

УДК 658.1  
ББК 65.9 (2)29  
М-32

*Маськов С.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры исследования систем управления и региональной экономики факультета управления Майкопского государственного технологического университета.*

## **ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ** (рецензирована)

*В статье отражаются основные проблемы выбора стратегий развития предприятий, предлагаются основные принципы стратегического управления, реализация которых позволит избежать ошибок руководителей при принятии управленческих решений.*

*Ключевые слова: стратегия, управление, принципы стратегического управления, разработка стратегии предприятия.*

Определение и реализация стратегий относятся к числу сложных и трудоемких работ, которые раньше в на предприятиях нашей страны никогда не выполнялись на должном уровне. Сегодня же управление большинства предприятий ориентировано главным образом на решение краткосрочных проблем. В этих условиях часты смены задач, приоритетов деятельности, решений, следствием чего является несовершенство структуры показателей деятельности, снижение конкурентоспособности предприятий.

Многие предприятия напоминают временные структуры, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической, производственной «прочности», позволяющей провести в случае необходимости эффективное обновление.

Развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий [1].

Можно выделить три уровня проблем, стоящих перед руководителями предприятий.

На первом уровне руководители объясняют существование проблем либо неблагоприятными условиями внешней среды (высокие налоги, темпы инфляции, экономическую и политическую нестабильность и т.п.), либо недостатками внутренней среды предприятий (нехватку финансовых средств, технологическую отсталость, плохую организацию производства и управления и т.п.).

Второй уровень понимания руководителями проблем объясняет их существование, в основном, отсутствием перспективного видения, обусловленного плохим знанием рынка, факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятия, недостаточным уровнем квалификации и т.п.

И, наконец, третий уровень понимания сути проблем включает тех руководителей, которые видят их истоки в недостаточном знании и умении мотивировать работников, разрабатывать стратегии развития предприятия, выбирать эффективные способы повышения инновационного потенциала, использовать результаты маркетинговых исследований, находить эффективные способы борьбы с бюрократизацией организации.

Различный уровень понимания сути проблем отражает представление руководителей о сложности управления организацией и их возможностях. Попытки некоторых из них управлять сложной организацией как простой из-за слабого знания современных методов руководства и организационных структур, неумения определять стратегию ценообразования и поведения предприятия на рынке ценных бумаг

обращивается на практике потерями, истинную величину которых трудно представить. В самом деле, если потенциальные возможности страны по наличию природных ресурсов, идей, производственных мощностей и образованию людей оцениваются экспертами как выше средних в мире, то конечные результаты деятельности, которые определяются действующей системой управления, вряд ли устроят кого-либо из нас.

Для того, чтобы управление было действительно стратегическим, необходима реализация основных принципов стратегического управления [2]:

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии. Стратегия не может быть результатом лишь пожеланий или субъективного предвидения. Стратегия предполагает прогнозирование будущего, оценку реальности, расчет ресурсов и динамики их изменения, учет возможности противодействия и непредвиденных случайностей. Разработать эффективную стратегию можно только на основе серьезной исследовательской деятельности.

2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития фирмы. Стратегия определяет направление развития, но это развитие осуществляется как по внутренним, так и по внешним характеристикам фирмы.

3. Принцип соответствия тактики и стратегии управления фирмой. Достижение этого возможно лишь в том случае, если стратегия станет общим делом всего персонала.

4. Принцип приоритетности человеческого фактора в стратегии и тактике развития фирмы. Деятельность человека является главным фактором стратегических успехов. Все элементы стратегии должны быть привязаны к человеческому фактору. Источник развития - инициатива и активность человека.

5. Принцип определенности стратегии и организации стратегического контроля, который зависит от качества стратегии.

При реализации стратегического управления возникает множество проблем и трудностей, которые также необходимо знать, чтобы быть к ним готовым исключить ошибки.

1. Одной из важных проблем стратегического управления является методология и организация разработки стратегии. Не все параметры развития фирмы можно выразить в количественных показателях и рассчитать соответствующим образом, часто ощущается недостаток информации, является проблемой и квалификация персонала, потому что разработка стратегии - это большая исследовательская работа [3]. Высокая динамика современных экономических процессов, циклический характер развития также создают методологические трудности. В связи с этим остро ощущается потребность в новых методиках оценки, анализа и моделирования процессов социально-экономического развития.

2. Разработка стратегии для многих фирм оказывается дорогостоящим мероприятием. Это работа, которую нельзя провести на основе дополнительных функций, она требует дополнительных ресурсов. Как это сказывается на эффективности управления? Необходимы расчеты и оценки.

3. Цена ошибок в стратегическом менеджменте повышается. Если выбрано нереальное или малоэффективное направление развития, то ведь это не сразу покажет себя. Возрастает опасность кризиса.

4. Представляет определенные трудности и согласование стратегии и тактики, трудно следовать выбранной линии поведения.

5. Организация стратегического менеджмента имеет свои особенности. От нее зависит реализация стратегии и согласование ее с тактикой. Здесь также встречается много проблем.

Стратегическое управление как тип управления не существует в чистом виде, он тесно связан с другими типами, и главным образом с такими, как креативное, инновационное управление, управление проектами и антикризисное управление. Конечно,

невозможно представить себе стратегическое управление без маркетингового анализа и без маркетинга как типа управления.

Разработка стратегии предприятия не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией, собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы предприятия тесно связаны с интеллектуальными – предприятие должно располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план по одной из методик, но определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Особо следует обратить внимание на организационно-структурный стратегический потенциал предприятия. Элементарная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание «делиться» правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий.

Обладание стратегическими по сути ресурсами позволяет экономическому субъекту принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой предприятия [3]. Однако стратегия означает не столько следование за изменениями окружения и осуществление стратегических изменений в организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой. Стратегически активное предприятие должно направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть собственно реализации стратегии.

#### **Литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - 2-е изд. - М.: Гардарики, 1996. – 237 с..
2. Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики /Под ред. Д.С. Львова. - М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999.
3. Стерлин А.Р.. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления. - М.: Наука, 2002.