

УДК 330

DOI: 10.57145/27129772_2022_11_03_06



©2022 Content доступен по лицензии CC BY-NC 4.0
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© Автор(ы) 2022

SPIN: 1523-1920

AuthorID: 740395

ORCID: 0000-0002-0030-9775

ЛЕХТЯНСКАЯ *Лариса Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры «Гуманитарных и социально-экономических дисциплин»,
научный сотрудник отдела учебно-воспитательной и научной работы
Владивостокский государственный университет, филиал в г. Находка
692900, Россия, Находка, lirika20042004@mail.ru

Аннотация. Для того, чтобы достичь определенного состояния, предприятию необходимо разработать стратегию развития. В разработку стратегии входят цели, показатели эффективности, действия по определению и достижению сильных и слабых сторон, минимизация угроз. Основной целью при разработке стратегии является развитие уровня профессиональной компетентности персонала для принятия управленческих решений. Следовательно, высокая степень мастерства в управлении предприятием и его возможностями снижает риски, увеличивает конкурентоспособность предприятия, благодаря грамотной и слаженной работе коллектива. Основой для разработки стратегии служит выбор из нескольких вариантов. Все варианты имеют в основе стандартные решения. Задачами стратегии развития организации являются выработка миссии; определение образа предприятия; реализация плана, путём разработки конкретных мероприятий; составление графика осуществления стратегии. В процессе разработки стратегии необходимо выявить сильные, слабые стороны в деятельности организации, выявить угрозы и возможности, определить цели для разных периодов, рассмотреть этапы выполнения действий и решений, их трудозатраты. Разработка стратегии включает постепенность действий, определяющихся этапами.

Ключевые слова: стратегия, миссия, сильные и слабые стороны, деятельность организации, реализация плана, выработка решения, управление предприятием, внешняя среда.

STAGES OF DEVELOPING AN ENTERPRISE STRATEGY

© Author(s) 2022

LEKHTYANSKAYA *Larisa Vladimirovna*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Humanitarian and Socio-Economic Disciplines,
Researcher at the Department of Educational and Scientific Work
Vladivostok State University, branch in Nakhodka
692900, Russia, Nakhodka, lirika20042004@mail.ru

Abstract. In order to achieve a certain state, the company needs to develop a development strategy. The development of the strategy includes goals, performance indicators, actions to identify and achieve strengths and weaknesses, and minimize threats. The main goal in developing a strategy is to develop the level of professional competence of the staff for making managerial decisions. Hence, a high degree of skill in managing the enterprise and its capabilities. The basis for developing a strategy is a choice of several options. All options are based on standard solutions. The objectives of the organization's development strategy are to develop a mission; definition of the image of the enterprise; implementation of the plan through the development of specific activities; scheduling the implementation of the strategy. In the process of developing a strategy, it is necessary to identify the strengths and weaknesses in the organization's activities. Identification of threats and opportunities, determine goals for different periods, consider the stages of implementation of actions and decisions, their labor costs. Consider the development of an enterprise strategy. It includes the gradualness of actions determined by stages.

Keywords: strategy, mission, strengths and weaknesses, organization activities, plan implementation, decision making, enterprise management, external environment.

ВВЕДЕНИЕ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами

На данном этапе современного развития предприятий, когда большое внимание уделяется новым открывающимся возможностям для бизнеса, вопрос стратегии становится острым и своевременным. Выбор стратегии, её реализация – составляет область стратегического управления. Если рассматривать стратегию в общем виде, то она может быть определена, как концепция, имеющая эффективность реальных действий. Достижение конкурентного преимущества рассматривается, как результат в долгосрочном периоде. При разработке стратегии предприятия, необходимым условием будет реальная оценка места предприятия на рынке. Немаловажным является при разработке стратегии понимание преимуществ, их значимость. Развитие предприятия зависит от факторов внешней, внутренней среды, а так же способностей динамично реагировать на изменяющиеся условия. Это диктует режим постоянной конкурентной борьбы, в котором находится предприятие. Стратегический план помогает достигнуть стабильности развития, эффективности деятельности предприятия. Уникальность стратегии для каждого предприятия неоспорима, так как любое предприятие имеет свои, присущие только ему особенности развития, материально-технической базы, коллектива, целей и задач. Всё составляет потен-

циал организации, её способность выживать в условиях неопределенности и риска. Необходимым условием в принятии и разработке стратегии является стратегическое видение, которым должен обладать современный руководитель. Его роль в этом вопросе является важной и решающей. Руководить, принимать то или иное решение, допускает возможность определенного финансового результата и способности конкурировать на рынке. Необходимо учитывать факторы и показатели формирования предприятия.

Разновидностью долгосрочного плана является стратегия развития организации. Она выстраивается, исходя из планов на будущее, взаимодействия с внешней средой. Разрабатывая стратегию предприятия с учётом эффективности и конкурентоспособности необходимо придерживаться следующих этапов планирования. Во-первых, определение целей и способов их достижения. Во-вторых, план мероприятий для осуществления поставленной цели. В-третьих, выбор основного стратегического направления развития и реализации намеченного плана. В-четвёртых, финансирование запланированных действий по реализации плана. В-пятых, анализ возможных сценариев развития организации в долгосрочном периоде. При разработке стратегии немаловажным фактором является внутренняя среда организации, которую необходимо исследовать и затем учитывать выявленные слабые стороны и полагаться на сильные

стороны внутренней организации. К сильным сторонам можно отнести грамотного руководителя, правильно построенную организационную структуру предприятия, материально-техническую базу, отвечающую всем современным технологическим параметрам, высококвалифицированные кадры предприятия. К слабым сторонам внутренней среды можно отнести работу технологического оборудования по изготовлению выпускаемой продукции в неэкономичном режиме. Это может быть простой из-за недостатка работников, низкой их квалификации. Громоздкость организационной структуры рождает длительную цепь в принятии решений производственного характера. Текучесть кадров – из-за низкой оплаты труда. Понятие «стратегия» – многоплановая единица, состоящая из нескольких компонентов: плана, положение в отношении внешней среды, курс на перспективу развития. Стратегия включает определенные принципы управления. Они определяются долгосрочными целями; экономическим потенциалом на перспективу; направлениями развития, с учётом изменений внешней среды; используемыми видами ресурсов и т.д. В стратегическом менеджменте есть два понятия стратегии развития предприятия. Определение состояния на конечном этапе планирования. Как будет достигнуто это состояние. Для этого определяются промежутки временного характера – план реализации, для достижения конкретного результата. Цели в такой стратегии чётко определены. Такая стратегия характерна для плановой экономики. Процессы и изменения корректируются и полностью подконтрольны. Производство продукции с конкретными временными промежутками, описанием, сколько и чего произвести – пример долгосрочного плана.

В условиях рынка стратегия действий предприятия направлена на извлечение преимуществ от происходящих изменений внешней среды. Руководитель организации в рыночной экономике должен быстро и точно реагировать на изменения, скорость которых стремительно растёт. И этот фактор нужно использовать как дополнительную возможность в стратегии развития предприятия. Получение преимуществ – главное в стратегии организации. Направление развития для получения конечной цели не может быть неизменным и косным, оно подвержено постоянному изменению, в зависимости от ситуации во внешней среде. В этом случае стратегии увеличения продаж до определенного показателя, без изменения цены, так же открытие производства одного товара и сокращение другого. Стратегия – это действия, которые необходимо совершить, чтобы получить реализацию поставленных целей, учитывая ресурсосберегающие технологии. Задача стратегического планирования в данном случае – конкурентоспособность и рентабельность предприятия в долгосрочном периоде.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых основывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы

П.А. Айкашев рассматривает факторы, которые воздействуют на образовательное учреждение для разработки стратегии. Говорит о важности и фундаменте образовательного учреждения в системе государства. Предлагает способы и пути решения проблем в системе образования, как стратегического направления [1]. М.А. Хасанов в статье описывает условия рыночной экономики, когда стабильное функционирование может быть достигнуто с помощью стратегического плана. Уделяет внимание разделам, которые должны быть сформированы. Описывает требования, необходимые для разработки плана. Демонстрирует механизм реализации стратегического плана [2]. Автор Н.А. Никифорова своей в работе подробно останавливается на вопросах стратегического анализа. Раскрывает условия, при которых предприниматель получает финансовый результат, с учётом расходов и доходов от своей деятельности. В монографии показан механизм анализа, его инструментариум, дан

обширный практический материал [3]. С.Е. Анисимов, В.П. Черданцев раскрывают вопросы стратегии организации, ее внедрение. Поставлены проблемы, касающиеся изменений и их проведение [4]. В.И. Трысячный описывает систему принципов стратегического управления. Называет базовые направления развития предприятия. Обращает внимание на трансформацию стратегий с учётом инновационных инструментов для достижения конкурентоспособности [5]. Е.В. Синельникова рассматривает формирование стратегии с учётом современного подхода. В работе предложены новые подходы для обеспечения эффективности стратегии. Автор предлагает разработку стратегии развития, учитывая внешний и внутренний рынок [6]. В статье А.В. Адушкина рассмотрен комплексный план-стратегия с подробной разработкой его элементов. Его реализация осуществляется руководством предприятия на всех уровнях. Разработка стратегии базируется на исследованиях, имеющихся данных [7]. Статья В.А. Кукаренко посвящена вопросам планирования. Дана в новом аспекте авторского видения классификация стратегий. С уточнением даётся уровни разработки стратегии. Показаны отличительные особенности корпоративных и деловых стратегий. Так же рассмотрены особенности стратегий функциональных, операционных [8]. В статье Р.Н. Кадыровой детально показан анализ стратегии хостела. Рассмотрены процессы организации гостиничного бизнеса [9]. Значение миссии, её роль при разработке целей развития предприятия, демонстрирует в своей статье, О.Г. Мельчекова. В работе автор определяет требования к миссии и целям. Даёт классификацию целей, с учётом современного подхода [10]. Д.А. Кропоткин, А.Д. Курбатов, Г.Г. Елисеев проводят анализ на предмет соответствия задаче менеджмента миссии организации. Предложено для удовлетворения потребностей сотрудников организации тщательно подходить к разработке миссии организации [11]. Авторы А.Л. Кучина, В.Н. Мирославский пишут о том, что миссия является обязательной частью стратегии предприятия, является важным документов для сотрудников, рождает у них чувство идентичности [12]. Л.И. Чуриков, А.М. Прыгунков рассматривают миссию организации и цели. Определяют их как значимую часть стратегического управления. Формируют основные задачи руководства организации в контексте стратегии управления [13]. С.В. Шарохина, М.В. Кислинская, О.Е. Пудовкина описывают необходимость миссии для организации. Формирование стратегической цели демонстрируют во взаимосвязи с выбором миссии. На примере организации проводят анализ стратегических целей [14]. Е.А. Кылосова посвящает статью элементам миссии. Анализ даёт автору возможность сделать вывод о том, что выявлены главные элементы миссии [15].

МЕТОДОЛОГИЯ

Формирование целей статьи (постановка задания).

Продемонстрировать необходимость разработки стратегии предприятия для возможности осуществления деятельности во внешней среде с учётом сильных и слабых сторон. Поэтапное рассмотрение разработки стратегического плана с участием группы из административного состава предприятия. Для того, чтобы достичь определенного состояния, предприятию необходимо разработать стратегию развития, отметить какие необходимы действия на каждом этапе разработки стратегии.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

В разработку стратегии входят цели, показатели эффективности, действия по определению и достижению сильных и слабых сторон, минимизация угроз [16; 17]. Основной целью при разработке стратегии является развитие уровня профессиональной компетентности персонала для принятия управленческих решений. Следовательно, высокая степень мастерства в управлении предприятием и его возможностями. Основной для

разработки стратегии служит выбор из нескольких вариантов [18]. Все варианты имеют в основе стандартные решения. Задачами стратегии развития организации являются выработка миссии; определение образа предприятия; реализация плана, путём разработки конкретных мероприятий; составление графика осуществления стратегии. В процессе разработки стратегии необходимо выявить сильные, слабые стороны в деятельности организации, выявить угрозы и возможности, определить цели для разных периодов, рассмотреть этапы выполнения действий и решений, их трудозатраты.

Рассмотрим разработку стратегии предприятия. Она включает постепенность действий, определяющихся этапами. Издаётся приказ, в котором назначается группа сотрудников для разработки стратегии. Этот этап предварительный. Следующим этапом является работа отдельно каждого члена группы для выявления сильных и слабых сторон внутренней среды организации. Далее, каждым в отдельности членом группы, определяются возможности и угрозы для деятельности предприятия во внешней среде. Эксперты группы проводят анализ, определяя, что в действительности для предприятия будет сильной или слабой стороной, классифицируют по разным параметрам, включая возможности или угрозы. Каждый из членов группы проводит оценку данных показателей, анализирует, приводит в системный вид. На этапе выявления причин и следствий, их взаимосвязей, члены группы действуют по разработанному шаблону. Выявляют взаимодействия и связи 2 объектов между собой, пары объектов и т.д. [19]. Следующий этап характеризуется работой всех членов группы над установлением причин возможных угроз, возможностей организации. Определяется имеющиеся причинно-следственные связи. На следующем этапе разработки стратегии готовится шаблон для решений. Каждый из группы прописывает взаимосвязь между факторами. В матрице определяют возможные решения, выявляется оправданность возможных решений, прописываются пути усиления слабых сторон [20]. Производится расчёт в процентном соотношении найденных к числу возможных решений. Группа принимает решение об использовании сильных сторон для достижения возможностей. Этап по возможным решениям – сильные стороны / угрозы. Группа использует мозговой штурм, а так же слабые стороны – возможности. Проводится корректировка решений. Слабые стороны / угрозы отрабатываются с использованием мозгового штурма. После каждого этапа проводится корректировка возможных решений. На следующем этапе формируется матрица с решениями. Разработка миссии – следующее действие в разработке стратегии [21]. Так же определяются ценности компании, цели предприятия, место в отрасли, роль в развитии региона. Определяются сроки разработки и реализации, последовательность, балансировка сроков и используемых ресурсов. Разработка стратегии завершается приказом, в котором прописывается принятая концепция развития организации.

ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегия организации – система мероприятий, которая направлена на реализацию целей, с помощью профессионально спланированной деятельности руководства и коллектива организации, благодаря грамотному использованию имеющихся ресурсов. Долгосрочные конкурентные преимущества лежат в основе стратегических целей и обеспечивают жизнеспособность системы. Стратегия разрабатывается административным составом предприятия, включает в себя методы, планы, контроль, оценку реализации. В составе основной, разработанной предприятием стратегии включено несколько стратегий, которые взаимодействуют и согласованы друг с другом. Согласованность в выборе стратегии является основой успешной ее реализации и достижения конкурентного преимущества предприятием. На протяжении всего процесса реализации стратегии, руководством осуществ-

ляется оценка реализации процессов стратегического планирования. Стратегический анализ осуществляется по критериям, определяющим правильность выбранной стратегии предприятия. К данным критериям относятся: применение на практике стратегии, объём приложенных усилий для её реализации, направленность на выполнение миссии, целей организации.

ВЫВОДЫ

Рассмотрена последовательность проведения стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу. Внимание обращено на методы проведения этапов, основные действия на каждом этапе описаны в доступной форме для руководителя и менеджеров организации. Является руководством для определения стратегии развития. Можно использовать как руководство для проведения разработки стратегии в организациях малого и среднего бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Айкашев П.А. Стратегия развития образовательной организации и факторы, влияющие на разработку стратегии развития образовательной организации / П.А. Айкашев // Академическая публикастика. – 2018. – № 11. – С. 236-238.
2. Хасанов М.А. Основы построения разработки плана стратегии развития предприятий и организаций и его роль в обеспечении развития экономики / М.А. Хасанов // Управление. Экономический анализ. Финансы, Уфа, 23–24 апреля 2018 года / Под общ. ред. И.Р. Коцегуловой. – Уфа: Редакционно-издательский комплекс УГАТУ, 2018. – С. 77-83.
3. Никифорова Н.А. Стратегии, риски и их анализ в концепции устойчивого развития организации / Н.А. Никифорова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2021. – 284 с.
4. Анисимов С.Е. Проблемы внедрения стратегии развития организации / С.Е. Анисимов, В.П. Чернощев // Молодежная наука 2021: технологии, инновации : Материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и обучающихся, посвященной Году науки и технологий в Российской Федерации, Пермь, 09–12 марта 2021 года. – Пермь: Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова, ИПЦ Проксорт, 2021. – С. 256-258.
5. Трысячный В.И. Система принципов формирования стратегии развития организации / В.И. Трысячный // Гуманитарный научный вестник. – 2022. – № 2. – С. 143-147.
6. Синельникова Е.А. Современный подход к формированию устойчивой стратегии развития организации / Е.А. Синельникова // Человек. Общество. Инклюзия. – 2016. – № 4(28). – С. 65-73.
7. Адушкин А. В. Стратегии развития организации / А. В. Адушкин // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд: Материалы II Международной научно-практической конференции, Саратов, 12 апреля 2017 года / Под общей редакцией Кузнецовой И.В. Редакционная коллегия: д-р экон. наук, доцент Жулина Е.Г.; канд. экон. наук Хачатрян Г.А.; канд. экон. наук Холоднова А.В. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Амирит», 2017. – С. 5-7.
8. Кукареко В.А. Разработка эффективной стратегии развития организации / В.А. Кукареко // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 6-й Международной научно-практической конференции, Курск, 20–21 февраля 2017 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2017. – С. 96-99.
9. Кадырова Р.Н. Стратегия развития организации (хостел) / Р.Н. Кадырова // Синергия Наук. – 2019. – № 36. – С. 57-62.
10. Мельчекова О.Г. Миссия и цели современной организации: ничего невозможного нет / О.Г. Мельчекова // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 50-3. – С. 78-89. – DOI 10.18411/лж-05-2019-60.
11. Кропоткин Д.А. К вопросу о миссии организации / Д.А. Кропоткин, А.Д. Курбатов, Г.Г. Елисеев // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2021. – Т. 1. – С. 349-352.
12. Кучина А.О. Миссия организации. Понятие, ее значение и процесс формирования / А.О. Кучина, В. Н. Мирславский // Научный электронный журнал Меридиан. – 2019. – № 14(32). – С. 120-122.
13. Чуриков Л.И. Определение миссии и целей как важная часть стратегического управления организацией / Л.И. Чуриков, А.М. Прыгунков // Теория и техника радиосвязи. – 2019. – № 2. – С. 113-116.
14. Шарохина С.В. Выбор миссии и формирование стратегической цели организации / С.В. Шарохина, М.В. Кислинская, О.Е. Пудовкина // Перспективы развития науки в современном мире: Сборник статей по материалам V международной научно-практической конференции: В 3 частях, Уфа, 05 февраля 2018 года / Ответственный редактор: Халиков А.Р.. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью Дендра, 2018. – С. 23-27.
15. Кылосова Е.А. Миссия современной организации / Е.А. Кылосова // ВУЗ и реальный бизнес. – 2021. – Т. 1. – С. 158-164.
16. Довыденкова А.С. Цель, целевые установки, миссия и стратегия организации / А.С. Довыденкова, Д.В. Горская, В.Н. Бильский

// Информация как двигатель научного прогресса: сборник статей международной научно-практической конференции: в 3 частях, Екатеринбург, 15 апреля 2017 года. – Екатеринбург: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2017. – С. 76-79.

17. Якушева В.В. Разработка стратегии развития организации / В. В. Якушева // Молодой ученый. – 2017. – № 51(185). – С. 201-204.

18. Байзулаев С.А., Ягумова З.Н., Гергова З.Х. Стратегическое планирование развития регионального промышленного комплекса // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 358-360.

19. Абдуллаева, С.Г. Разработка стратегии развития организации / С.Г. Абдуллаева // Молодой ученый. – 2018. – № 49(235). – С. 323-327.

20. Эсаулова И.А. Развитие персонала: стратегии, организация, практические решения / И.А. Эсаулова; И.А. Эсаулова; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Пермский гос. технический ун-т». – Пермь: Изд-во Пермского гос. технического ун-та, 2009. – 275 с.

21. Стратегия развития предприятия, компании и организации URL: [https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/strategiya-razvitiya-kompanii/] (дата обращения 23.11.2022)

Received date: 06.10.2022

Revised date: 26.11.2022

Accepted date: 05.12.2022