Гадецкий В.Г., доцент, к.е.н.

*ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»*

**ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАБОРА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Обеспечение качественного осуществления процесса разработки и реализации стратегии развития предприятия выдвигает повышенные требования к его системе управления. Это предопределяет необходимость постепенного наращивания управленческого потенциала, способного переводить объект из состояния, который существует, к желаемому, а также осуществлять эффективное управление его последующим функционированием и развитием в более сложной и динамической ситуации.

Среди заграничных и отечественных ученых-экономистов, которые внесли существенный вклад в разработку научных принципов стратегического управления, следует выделить исследование таких авторов, как Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П., Минцберг Г. и др [1,2]. Однако формирование стратегического потенциала, необходимого для развития предприятия, нельзя отнести к полностью разработанным проблемам. Вопросы повышения адаптивности управляющей системы рассматриваются в литературе, как правило, из позиции достижения высшего уровня развития отдельных ее элементов. Разработки относительно превращения производственного потенциала не согласованные с трансформацией системы управления При этом отсутствие научно методического обеспечения приводит к тому, что решения из перспективного развития предприятия не направляются на решение внутренних противоречий процесса стратегического управления, на соблюдение принципов его осуществления. Это негативно влияет на процесс их реализации.

Объективная необходимость перехода предприятий к стратегическому управлению в условиях рыночных реформирований обусловила актуальность темы исследования, особый интерес в данном аспекте затрагивет глубокое изучение стратегического набора.

Учитывая многоплановый характер деятельности предприятия, нужно отметить необходимость существования определенного перечня взаимоувязанных стратегий, которые являют собой так называемый «стратегический набор».

Стратегический набор — это система стратегий разного типа, что их разрабатывает предприятие на определенный отрезок времени, которая отбивает специфику функционирования и развития предприятия, а также уровень его претендования на место и роль во внешней среде.

Требования к стратегическому набору:

- ориентация на достижение реальных взаимоувязанных целей;

- ясность содержания и понимания необходимости применения определенного набора (системы) стратегий;

- иерархический характер, поскольку можно выделить общую стратегию, продуктово-товарные стратегии отдельных подразделов, основные и обеспечивающие стратегии (ресурсные и функциональные) для каждого из скалярных цепей;

- надежность, которая предусматривает его всестороннюю обоснованность, взвешенность;

- отображение хозяйственных процессов в их совокупности и взаимосвязи;

- гибкость и динамическая стратегического набора, то есть учет изменений во внешней и внутренней среде, которая происходит в изменениях в приоритетах и содержании, а также, в случае необходимости, переходе на резервные стратегии;

- баланс равновесия между прибыльными и расходными стратегиями, основными и компенсационными, резервными.

Стратегический набор - это не демонстрация общих намерений, а акцентирование на отличительных характеристиках и особенностях отдельных предприятий.

Не могут быть двух идентичных стратегических наборов, которыми руководствуются фирмы, даже если они принадлежат к одной и той же отрасли. Это объясняется условиями функционирования каждого из предприятий: особенностями адаптации внутренней среды к требованиям внешнего окружения, а также степенью активности влияния руководства на формирование среды функционирования организации вообще. Нет двух одинаковых предприятий, потому не могут быть двух одинаковых стратегических наборов.

Осознание необходимости пересмотра существующего «стратегичного набора»

Вывод по влиянию внешних и внутренних факторов на стратегический набор

Разработка и оценка стратегичес-ких альтернатив

Формирование стратегичес-кого набора, адекватного новой ситуации

время, изменения, достижение определённных ориентиров.

Рис. 1 Коректировка стратегического набора предприятия

Хорошо сформированный стратегический набор - тот, который осуществляет достигнутый уровень развития, особенности и условия его последующего движения, в соответствии с избранными стратегиями.

Обоснованный стратегический набор - тот, который является правильным для данного предприятия и которого можно достичь с помощью имеющегося потенциала и определенных усилий относительно его трансформации для обеспечения конкурентоспособного уровня в долгосрочной перспективе. Хорошо управляемые фирмы могут ставить за стратегические ориентиры определены пределы, которых более слабые предприятия не могут себе позволить; последние же должны делать некоторые вещи, какие сильные фирмы могут и не делать (например, формировать стратегическое мышление персонала, потому что в сильных фирмах оно уже есть)

Процесс построения стратегического набора - это деятельность, которая осуществляется на всех уровнях управленческой иерархии. Существуют такие стратегии:

общие для всего предприятия в целом;

общие конкурентные за отдельными направлениями бизнеса;

для каждого из направлений деятельности организации (как из производства разных видов товаров, так и из предоставления разных услуг);

для каждой из функциональных подсистем предприятия;

ресурсные для обеспечения достижения стратегических ориентиров общего, функционального и продуктово-товарного типов.

В современном мире стратегический набор не может рассматриваться отдельно от миссии организации.

Управленческая ценность формулировки миссии заключается в определении долгосрочной ориентации предприятия и основных решений относительно согласованных действий по реализацию «виденья» его развития. «Видение» — взгляд высшего руководства предприятия на то, которой может или должна быть организация (предприятие) при самом благоприятном стечении обстоятельств. Миссия состоит из долгосрочного «виденья» того, что организация стремится делать, и с того, какой организацией она пытается стать. При условиях, когда руководители предприятия «не имеют четкого «видения» того, что организация собирается делать и чем стать, их решения и действия более похожи на блокировку путей развития сверху, чем на их расчищение» .

«Видение» очень тесно связанное с философией функционирование предприятия.

Философия функционирования предприятия - это интегрирована часть управления, которое дает возможность осознать будущее, руководствуясь имеющейся и желаемой позицией, образом жизни предприятия, которые являются основными установками процесса мышления, интеллектуальных работ, которые предопределяют процессы, процедуры, технологию и содержание решений. В настоящее время доминирующей философией развитых, процветающих организаций является предпринимательство как основа движения вперед, создание ценностей и выполнение требований относительно социальной ответственности.

Миссия может быть обоснована и определена лишь при условии четкого представления о продукции или услуге, которая может найти сбыт на конкретном сегменте рынка, об организационно-технологических возможностях изготовления конкурентоспособного продукта, о существовании общественной ответственности фирмы, что рядом с идеей самоопределения и формирования неповторимого позитивного имиджа является основой философии существования предприятия в современных условиях.

Миссия, сформулированная на таких принципах, играет роль силы, которая объединяет усилие работников, дает возможность соединить разные цели и интересы разных групп людей (например, акционеров, менеджеров, работников всех ланок, профсоюзов), определить общий диапазон обязанностей исполнителей, которые принимают участие в деятельности предприятия; и умные предпосылки распределения ресурсов с учетом системных и локальных приоритетов, а также оценить действую отдельных факторов и элементов внешней и внутренней среды под единственным «углом зрения» (способствуют они или нет выполнению миссии), то есть составить общую «панораму бизнеса».

Миссия, как правило, являет собой короткое высказывание, которое хорошо запоминается. Хорошо осведомленные специалисты рекомендуют использовать простые предложения, понятные работникам и людям, которые существуют за пределами предприятия. Главное - это сформулировать, какую потребность удовлетворяет фирма, кто «целевой потребитель», чем лучшие товары сравнительно с товарами других фирм (то есть почему нужно покупать эти, а не другие товары). Можно сказать, что миссия — это своеобразная текстовая реклама, хотя ее роль и значение для предприятия выходят далеко за пределы рекламного объявления.

Миссия - генеральная цель, которая касается ее долгосрочной ориентации на какой-либо вид деятельности и соответствующее место на рынке; при чем «место на рынке» рассматривается из таких точек зрения: какие группы потребителей обслуживаются, какие функции при этом выполняются, какие производственные процессы используются.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия имеет реальную ценность для деятельности предприятия, поскольку:

— формирует взгляды высшего руководства относительно долгосрочных планов предприятия;

— снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

— выражает целые организации и служит для работников стимулом к добросовестному выполнению работы;

— помогает менеджерам среднего звена сформулировать задание, цели и стремления отдела, совмещать основную политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;

— облегчает подготовку предприятия к будущей деятельности.

При формировании целей следует помнить, что на практике используется достаточно широкий их диапазон: от простого их перечня, к построению дерева целей с характеристиками их приоритетов. Цели должны иметь конкретные трактовки и количественные характеристики, за которыми можно будет судить о степени их достижение. Известные специалисте стратегического управления А.А, Томпсон и А.Дж. Стрикленд считают, что определение целей необходимо для установления определенного результата, который для менеджеров важнейший в достижении успеха предприятия. По их мнению, важнейшими для достижения успеха являются стратегические и финансовые цели, Стратегические цели нужно фокусировать на конкуренции и создании сильных конкурентных позиций в любой сфере деятельности. Финансовые цели — цели, которых организация должна достичь в финансовой сфере.

Также в рамках изучения стратегического набора необходим граммотный финансовый анализ. Для разработки адекватной стратегии особенное значения приобретает эффективно проведенный финансовый анализ деятельности предприятия, результаты которого используются для принятия управленческих решений относительно предупреждения убыточности и обеспечения развития предприятия. Финансовый анализ является звеном, которое совмещает разработку управленческих решений и деятельность предприятия. Именно с помощью финансового анализа можно определить величину и динамику финансовых ресурсов, способность предприятия выполнять свои обязательства, выплачивать дивиденды, осуществлять инвестиции в основные средства, покрывать текущие финансовые потребности, то есть можно проанализировать эффективность денежных потоков, где бы доходы превышали расходы не только в текущем периоде, но и в будущем. [3]

Приведены выше характеристики стратегического управления в одинаковой степени влияют на планирование прибыли в стратегической перспективе. Однако сфера стратегических решений при формировании прибыли предприятий перерабатывающих отраслей промышленности многоплановая: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, долговременного партнерства, его организационной формы, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон организации, снижения негативных последствий слабых сторон и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики.

Систематизация и анализ полученных данных даст возможность определить совокупность альтернатив, вариантов, способов, средств достижения поставленных целей. 3 целью выбора генеральной стратегии осуществляется анализ стратегических альтернатив, пропуская их через разные ограничения (ресурсные, юридические, социальные, морально-этические и другие).

Формирование производственной стратегии очень тесно переплетается с производственной функцией. Можно сказать, что именно производственная функция является основой или предпосылкой формирования производственной стратегии. За экономическим словарем-справочником производственная функция — это экономико математический метод анализа хозяйственной деятельности как на макро-, так и на микроуровне, который дает возможность прогнозировать экономику, обнаруживать пути повышения эффективности производства. Так утверждают его авторы, американские экономисты П. Дуглас и Ч, Кобб. Метод производственной функции дает возможность устанавливать функциональную зависимость между затратами факторов производства и результатами (продуктами). [4]

Важнейшим инструментом формирования производственной стратегии является цепь ценностей, которая определяет деятельность, функции и процессы разработки, производства, маркетинга, доставки и поддержки продукта или услуги.

Систему стратегических целей финансового развития предприятия следует формировать четко и коротко, отображая каждую из целей в конкретных показателях - целевых стратегических нормативах. В роли таких стратегических нормативов из отдельных аспектов финансовой деятельности предприятия могут быть:

среднегодовой темп роста собственных финансовых ресурсов, которые формируются из собственных источников;

минимальная стоимость собственного капитала в общем объеме использованного капитала предприятия;

коэффициент рентабельности собственного капитала предприятия;

соотношение оборотных и необратимых активов предприятия;

минимальный объем денежных активов, который обеспечит текущую платежеспособность предприятия;

минимальный уровень самофинансирования инвестиций;

допустимый уровень финансовых рисков в разрезе основных направлений хозяйственной деятельности предприятия.

Ответственностью в формировании финансовой стратегии предприятия является разрабатывание финансовой политики, которая является формой реализации финансовой идеологии и финансовой стратегии предприятия в разрезе важнейших аспектов финансовой деятельности на отдельных этапах ее реализации. В отличие от финансовой стратегии и целому, финансовая политика формируется лишь за отдельными направлениями финансовой деятельности предприятия, которые нуждаются в самом эффективном управлении для достижения главной стратегической цели такой деятельности.

Формирование финансовой политики из отдельных аспектов финансовой деятельности предприятия может иметь многоуровневый характер. Да, например, в пределах политики управления активами предприятия может быть разработана политика управления оборотными и необратимыми активами. В свою очередь, политика управления оборотными активами может включать как отдельные блоки политики управления отдельными их видами и так далее.

Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии осуществляется за периодами ее реализации. В процессе этой конкретизации обеспечивается динамическая представленной системы целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, а также их внутренняя и внешняя синхронизация во времени. Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации разработанных показателей финансовой стратегии с показателями общей стратегии развития предприятия, а также с прогнозными изменениями конъюнктуры финансового рынка. Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени всех целевых стратегических нормативов финансовой деятельности между собой.

Исходя из сказанного, можно дать следующее определение стратегического управления, где бы наиболее ярко была раскрыта сущность концепции стратегического управления.

СУ - это реализация концепции, в которой совмещаются целевой и интегральный подходы к деятельности предприятия, которое дает возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями (потенциалом) предприятия и приводить их в соответствие путем разработки и реализации системы стратегий («стратегического набора»).

Стратегический набор должен заполнить «стратегический пробел» предприятия, то есть обеспечить условия для его саморазвития.

Чтобы создать эффективный стратегический набор, каждую из его составляющих нужно формулировать с привлечением тех специалистов, которые находятся в тех подсистемах и подразделах, которые будут развиваться на основе избранных стратегий. Таким способом обеспечивается эффективная координация разнонаправленных стратегий стратегического набора и выполнения действий, которые предопределены стратегическими планами, разработанными для реализации стратегического набора.

**Литература**

1. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. . – 2-е изд., (перераб. и доп.) – СПб.: КультИнфомПресс, 2002. – 240 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Дэвид Аакер ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – [7-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
4. Верхоглазенко В.Н. Стратегическое корпоративное планирование: проблемы и перспективы (анализ зарубежного и отечественного опыта стратегического планирования развития корпорации) // Консультант директора. М.: Инфра-М. — 2006. — N 6. — С. 10-16.