

УДК – 334.02

Т.А. СТЕПАНОВА, к.э.н., доцент,

А.С. КВИЛИНСКИЙ,

О.В. СЮЗЯЕВА,

Донецкий национальный технический университет

### ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЧИВОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Развитие субъектов хозяйствования в Украине осуществляется в рамках экономической политики, которая формируется и осуществляется государством. Поэтому негативные явления в национальной экономике являются не только следствием мирового финансово – валютного кризиса, но также и отражением проблем внутреннего характера, которые в значительной степени спровоцированы неадекватными решениями управляющих органов. В таких условиях субъекты хозяйствования дезориентированы в выборе, постановке и осуществлении своих целей, а также использовании наиболее эффективных механизмов их достижения. Все это обуславливает диспропорциональность и жесткую прагматичность (вплоть до неадекватности) экономических стремлений субъектов хозяйствования в отношении формирования собственных целей и построения системы методов, способов и стимулов их достижения в рамках функционирования экономической системы Украины.

Отсутствие государственных приоритетов в развитии экономики и долгосрочных программ их достижения, а также неопределенность состояния мировой и отечественной экономики и, соответственно, спроса на экспортируемую продукцию привели к существенному ухудшению общих показателей по стране и деятельности субъектов хозяйствования. Так, по данным Госкомстата Украины, за период 2003-2007гг. ВВП вырос в 1,4 раза [1, 37] при индексе инфляции – 159%. В 2008 году финансовый результат от основной деятельности предприятий в сравнении с 2007г. уменьшился на 55,5%, убытки возросли соответственно в 2,7 раза [2].

Такие показатели национальной экономики заставляют задуматься об эффективности стратегического менеджмента, используемого в определении направлений развития экономики страны в целом, а также и субъектов предпринимательства. В этом плане наряду с проблемой отсутствия национальных приоритетов возникает проблема, связанная с необходимостью выявления негативных факторов, препят-

ствующих осуществлению стратегий развития и эффективному развитию национальной экономики и ее неотъемлемых элементов - субъектов предпринимательства.

Несмотря на наличие большого количества исследований, посвященных формированию стратегии развития субъектов хозяйствования, а также достаточно глубокой проработки вопросов, связанных с теорией и методологией построения стратегии и организации стратегического менеджмента на предприятии, особенности влияния внешней среды и формирования ответной реакции субъектов хозяйствования в настоящее время являются уникальными. Вследствие чего возникает настоятельная необходимость разработки теоретических аспектов данной проблемы и методологических подходов, позволяющих субъектам хозяйствования создать механизмы действенного противостояния негативным явлениям внешней среды, а также эффективно функционировать с учетом реального состояния внешней среды, а также формировать свою стратегию на более или менее глубокую перспективу.

Отдельные теоретические и методологические аспекты указанной проблематики нашли свое отражение в работах ряда отечественных авторов: Г. Залунина [4], В. Ляшенко [5], В. Максимова [6], А. Садекова [7], Г. Скударя [8], В. Сыча [9], В. Хахулина [5] и др.; российских ученых: О. Виханского, А. Зарицкого [10], Г. Клейнера [11], Т. Растеряевой [12], О. Черкасовой [13] и др.; а также представителей зарубежных школ: Д. Бодди [14], Г. Минцберга [15], М. Портера [16], А. Стрикленда [17] и др.

В работах этих ученых рассмотрены различные аспекты стратегии и стратегического менеджмента, проведено достаточно глубокое их исследование. Однако изменения во внешней среде предпринимательства ставят нестандартные задачи, которые заставляют искать новые подходы и методы решения проблем, связанных с эффективным формированием и

© .А. Степанова, А.С. Квилинский, О.В. Сюзьева, 2009

осуществлением стратегии субъектов хозяйствования.

Целью данной статьи является выделение приоритетов стратегии развития субъектов хозяйствования в условиях изменчивой внешней среды, поскольку обеспечение достижения любой доминанты имеет свою стоимость. Кроме того, эффективность достижения промежуточных целей и конечной цели определяет долгосрочные перспективы деятельности субъектов хозяйствования. В этой связи представляет особый интерес формирование теоретико-методических основ построения такой стратегии с координатной системой приоритетов, адекватных состоянию внешней и внутренней среды предприятия.

С этой целью следует уяснить сущность

понятия стратегии, чтобы четко представлять как констатирующую, так и процессную компоненты данной экономической категории. Следует отметить, что в определениях понятия стратегии между различными авторами не наблюдается существенных различий (рис.1). Наиболее полное определение этого понятия, учитывающего мнения большинства авторов, представлено в [3, 62]. Здесь стратегия [от греч. *strategia* < *stratos* – войско + *ago* – веду] определяется как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

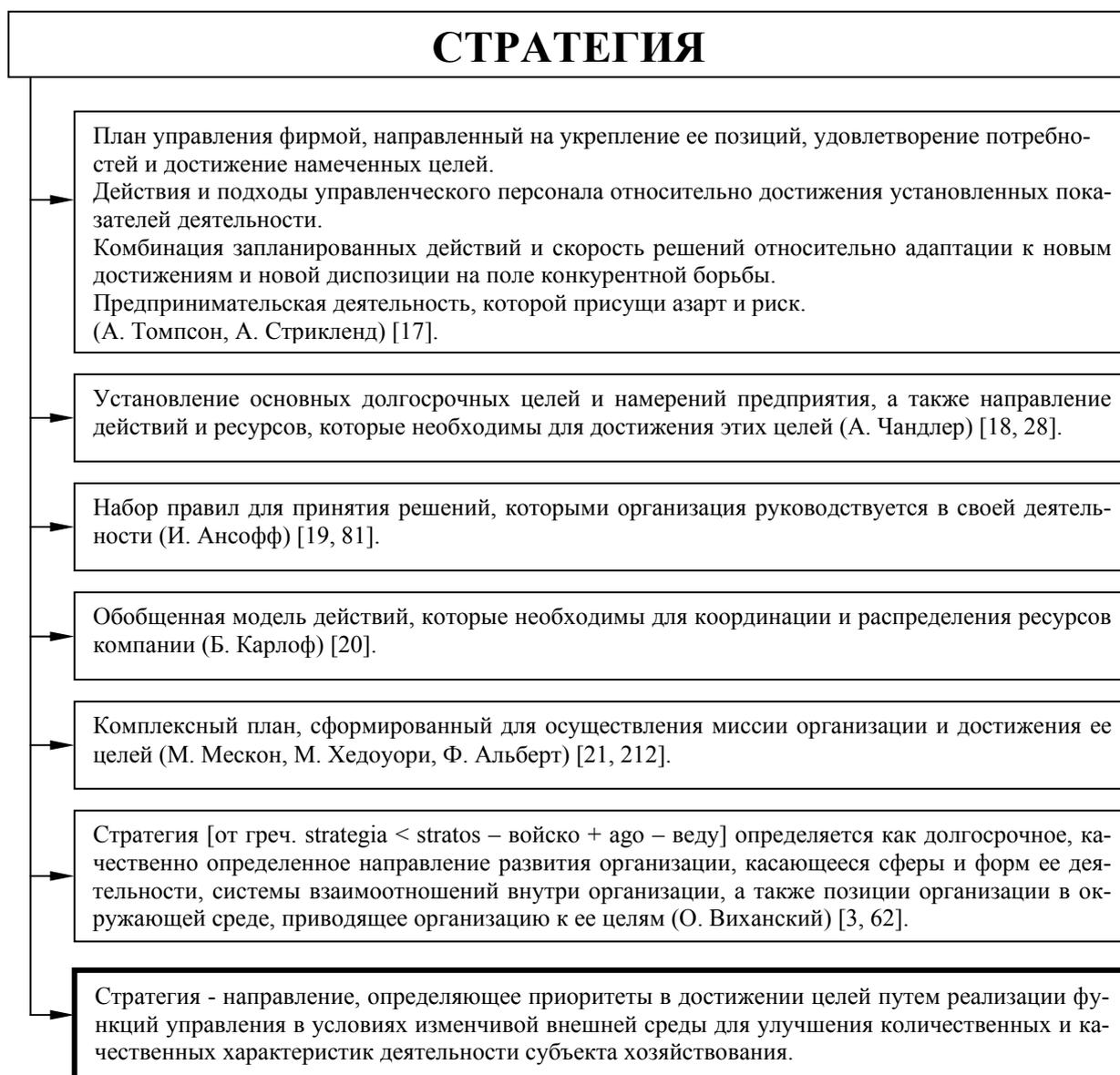


Рис. 1. Определение понятия «стратегия»

В приведенных определениях делается акцент на долгосрочность направления развития. Однако выбранные направления и приоритеты предприятия во время его функционирования могут изменяться. Это может быть обусловлено как внешними, так и внутренними факторами, воздействующими на формирование стратегии или вынуждающими субъект хозяйствования к определенным действиям. Кроме того, как указывалось, изменения во внешней среде могут прямо или косвенно воздействовать на изменение стратегических направлений деятельности субъекта предпринимательства вплоть до изменения миссии, то есть основной цели существования предприятия.

Поэтому, на наш взгляд, целесообразнее рассматривать стратегию развития субъекта хозяйствования в динамике его функционирования в изменяющейся внешней среде как на-

правление с выделением приоритетов в достижении целей и реализации конкретных функций управления в условиях изменчивой внешней среды для улучшения количественных и качественных характеристик результатов деятельности субъекта хозяйствования. Такое определение включает ресурсную компоненту в формирование стратегии, поскольку именно возможности, которые в состоянии использовать субъект хозяйствования, являются, как правило, лимитирующими при выборе путей и методов развития предприятия.

Таким образом, формирование стратегии развития предприятия подразумевает под собой процесс определения направления развития и выработку путей достижения поставленных целей. Процесс формирования стратегии субъекта хозяйствования можно представить в виде следующей структурно-логической схемы (рис.2).



Рис.2. Процесс формирования стратегии развития субъекта хозяйствования

С точки зрения диалектического подхода к формированию стратегии субъекта хозяйствования целесообразно рассматривать развитие по аналогии со вторым законом диалектики (переход качественных и количественных изменений). Так, анализируя возможности субъекта хозяйствования и его деятельность, мы описываем как количественные, так и качественные характеристики. К примеру, если это исследование производственного процесса, то

в роли качественной характеристики выступит – производительность, а количественной – затраты технологического процесса, включая стоимость его проработки и организации. Если же рассматривать продукцию, то, в таком случае, количественным показателем является цена, а качественным – технические характеристики продукции. Однако, в любом из этих вариантов качество выражается в количественном показателе – стоимости. Исходя из приве-

денных выше соображений, можно сделать заключение, что количественные показатели эффективности осуществления стратегии можно проследить в финансовых результатах, а качественные характеристики результатов деятельности будут отражаться в стоимостной оценке потенциала субъекта хозяйствования.

Таким образом, оценивая результаты деятельности субъекта хозяйствования во времени, мы можем проанализировать, насколько

$$Ис_{(n)} = \left( \frac{\sum_{i=1}^n \Phi P_i}{\Phi P_{(1)} + PCcx_{(1)}} + PCcx_{(n)} - 1 \right) * 100\% , \quad (1)$$

где  $Ис_{(n)}$  – интенсивность стратегического развития субъекта хозяйствования за  $n$  лет, %;

$\Phi P_i$  – финансовый результат деятельности субъекта хозяйствования за  $i$  –тый год, грн.;

$PCcx_{(n)}$  – рыночная стоимость субъекта хозяйствования в  $n$ -ном году, грн.;

$\Phi P_{(1)}$  – финансовый результат деятельности субъекта хозяйствования за первый год, грн.;

$PCcx_{(1)}$  – рыночная стоимость субъекта хозяйствования в первом году исследования, грн.;

$i = 1, 2, 3, \dots, n$  – годы, по показателям которых проводится оценка интенсивности развития субъекта хозяйствования;

$n$  – количество лет анализа деятельности стратегического развития субъекта хозяйствования.

Данный показатель может отражать соотношение сумм финансовых результатов деятельности предприятия и рыночной его стоимости на протяжении конкретного временного промежутка в определенных точках развития. Однако показатель  $Ис$  можно рассчитывать не только в связке результатов деятельности предприятия и рыночной его стоимости, но и рассматривать в других ракурсах. Например, расчет  $Ис$  в аспекте изменения суммарной величины финансовых результатов и стоимости основных фондов предприятия. Используя данные, отражающие стоимость основных фондов предприятий в Украине и финансовых результатов их деятельности, и формулу 1, произведем расчет соответствующего показателя  $Ис$  и дополнительно для наглядности рассчитаем показатели его динамики в базисных и цепных показателях роста (таблица 1).

эффективно выбрана и реализована стратегия развития предприятия. Для оценки эффективности выбранной стратегии авторами предлагается использовать показатель интенсивности стратегического развития, который рассчитывается на основе показателей деятельности субъекта хозяйствования за предыдущие годы. Расчет данного показателя осуществляется по следующей формуле:

Таким образом, если стратегия будет реализована, то эффект от этого отразится как в полученной субъектом хозяйствования прибыли, так и в увеличении стоимости его активов. Однако стоимость активов предприятия зависит также и от сложившейся конъюнктуры на рынке относительно спроса на продукцию, работы и услуги, которые предоставляет предприятие, и перспектив развития самого субъекта хозяйствования. Причем влияние конъюнктуры рынка может быть разным для каждого из видов активов предприятия. Например, в определенный момент времени реальная стоимость основных фондов может равняться ликвидационной их стоимости, а стоимость нематериальных активов существенно превышать свою номинальную стоимость. К сожалению, в настоящее время стоимость нематериальных активов не всегда отражает их реальную рыночную стоимость и вследствие этого оценка может быть произведена только на базе показателей баланса предприятия и другой статистической отчетности.

Как отмечалось выше, на деятельность предприятия оказывает воздействие внешняя и внутренняя среда. Основными факторами внешнего влияния являются: политические, экологические, технологические, экономические, культурные, демографические, социальные, правовые и другие. Что касается внутренней среды субъекта хозяйствования, то к ним относят финансовые и производственные возможности последнего, его деловую активность (в том числе: способность к кооперации, деловые связи, наличие выгодных партнеров и т.д.), уровень профессионализма и культуры персонала и др.

Таблица 1

Показатели стратегического развития предприятий в Украине

	2000г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.
Стоимость основных фондов предприятий (млн.грн.)	828822	915477	964814	1026163	1141069	1276201	1568890	2038135
Финансовый результат деятельности предприятий (до налогообложения) (млн.грн.)	13933	18740,6	14641,2	19643,3	44578,4	64370,8	76253,4	135897,9
Сумма стоимости основных фондов и финансового результата деятельности предприятий (млн.грн.)	842755	934217,6	979455,2	1045806	1185647	1340572	1645143	2174033
Базисные темпы роста стратегического развития, %	100,00	110,85	116,22	124,09	140,69	159,07	195,21	257,97
Цепные темпы роста стратегического развития, %	-	110,85	104,84	106,77	113,37	113,07	122,72	132,15



Рис. 3. Темпы роста стратегического развития предприятий в Украине

Рассматривая моменты выбора и корректировки стратегии необходимо отметить следующий факт. На сегодняшний момент существует 13 научных подходов к разработке и реализации стратегического управленческого решения: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный [22, 10]. Каждый из этих подходов имеет методические особенности реализации, ориентиры и аналитический аппарат. Эффективность выбора и корректировка стратегических направлений и методов достижения стратегических целей в большей степени зависит от уровня квалификации и опыта управляющего персонала, который в каждом конкретном случае формирует наиболее адекватный ситуации набор методов и подходов к решению конкретной проблемы. Рассматривая жизненный цикл стратегии ,профессиональный управляющий должен более или менее четко конста-

тировать моменты перехода с одной фазы развития на другую, выявлять признаки всех фаз: зарождения, развития, стабильности и спада. В этом случае сложность может заключаться в том, что эти фазы можно выявить на основе субъективных представлений конкретного менеджера исходя из его опыта, знаний, кругозора и соответствующих прогнозов развития ситуации (в том числе отрасли, в которой функционирует субъект хозяйствования). Оптимальным моментом для диверсификации или начала нового цикла развития деятельности и формирования соответствующих стратегий является фаза стабилизации деятельности, а не спада, как это делается в реальной ситуации. Именно на стадии стабилизации могут быть приняты наиболее взвешенные и обоснованные решения стратегического характера.

Фазы жизненного цикла стратегии и бизнеса, то есть деловой активности, имеют несовпадения в своем существовании и определенную последовательность. То есть, по своей сути, деятельность субъекта хозяйствования

относительно выработанной стратегии может начаться только после определения и проработки всех аспектов планов дальнейшего развития бизнеса. Однако спад в формировании стратегии развития – это тот момент, когда из-за слабой проработанности и обоснованности, а также и отсутствия необходимых ресурсов, стратегия начинает тормозить процесс своей реализации. В этот момент важно контролировать масштаб отклонений от стратегии развития, чтобы они не остались без внимания и в последующем не переросли в большие проблемы.

Таким образом, наиболее целесообразно для большей эффективности развития совмещать разработку и реализацию новой стратегии с фазой стабильности в деятельности. Такое положение вещей не может не найти положительного отражения в получении максимального эффекта от деятельности субъекта хозяйствования, поскольку в момент стабили-

зации существует объективная возможность финансирования исследований и разработок новых направлений в развитии субъектов хозяйствования. Рассматривая изменения, которые происходят во внешней среде, определяют горизонт стратегического планирования. Однако определение глубины горизонта зависит не только от угроз ухудшения условий функционирования и развития, но и от научно-технического прогресса, а также интенсивности структурно-функциональных изменений в экономике.

Поскольку процесс формирования и осуществления стратегии относится к процессам управления, то можно сделать заключение о корреспондировании фаз жизненного цикла стратегии и функций управления (рис.4). В период начала осуществления стратегии - зарождения превалирует функция планирования, развития – организационная, стабильности – мотивационная, спада – функция контроля.

#### Фазы жизненного цикла стратегии с доминантным функциональным преобладанием, выраженной в деятельности субъекта хозяйствования

Зарождение	Развитие	Стабильность	Спад
------------	----------	--------------	------

#### Функции управления

Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
--------------	-------------	-----------	----------

Рис. 4. Соотношение фаз жизненного цикла стратегии и функций управления

На стадии зарождения стратегии среди функций управлений превалирует функция планирования. В процессе формирования стратегии развития это можно рассматривать в разрезе воздействий факторов, влияющих на зарождение стратегии развития. После этого на фазе развития уделяется большое влияние организационным моментам, содержащимся как в структуре самой стратегии, так в создании организационной структуры для реализации поставленных стратегических целей.

Фаза стабильности развития характеризуется завершенностью проработки стратегии, для ее дальнейшего развития и обеспечения

продвижения к следующей фазе рассматриваются мотивационные механизмы. О последней фазе жизненного цикла формирования стратегии развития можно сказать, что она является стартовой площадкой для зарождения новой идеи и выходом на очередной виток реализации стратегии развития.

Вопросы применения в большей степени определенных функций управления на отдельных этапах развития объясняются психологией восприятия идей. В этом случае работает утверждение: чем идея становится понятнее, тем меньше интерес к ее дальнейшему исследованию или проработке. Поэтому на конеч-

ной стадии проработки идеи превалирующей является функция контроля. Вследствие этого уменьшаются риски, связанные со слабой проработкой стратегии и неэффективной ее реализацией на предыдущих стадиях, или увеличения сроков осуществления стратегии.

В современных условиях, когда происходят резкие, непредсказуемые изменения во внешней среде (изменение курса гривны по отношению к основным валютам; смена министра – высшего менеджера, отвечающего за определенную сферу деятельности в государстве, и имеющего определенную политическую ориентацию, и др.), проблема эффективной увязки фаз, стадий и функций управления становится наиболее актуальной, поскольку позволяет оперативно использовать наиболее подходящую функцию для обеспечения дальнейшего развития субъекта хозяйствования. В заключение исследования, сфокусированного на моментах, которым в силу отсутствия острой необходимости их анализа, ранее уделялось недостаточное внимание, хочется затронуть вопрос основных отличий стратегии и тактики. Говоря о тактике (многие используют также понятия - техника или операционная деятельность), следует отметить, что большинство исследователей склонны избегать употребления этого понятия в широком его применении. В большинстве случаев такое положение вещей связано не с определением тактик как техники, а с основными отличиями этого понятия от стратегии.

Так, многие из исследователей характеризуют эти отличия во временных ограничениях и в масштабности применения. Подход масштабности применения был бы справедлив и содержателен, если бы бизнес не разделялся на крупный, средний, малый. Следовательно, формирование и осуществление стратегии развития предприятия с точки зрения каждого из субъектов предпринимательства, разделенного по критериям величины оборота и количества работников, могут радикально отличаться друг от друга.

Таким образом, тот набор тактик, который для малого бизнеса может представлять стратегию, для крупного предпринимательства является частной тактикой достижения более или менее масштабной цели. Если же рассматривать отличия понятий стратегии и тактики с точки зрения временных критериев разделения, то в изменчивой среде функционирования горизонты планирования деятельности предприятия могут изменяться в зависимости от

степени неопределенности направления развития событий в общей экономической системе. Следовательно, если направление развития не может быть четко определено из-за сужения или уменьшения горизонтов планирования, то тактика может рассматриваться как краткосрочная стратегия.

Таким образом, тактика может быть выражена и определена только с помощью ее принадлежности к конкретной стратегии. В свою очередь, стратегия, проработанная до уровня конкретных процедур, может стать тактикой или группой тактик, а стратегию развития будет представлять более сложная система тактик и процедур определенного направления. Другими словами, стратегия и тактика могут выполнять одинаковые функции и даже меняться местами в иерархической структуре развития и функционирования деятельности субъектов хозяйствования.

Если же рассматривать отличия стратегии и тактики с философской точки зрения, то целесообразно, по нашему мнению, рассматривать эти два определения как диалектическую пару элемент-система. Тем самым тактика и стратегия будут содержать в себе те качества, которые выражают и дополняют друг друга.

Таким образом, можно сделать следующие выводы, касающиеся формирования стратегии развития субъекта хозяйствования:

1. Стратегия представляет собой направление развития субъекта хозяйствования с определением приоритетов в достижении целей и применением соответствующих функций управления в условиях изменчивой внешней среды для улучшения количественных и качественных характеристик деятельности субъекта хозяйствования.

2. Стратегия развития предприятия может характеризоваться одним и более параметрами, отражающими процесс продвижения к намеченной цели; для более быстрой и эффективной реализации всего комплекса поставленных целей и выполнения миссии могут осуществляться несколько частных стратегий.

3. Для оценки эффективности выбора и реализации стратегии развития предлагается использовать показатель интенсивности стратегии развития с учетом воздействия конъюнктуры рынка на рыночную стоимость субъекта хозяйствования.

4. Для гармонизации процессов разработки и реализации стратегии целесообразно рассматривать фазы жизненного цикла страте-

гии и функции управления в определенном сочетании: в фазе зарождения превалирует функция планирования, развития – организационная, стабильности – мотивационная, спада – контроля для повышения эффективности деятельности предприятия, чтобы акцентировать внимание менеджеров на конкретных решениях, соответствующих данной функции.

5. Формирование и реализация стратегии осуществляются путем использования соответствующих ей тактик (техник), которые имманентны общим целям и миссии субъекта хозяйствования.

6. Масштабы предпринимательской деятельности и глубина горизонта формирования стратегии позволяют увязать тактические и стратегические планы субъектов хозяйствования для получения максимального эффекта от осуществления стратегического менеджмента.

7. Использование показателя стратегического развития позволит субъектам хозяйствования вести эффективный мониторинг развития национальной экономики, отрасли, региона и конкретного предприятия.

### Литература

1. Україна в 2008 році: процеси, результати, перспективи. Біла книга державної політики / За заг. ред. Рубана Ю.Г. – К.:НІДС, 2008. – 186 с.

2. Фінансові результати діяльності підприємств. Веб-сайт Держкомстату України. Експрес-випуск 17.02.2009 р. № 35 // [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002. – 292 с.

4. Залуниин В.Ф. Организационно-экономические аспекты стратегии и тактики строительных организаций в условиях рынка: Дис. д-ра экон. наук: 08.06.02 / Приднепровская гос. академия строительства и архитектуры. – Д., 1999. – 356 с.

5. Ляшенко В.И., Хахулин В.В. Экономико-правовое обеспечение развития субъектов малого предпринимательства. – Донецк: Юго-Восток, 2001. – 456 с.

6. Максимов В.В. Економічний потенціал регіону (аналіз, оцінка та використання). Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002 – 346 с.

7. Садеков А.А. Формирование целей в рыночных стратегиях в контексте концепции устойчивого развития // Культура народов Причерноморья. – 2000. – № 14. – С. 26-29.

8. Скударь Г.М. Стратегия устойчивого раз-

вития акционерного общества в условиях формирования рыночной экономики (на примере заводов тяжелого машиностроения): Дис. канд. экон. наук: 08.02.03 / НАН Украины. – Донецк, 1997. – 279 с.

9. Сыч В.В. Стратегия инновационного развития предприятия: Дис. канд. экон. наук: 08.06.01 / НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 1998. – 174 с.

10. Зарицкий А.Е. Концептуальные подходы к стратегии развития фирмы в условиях неопределенности внешней среды: Дис. канд. экон. наук: 08.00.01. – СПб., 2002 156 с.

11. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / Под общей редакцией академика РАН, д.э.н. Г.Б. Клейнера. – Москва: КОНСЭКО, 1998. – 331 с.

12. Растеряева Т.В. Экономические интересы и их реализация в экономической стратегии: Дис. канд. экон. наук: 08.00.01. – Пятигорск, 2006. – 193 с.

13. Черкасова О.В. Разработка стратегии развития предприятия: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – Саранск, 2004. – 172 с.

14. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. Серия "Теория и практика менеджмента". Пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 816 с..

15. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Пер. с англ. Серия "Теория и практика менеджмента". – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 688 с.

16. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Фэй Л., Рэнделла Р. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 608 с.

17. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа. Пер. с англ. (изд:12). – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.

18. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.

19. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб.: ПИТЕР, 1998. – 543 с.

20. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 515 с.

22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2002. – 445 с.

Статья поступила в редакцию 28.05.2009