

ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ Shaping the organization's strategy

Фетисова А. В., старший преподаватель

Уральского государственного аграрного университета

(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

Рецензент: Пустуев А. Л., доктор экономических наук, профессор

Аннотация

В современном менеджменте существует ряд специальных методик помощи менеджеру в формировании стратегии организации. Прежде всего, это касается анализа внешней и внутренней среды организации. Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая.

Ключевые слова: внешняя среда, внутренняя среда предприятия, конкурентные позиции, прогнозирование, стратегия организации.

Summary

In modern management there are a number of special techniques help the Manager in shaping the strategy of the organization. First of all, it concerns the analysis of the external and internal environment of the organization. All approaches to the development strategy of the organization reduced to the theoretical analysis, combined with the intuition of the developers, which first and foremost should be the subjects of detailing and implementing the strategy. Important is the fact that strategy can never be thought out and calculated to the end, and its adjustment upon changes in external and internal conditions — procedure is necessary.

Keywords: external environment, internal environment, competitive position, forecasting, strategy of the organization.

В современном менеджменте существует ряд специальных методик помощи менеджеру в формировании стратегии организации. Прежде всего, это касается анализа внешней и внутренней среды организации.

К методикам анализа внутренней среды относят: анализ издержек, анализ цепочки ценностей и др. К методам анализа внешней среды: ПЭСТ (или СТЭП) анализ, моделью 5-ти сил конкуренции М. Портера.

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая. Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки [2].

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса: К.Эндрюс, М.Портер, Г.Хэмел и К.Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

Эндрюс К. предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации [3].

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса. По Портеру, необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке [1].

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

Таким образом, если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиций потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, а также ряд других факторов привели к возрастанию значения стратегического управления.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую стратегию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоко понимании рынка, оценке позиции организации на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ [4].

В связи с этим приобретает особую актуальность решение теоретических и практических вопросов о роли, сущности, содержании и способах разработки механизмов совершенствования управления развитием современных организаций, эффективности регулирования их деятельностью, определением и прогнозированием долгосрочных целей и стратегии их достижения.

Стратегическое управление организацией для российской экономики - новое, непривычное направление. Необходимость в нем появилась в ходе осуществляемых в стране политических и экономических преобразований, результатом которых стал переход от плановой экономики с централизованным стратегическим управлением целыми отраслями производства к рыночной экономике, в которой организации и предприятия различных форм собственности получили полную хозяйственную самостоятельность.

Для эффективной деятельности предприятию необходимо не только наличие стратегии, но и постоянный анализ имеющейся стратегии, анализ степени ее соответствия к сложившимся условиям на рынке. Поскольку без этого невозможно ни успешная деятельность, ни удержание стабильного конкурентного преимущества, что в современных рыночных условиях крайне важно для любого предприятия.

Формирование стратегии - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Значение стратегического управления, позволяющего компаниям выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко выросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющейся окружающей среды.

Библиографический список

1. Кошевенко С.В. SWOT-анализ как инструмент стратегического управления школой // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 10. С. 143–146.
2. Чупина И. П. Влияние внешних и внутренних факторов на развитие российской экономики // Аграрный вестник Урала. 2011. № 3. С. 117.
3. Chupina I.P. The competitiveness of products as the object of a targeted strategic development of an economic entity // Eastern European Scientific Journal. 2016. № 1. С. 59–62.
4. Чупина И. П. Mixed economy as a promising form of management in the food self-reliance industrial regions // Agrarian Bulletin of the Urals. 2012. № 6.