

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

О.Н.ПАГРИНА

[E.mail. ksucta@elcat.kg](mailto:ksucta@elcat.kg)

*Бул статьяда ата-мекендик предпритиянын стратегиянын тузулуштору
каралган*

В статье рассмотрены сущность и основные понятия стратегического управления, методы и подходы при разработке стратегии развития предприятия; определение роли стратегического планирования с учетом особенностей национальной экономики; проблемы реализации научных подходов на практике в стадии зарождения отечественного менеджмента.

In article the essence and the basic concepts of strategic management, methods and approaches are considered by working out of strategy of development of the enterprise; definition of a role of strategic planning, taking into account features of national economy; problems of realization of scientific approaches in practice in a stage of origin of domestic management.

К сожалению, состояние современного отечественного менеджмента показывает, что большинство руководителей отечественных предприятий концентрирует свои усилия на решении текущих задач, оперативном уровне управления и, соответственно, на краткосрочном горизонте планирования. Вопросы перспективного развития нередко оказываются «на обочине» хозяйственной деятельности. Нередко причиной тому выступает банальное неумение преобразовать предпринимательскую идею в четкий долгосрочный план мероприятий. Сегодня считается достижением, если руководитель предприятия умеет организовывать и проводить «мозговой штурм» горячей проблемы, выполнять swot-анализ, строить «дерево целей». В какой степени все это отличается от стратегического планирования? Примерно так же, как составление бюджета компании «на коленке» от комплексной, автоматизированной системы бюджетирования, продуктом которой является абсолютно реалистичный и жесткий бюджет, готовый стать законом внутренней жизни предприятия.

В самом кратком виде стратегический менеджмент можно представить виде ряда шагов.

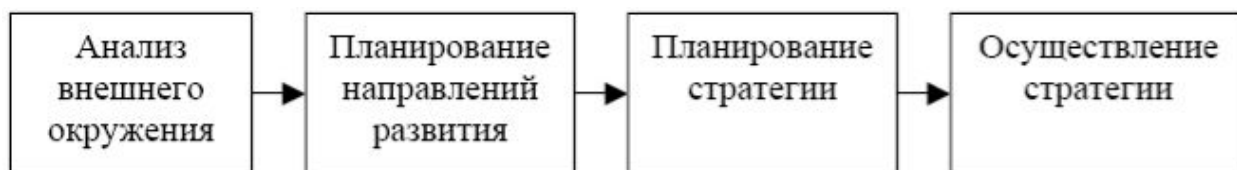


Рис. 1 Основные шаги стратегического менеджмента

Каждый из этих шагов представляет собой систему действий, состоящую из многих взаимосвязанных элементов /1/.

Какие преимущества дает управленцам знание стратегического менеджмента?

Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет:

- формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный из них;
- развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться

быстрого роста по служебной лестнице. А начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова взаимосвязь ее структурных компонентов, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

Рассмотрим ряд типовых ошибок в стратегическом планировании бизнеса на примере строительной организации ОсОО «Lucky-Start». Компания зарегистрирована в 2005 году на территории г. Бишкек, основной вид деятельности – строительство и реализация элитных квартир и коттеджей в курортной зоне озера Иссык-Куль.

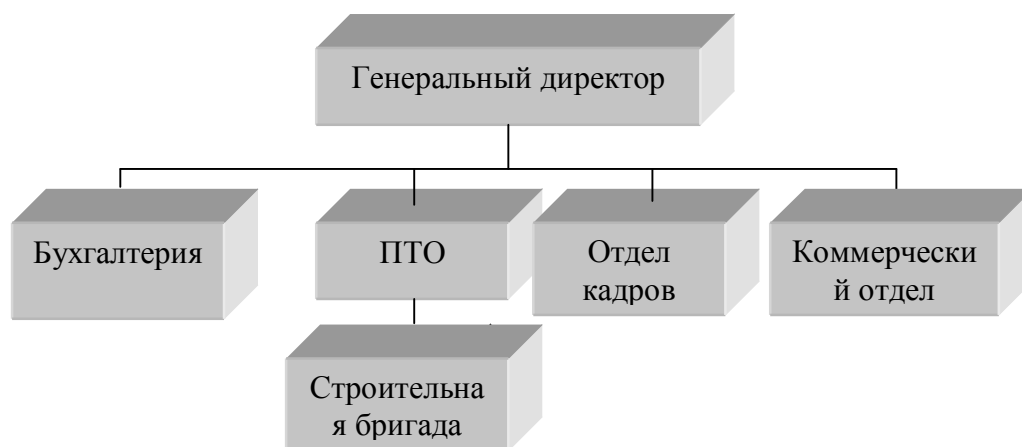


Рис.2. Организационная структура ОсОО «Lucky-Start»

Принимая во внимание тот факт, что данная организация не использует в своей деятельности такие понятия, как стратегия, стратегический анализ, стратегическое планирование, не имеет четкой формулировки миссии своего существования и находится на грани банкротства, попытаемся установить влияние отсутствия стратегического менеджмента на успешность деятельности организации.

Во-первых, организационная структура компании демонстрирует полное отсутствие подразделения, отвечающего за маркетинг – одну из основных функций менеджмента. Также известно, что к услугам маркетологов руководство компании не прибегало. Разработка стратегии любого вида основывается на анализе макро- и микросреды организации, чем пренебрегла данная компания. Рассмотрим последствия в самом общем виде:

- Еще на момент разработки архитектурного проекта жилищного комплекса VIP-класса, до запуска строительного производства многие экономисты и аналитики уже прогнозировали глубокий финансовый кризис. Элитное жилье в курортной зоне – товар, спрос на который обладает высокой эластичностью, и потенциальный покупатель подобного товара оказался на момент мирового экономического кризиса в наиболееязвимой группе. Это не могло не отразиться на объеме продаж компании.
- Одна из серьезных ошибок была допущена руководством компании при выборе технологии строительного производства. Отдав предпочтение современным тенденциям, не проведя сравнительной характеристики с альтернативными технологиями, более известными в нашей стране как для исполнителей СМР, так и для потенциальных покупателей, компания заключила договор о поставке несъемной опалубки российского производства. В результате исполнение графика СМР оказалось в негативной зависимости от графика поставок, к тому же дорогостоящий материал вызвал перерасход бюджета, а отсутствие опыта работы с данной технологией создавало ряд трудностей для монтажа и снижало качество работ. В свою очередь, потенциальная клиентура отнеслась к новинке с недоверием.

Обобщая, можно сделать вывод, что все недочеты планирования основаны на фундаментальной ошибке SWOT-анализа. Не вдаваясь в детали, отметим, что результатом проведения SWOT-анализа 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 компании также используется методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

Таблица 1

Состояние ключевых параметров бизнеса ООО «Lucky-Start»

Рыночная доля	несущественна
Качество продукции	не соответствует заявленным стандартам
Цена продукции	высокая
Технология производства	неудовлетворительная
Себестоимость производства	высокая

Рентабельность производства	производство нерентабельно
Производительность труда	низкая
Объем продаж	очень низкий
Каналы сбыта продукции	не определены
Близость к источникам сырья	источники отдалены
Качество менеджерской команды	дефицит квалифицированных кадров
Репутация фирмы	не сформирована

Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют получить достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли и в итоге – ключевую точку на стратегической карте. В данном случае, очевидно, что компания не имеет конкурентных преимуществ, тем более, что на олигополистическом рынке, находящемся в стадии насыщения, она являлась только последователем.

К сожалению, компания опиралась в своей деятельности лишь на успешность конкурентов, желая извлечь максимальную выгоду на данном рынке, руководство не приняло во внимание важность разработки стратегических альтернатив и неадекватно оценило колоссальный предпринимательский риск. В итоге проект принес миллионные убытки, а сама организация нуждается во внедрении антикризисного управления.

Резюмируя итоги, следует отметить следующее: одним из основных результатов проектов по стратегическому планированию является разработка стратегии развития компании. Стержнем разрабатываемой стратегии является комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ компании, выявленных на этапе стратегической диагностики. Составной частью стратегии являются кратко-, средне- и долгосрочные цели и задачи компании, а также обоснование объемов, структуры и источников финансовых ресурсов, требуемых для их реализации. Делаются выводы о том, какие направления бизнеса компании должны войти в число приоритетных, какие направления лучше придержать или даже заморозить. На что должны быть направлены имеющиеся ресурсы: на приобретение новых активов или на модернизацию старых? Что важнее – ориентация на экспансию (увеличение размера) компании или концентрацию на создании стоимости? Качественные и количественные ориентиры корпоративной стратегии являются основой для разработки маркетинговой, инвестиционной, технологической и организационной функциональных стратегий развития компании. Реализация стратегии обуславливает необходимость проведения соответствующих организационных преобразований. При этом организационная

структура выступает в качестве основного механизма распределения ресурсов и управления компанией для достижения стратегических целей задач.

Список литературы

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.