатки.

Основной базовой моделью разработки стратегического плана принято считать модель Гарвардской школы бизнеса, лидером которой считается К. Эндрюс. Согласно этой модели процесс стратегического планирования представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия.

Согласно модели формирования стратегического плана, предложенной И. Ансоффом, процесс стратегического планирования начинается с определения первоначальных целей развития предприятия, которые являются реакцией на внешние сегменты. В соответствии с этими целями проводится анализ и оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней деловой окружающей среды.

Модель Г. Стейнера рассматривает стратегию развития предприятия как результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемый на отдельные шаги, которые схематически изображаются в виде контрольных таблиц.

В модели М. Портера моделирование и планирование уступили место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому. Задачей разработчика стратегии становится, используя анализ, выбрать лучшую из возможных для предприятия, чтобы менеджеры могли ее внедрить.

Так, разработка и реализация модели стратегического развития - чрезвычайно ответственная задача. 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.

На современном этапе развития экономики задача состоит в том, чтобы добиться значительного повышения эффективности производства, ускорения НТП и роста производительности труда, улучшению качества продукции, расширения ассортимента выпускаемых товаров. Поэтому при разработке стратегии предприятие по производству молочных продуктов должно ориентироваться, прежде всего, на:

- усиление маркетинговой работы по освоению новых видов молочной продукции и их выпуска, по развитию товарных рынков;
- исследование своей продукции с целью определения потребностей рынка;
- изучение потребителей, выявление покупательских предпочтений.

Молочная отрасль, как и все отрасли народного хозяйства Республики Беларусь, входит в рынок, принимая атрибуты рыночной экономики. Однако стратегии предприятий молочной отрасли обладают специфическими чертами, что вытекает из особенностей рынков и особенностей спроса и предложения, а также цен на продукцию. Эти черты влияют на рыночную ситуацию, поведение товаропроизводителей, функционирование рынка молочной продукции и смежных отраслей и, соответственно, на выбор стратегии.

В настоящее время перед производителями молочной продукции стоит проблема разработки стратегии их дальнейшего развития. Предприятия должны ориентироваться на стратегии, которые повлияют на законы конкуренции в отрасли в выгодном для них направлении и обеспечат сильную надежную позицию, гарантирующую успех в конкурентной борьбе.

Таким образом, 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 стратегии развития предприятия на профессиональном уровне.

Поэтому весь комплекс работ по разработке и внедрению стратегии развития предприятия можно условно разбить на следующие этапы:

- анализ привлекательности молочной 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 М. Портера. Оценка влияния каждой движущей силы на общий уровень интенсивности конкуренции в отрасли проводится на основе балльно-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 базе сопоставления полученных результатов можно оценить уровень инвестиционной привлекательности отрасли.

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.

Результаты проведенных SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и достаточно объективную оценку конкурентной позиции предприятия в отрасли.

Важным этапом комплекса работ по разработке стратегии развития предприятия является оценка стратегических альтернатив его развития. Крайне важно хотя бы укрупненно 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.

При проектировании образа будущего развития предприятия необходимо учитывать тенденции развития отрасли, изменения конъюнктуры спроса и предложения, сильные и слабые стороны предприятия, имеющие возможности и угрозы и множество других факторов, воздействующих на внутреннюю и внешнюю среду.

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.