

**Бараненко С. П.**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры «Менеджмент организации»,  
Российская академия предпринимательства  
e-mail: spbaranenko@gmail.com*

**Мансуров Р. Ш.**

*кандидат экономических наук, доцент,  
Нижегородский государственный  
технический университет им. Р.Е. Алексеева  
e-mail: renat-m1@mail.ru*

**Лещенко Е. С.**

*кандидат экономических наук, старший преподаватель,  
Нижегородский государственный  
технический университет им. Р.Е. Алексеева  
e-mail: leshenkoalena@bk.ru*

## **Формирование системного подхода к процессу разработки стратегии развития предприятий и выбора эффективного решения**

*В статье рассматривается стратегическое планирование как основа всех решений, принимаемых на уровне управления. Предложены различные подходы к раскрытию сущности основных аспектов стратегического планирования, а также исследуются наиболее существенные стратегические факторы для предприятия и выявляются необходимые составляющие эффективной стратегии.*

***Ключевые слова:** системный подход, процесс стратегического планирования, стратегическое развитие, эффективное решение, управление.*

**Baranenko S. P.**

*Doctor of Science (Economics), professor,  
professor of the «Management of organization» department,  
Russian academy of entrepreneurship*

**Mansurov R. S.**

*PhD (Economics), associate professor,  
Nizhny Novgorod state technical university of R.E. Alexeev*

Leshchenko E. S.

*PhD (Economics), senior teacher,  
Nizhny Novgorod state technical university of R.E. Alexeev*

## **Formation systems approach to the process of development strategy development and selection of effective solution**

*The article deals with strategic planning as a basis for all decisions taken at the level of management. Various approaches to disclosure, the main aspects of strategic planning, and explores the most important strategic factors for the enterprise and identify the necessary components of an effective strategy.*

**Keywords:** *the systems approach, The process of strategic planning, Strategic development, Effective solution, Management.*

Конкурентоспособность предприятия зависит от стратегии, т.е. формирования видения будущего, и умения последовательно ее реализовать. При этом в каждом случае стратегический процесс развития обладает различными особенностями. Определить и учесть все это — важная задача управления по обеспечению успешного развития предприятия.

В настоящее время существует множество определений стратегии, затрагивающих ее различные номинации, но объединяет их все определение стратегии, как продуманной и осознанной совокупности правил и норм, которые находятся в основе формирования и принятия стратегических решений, воздействующих на состояние предприятия в долгосрочной перспективе. Можно согласиться с определением стратегии как способа реализации предприятием своих интересов, генеральной программы действий, выявляющей проблемные приоритеты и ресурсы для достижения основных целей. При этом главные цели и основные пути их достижения формулируются таким образом, чтобы предприятие получало единое направление движения<sup>1</sup>.

Стратегия развития должна обеспечивать достижение многих целей: формировать устойчивое развитие предприятия и его современный открытый имидж; осуществлять концентрацию усилий на ключевых приоритетах, обеспечивающих прогресс и процветание.

---

<sup>1</sup> Бараненко С.П. Формирование основных подходов к классификации конкурентоспособности / С.П. Бараненко, Е.С. Лешенко, Р.Ш. Мансуров // Путеводитель предпринимателя. — 2012. — № 16. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование». — С. 7–17.

Подготовка и выбор стратегии предприятия относятся к функциям стратегического управления.

Организация стратегического управления является первичным элементом стратегического управления на предприятии. В рамках этого процесса в организационной структуре предприятия определяются функциональные службы и лица, участвующие во всех операциях и мероприятиях, связанных со стратегическим управлением. Дальнейшие действия осуществляются в соответствии с проектом организации стратегического управления, подготавливаемым специально созданной рабочей группой<sup>2</sup>.

Стратегическое планирование является центральным процессом стратегического управления, которое формирует набор решений и действий руководства по разработке специфических стратегий. Как процесс, стратегическое планирование представляет собой деятельность, связанную с разработкой стратегических планов, обеспечивающих достижение целей при заданных ограничениях по времени и ресурсам.

Стратегическое планирование является одной из главных функций стратегического управления, это процесс формулирования целей предприятия, рассмотрения проблем будущего развития, определения стратегических направлений и прогнозирования дальнейшего экономического развития для обеспечения эффективной работы предприятия в долгосрочной перспективе. В поиске новых возможностей, прежде всего, заключается процесс стратегического планирования.

Стратегическое планирование составляет необходимую часть управления, поскольку предприятия в современных условиях хозяйствования сталкиваются с проблемой неопределенности будущего. Ситуация, складывающаяся на сегодняшний день, характеризуется быстрым изменением технологий, региональным и глобальным преобразованием промышленного инвестирования и повышающейся конкуренцией, требует умения адаптироваться и выработать такую стратегию управления, чтобы эффективно реагировать на динамичную внешнюю среду. Таким образом, в условиях неопределенности будущего развития и воздействия внешней среды стратегическое планирование является важным инструментом, который помогает принимать решения в долгосрочной перспективе. Состоит его задача во внедрении организационных изменений и нововведений в необходи-

---

<sup>2</sup> Лещенко Е.С. Определение конкурентоспособности предпринимательских структур участниками на разных уровнях управления / Е.С. Лещенко, Р.Ш. Мансуров / Ученые записки. – 2012. – № 32. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование». – С. 195–203.

мом объеме для адекватной реакции на трансформации во внешней среде. Кроме этого, стратегическое планирование не завершается каким-либо незамедлительным действием или скорыми результатами.

Стратегическое планирование является основой всех решений, принимаемых на уровне управления. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на формирование стратегических планов. Процесс планирования стратегии является тем «куполом», в состав которого входят все функции управления, поскольку, не применяя преимущества стратегического планирования, предприятие в целом и отдельные сотрудники будут лишены четкого способа оценки цели и направления деятельности. В этом контексте процесс планирования дальнейшей стратегии обеспечивает основу для управления сотрудниками предприятия<sup>3</sup>.

Поиск новейших возможностей как в краткосрочном (до 3 лет), среднесрочном (3–5 лет), так и долгосрочном (свыше 5 лет) периодах предусматривает стратегическое планирование. Стратегическое планирование, представленное на краткосрочную и долгосрочную перспективу в виде развернутой системы показателей, обеспечивает воплощение намеченных целей и может проходить, как и стратегия, одинаковые промежуточные стадии стратегического управления. Проецируя вышесказанное на реальную обстановку в стране, можно обозначить, что планирование стратегии развития является актуальным вопросом для отечественных предприятий, которые находятся в жесткой конкуренции как между собой, так и с зарубежными производственными системами.

Отличия стратегического от долгосрочного планирования рассматривались многими исследователями. Обобщая эти воззрения, можно привести следующее.

1. Планирование в долгосрочной перспективе используется при относительно невысоком уровне нестабильности внешней среды. В этом случае предполагается, что перспектива развития может быть спрогнозирована при помощи экстраполяции сформировавшихся тенденций роста. В стратегическом планировании, которое используется в ситуациях значительной нестабильности (на этапах изучения и творчества), признается, что перспектива развития необязательно будет лучше предыдущего периода, и она не может быть изучена при помощи метода экстраполяции. Вследствие этого кроме экстраполяции выполняется развернутый стратегический анализ:

---

<sup>3</sup> Мансуров Р.Ш. Определение основных участников при формировании конкурентоспособности компании / Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – № 16. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование». – С. 168–178.

а) перспектив роста при помощи определения будущих тенденций, угроз и возможностей;

б) занимаемого места в конкурентной борьбе, задачей которого является определение потенциалов увеличения результатов функционирования предприятия вследствие усиливающейся конкуренции;

с) перспектив развития предприятия при разных стратегиях деятельности и между различными видами деятельности определение приоритетов в распределении ресурсов;

д) направлений диверсификации, для того, чтобы оценить недостатки имеющегося набора видов деятельности предприятия, и сформировать новые виды.

Полученные по первым трем позициям результаты анализа дают возможность определить имеющийся у предприятия потенциал. Если этого потенциала недостаточно, чтобы достигнуть поставленных целей, то нужно осуществить возможности роста вследствие совершенствования стратегии диверсификации.

2. Цели в системе долгосрочного планирования претворяются в планы, которые разрабатываются для каждого из основных подразделений предприятия. Цели в системе стратегического планирования воплощаются в стратегию или систему стратегий при помощи перспектив, которые выявляются стратегическим анализом. Полученная совокупность задач подразделяется на две группы: текущие (или краткосрочные) и стратегические. Краткосрочные задачи модифицируются в краткосрочные программы и осуществляются оперативными подразделениями. Для выполнения стратегических задач разрабатываются аналогичные программы по направлениям, которые являются основой будущих достижений. Для реализации данных программ необходима особая организация и стратегический контроль.

Можно сформировать четыре главных вида управленческой деятельности, которые рассматриваются в рамках стратегического планирования:

- распределение организационных ресурсов, которые являются ограниченными (например: технологический опыт, фонды и дефицитные управленческие таланты);
- приспособление к внешней среде, охватывающее все действия, носящие стратегический характер, которые улучшают связи компании с ее внешним окружением;
- внутренняя координация стратегической деятельности, чтобы отразить слабые и сильные стороны компании, для достижения эффективной интеграции внутренних операций, что является составной частью управленческой деятельности;

- осознание организационных стратегий, предусматривающее осуществление систематического развития мышления менеджеров путем обучения на прошлых стратегических решениях. Способность учитывать опыт предоставляет предприятию возможность правильно скорректировать свой стратегический курс и поднять профессионализм в сфере стратегического управления<sup>4</sup>.

В ходе развития теории стратегии исследователи предлагали различные подходы к раскрытию сущности основных аспектов стратегического планирования. Так, М. Мескон считал, что стратегическое планирование состоит из девяти этапов: выбор миссии; формулирование целей; рассмотрение внешней среды; анализ внутренних слабых и сильных сторон; рассмотрение стратегических альтернатив; предпочтение стратегии; управление и планирование; осуществление и контроль плана стратегического развития; оценка стратегии. Объединив стадии, близкие по своим целям, можно считать основными этапами стратегического планирования следующие: формулирование миссии и целей, стратегический анализ, стратегический выбор, стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль.

При стратегическом планировании первым и, может быть, самым важнейшим решением будет выбор целей. Здесь нужно подчеркнуть, что производственные системы, которые из-за своего масштаба испытывают необходимость в многоуровневых системах, также нуждаются в нескольких широко сформулированных целях и в более частных целях, которые связанных с общими.

Определение целей перемещает стратегическое видение и курс развития предприятия в конкретные задачи, которые связаны с производством и результатами его функционирования. Цели являются обязательствами управленческого аппарата достичь намеченных результатов в установленное время. Они точно формулируют, что и к какому сроку предстоит сделать, направляя на это внимание и энергию персонала.

Пока миссия предприятия и его долгосрочные планы развития не привязаны к конкретным задачам, а сотрудники не показывают прогресс в их выполнении, формулировка миссии и направления развития предприятия представляют собой только слова и нереализованные идеи. По мнению ученых, установление целей является решающим моментом стратегического управления. Опыт показывает, что предприятия, высший менеджмент которых, достигают цели для каж-

---

<sup>4</sup> Мансуров Р.Ш. Определение эффективности инвестиционных проектов с учетом интересов различных участников: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Мансуров Ренат Шарифович. – Н.Новгород, НГТУ. 2006.

дого основного показателя деятельности и вслед за тем предпринимают активные действия для достижения целевых показателей, показывают серьезную заявку на победу в жесткой конкуренции<sup>5</sup>.

Для того чтобы цели обладали управленческой ценностью, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях, а также включать предельные значения, которых нужно достичь, и устанавливать, кто за это отвечает. Б. Хьюлетт, основатель предприятия Hewlett-Packard, определил это так: «Вы не можете управлять тем, что невозможно измерить. Все, что измеримо, может быть достигнуто». Однако исследования последних двух десятилетий показали, что можно управлять и тем, что ранее казалось невозможным измерить.

Формирование целей необходимо для каждого ключевого (важного) результата, который является важным для достижения успеха. По мнению большинства ученых, существует два типа важных результатов: те, которые непосредственно имеют отношение к финансовой деятельности, и те, которые имеют отношение к показателям стратегической деятельности предприятия. Последние являются приоритетными, поскольку они устремлены на достижение ключевых (важных) результатов. Трудности возникают, когда ситуация складывается таким образом, что необходимо сделать выбор между краткосрочными целями и попытками по укреплению положения предприятия в долгосрочном периоде. Сотрудники, у которых хорошо развито финансовое предвидение, нередко концентрируют свое внимание на краткосрочных финансовых показателях, игнорируя меры, рассчитанные на долгосрочный период и завоевание новых рынков сбыта. Особенно это типично для ситуаций, когда финансовые показатели у предприятия низкие. Если финансовые результаты достаточно хорошие, важность упрочения конкурентных позиций в долгосрочной перспективе превышает необходимость увеличения финансовых показателей предприятия в короткий срок. Предприятие, которое упускает такую возможность, рискует подорвать свою конкурентоспособность, утратить способность конкурировать со своими соперниками. Риск очень велик в том случае, если соперники предприятия нацелены на рост и уделяют большее внимание достижению лидирующих позиций в отрасли в долгосрочном периоде, чем показателям текущей прибыли. Мировая экономика имеет множество примеров, достаточно сопоставить усилия, которые прилагают японские компании для укрепления

---

<sup>5</sup> Мансуров Р.Ш. Определение эффективности инвестиционных проектов с учетом интересов различных участников: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Мансуров Ренат Шарифович. – Н.Новгород, НГТУ. 2006.

своих позиций на рынке в долгосрочном периоде, и их американских и европейских конкурентов, целиком ориентированных на прибыль<sup>6</sup>.

Главная общая цель любого предприятия — это четко сформулированная причина его существования — обозначается как его миссия. Для осуществления данной миссии вырабатываются цели.

Миссия детализирует статус компании и обеспечивает направление и ориентиры для формирования целей и стратегий на разных уровнях организации. Формулировка миссии компании, как правило, содержит:

- 1) задачи компании с точки зрения ее основных услуг или продукции, ее главных рынков и основных технологий;
- 2) характеристику внешней среды, которая определяет рабочие принципы компании;
- 3) культуру компании, тип ее рабочего климата.

Управленческая практика показывает, что определенный тип руководителей не заботится о выборе и формулировании миссии своего предприятия. Миссия кажется им очевидной — получение прибыли. Но выбор прибыли в качестве общей миссии стратегически упрощен и неверен, хотя, бесспорно, она является важной целью. Прибыль является внутренней целью предприятия. Но поскольку предприятие является открытой системой, оно выживает на рынке, удовлетворяя определенные потребности, существующие вне него. Получение прибыли, необходимой для дальнейшего развития предприятия, неотъемлемо от мониторинга среды, в которой оно функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство предприятия должно искать общую цель. Выбор в качестве миссии прибыль, ограничивает потенциальные альтернативы при принятии стратегических решений. В результате, и на это указывают многие практики управления, главные факторы могут быть не проанализированы и дальнейшие решения приведут к низкому уровню эффективности предприятия.

После установления миссии и целей руководству необходимо провести этап диагностики процесса стратегического планирования. В рамках стратегического анализа рассматриваются наиболее существенные стратегические факторы для предприятия, т.е. направления формирования внутренних и внешних факторов, имеющих большую вероятность осуществления и воздействия на функционирование предприятия. Цель рассмотрения стратегических факторов — выявление

---

<sup>6</sup> Юрлов Ф.Ф. Прогнозирование и оценка инвестиций в экономических системах: монография / Ф.Ф. Юрлов, Н.Г. Котомина, Р.Ш. Мансуров, Е.А. Дубик; НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Н.Новгород, 2010.

возможностей и угроз внешнего окружения (стратегический климат), слабых и сильных сторон предприятия (стратегический потенциал), а также ключевых деловых процессов. Стратегический анализ выявляет необходимые составляющие эффективной стратегии: стратегическую позицию и будущий образ предприятия, цели в долгосрочной перспективе и критерии их достижения; полное понимание конкурентной среды; реальную оценку собственных ресурсов, деловых процессов и потенциалов предприятия.

Изучение внешней среды является первым шагом. Руководители оценивают внешнее окружение по трем параметрам: изменения, воздействующие на различные аспекты текущей стратегии; факторы, представляющие угрозы для текущей стратегии предприятия; факторы, дающие возможности для достижения общих целей предприятия путем корректировки планов. Анализ и оценка внешней среды, дает предприятию базу и необходимое время для прогнозирования возможностей, составления плана на случай появления угроз и на разработку стратегий, которые могут превратить угрозы в выгодные возможности. Рассматривая анализ внешней среды с точки зрения оценки угроз и возможностей, его роль в стратегическом планировании заключается в ответе на следующие вопросы: где на сегодняшний день находится предприятие; где, по мнению руководства, должно оно находиться в долгосрочной перспективе; что необходимо сделать руководству, чтобы предприятие передвинулось из того состояния, в котором находится в настоящее время, в то, где его хочет видеть руководство<sup>7</sup>.

При системном стратегическом анализе любое явление рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов во внешнем и внутреннем окружении. Поэтому следующим вопросом, с которым сталкивается высший менеджмент, будет установление того, есть ли у предприятия внутренние силы. Процесс, с помощью которого производятся диагностика внутренних проблем, некоторые исследователи называют «управленческим обследованием». Управленческое обследование подразумевает методичную оценку функциональных зон предприятия, которая предназначена для определения его слабых и сильных сторон. Также в обследование рекомендуют включить маркетинговые исследования, финансовый учет (или бухгалтерский), операции (производственный учет), человеческие ресурсы, а также культуру и образ предприятия.

<sup>7</sup> Мансуров Р.Ш. Основные ценности и проблемы современных компаний действующих в рыночных условиях хозяйствования / Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – Н.Новгород: НГТУ, 2013. № 2 (99). С. 289–294.

При обследовании функции «маркетинговые исследования» заслуживает внимания ряд разделов для проведения исследования и анализа: рыночная доля и конкурентоспособность, исследования рынка и различные разработки, разнообразие и качество ассортимента продукции, условия продажи и послепродажное обслуживание клиентов, рыночная демографическая статистика, рекламная кампания и продвижение товара, эффективный сбыт, полученная чистая прибыль.

Рассмотрение финансовой устойчивости может принести пользу предприятию и способствовать повышению эффективности стратегического планирования. Подробное рассмотрение финансового состояния предприятия может выявить уже существующие и возможные внутренние слабые стороны, а также сравнительное положение предприятия в сравнении с конкурентами, области внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочном периоде.

Для долговременной позиции предприятия на рынке существенным является постоянный анализ управления операциями и человеческими ресурсами. Практика показывает, что причины большинства проблем в конечном итоге находятся в людях. Если предприятие обладает квалифицированным персоналом и руководящим составом с хорошо мотивированными целями, оно может придерживаться разнообразных альтернативных стратегий. Также являются сильными рычагами управления персоналом мощная корпоративная культура и ее близкая связь со стратегией развития предприятия<sup>8</sup>.

Для проведения комплексного стартового диализа могут быть использованы такие методы: предварительное изучение условий экономического развития предприятия; PEST- и SWOT-анализ.

На предварительном этапе разработки стратегии развития предприятия должна быть сделана работа по инвентаризации состояния и долгосрочного развития социально-экономической ситуации, а также по учету материальных, нематериальных и других ресурсов, которыми располагает или которые может в действительности привлечь предприятие для достижения стратегических целей.

Оценка реальных и потенциальных ресурсов предприятия должна включать в себя предварительный анализ ситуации по следующим ресурсным группам: инфраструктурные (транспортное местоположение, наличие объектов транспортной структуры, средств телекоммуникации, утилизации отходов, энергоснабжения); ресурсы террито-

---

<sup>8</sup> Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А.Н. Тищенко [и др.]. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007.

рии и недвижимости (подготовленность объектов недвижимости к вовлечению в рыночный оборот, наличие зонирования); природные; финансовые (все потенциальные источники средств); трудовые; организационные (среди них силы, оказывающие содействие или препятствие дальнейшему развитию); информационные.

Оценка стартовой ситуации может быть проведена по методике PEST-анализа, которая включает в себя оценку ресурсов в разрезе четырех форм: технологической, экономической, политической и социальной. Технологическая форма представляет уровень развития инновационных технологий; экономическая – кластерную структуру отрасли, состояние спроса, в том числе на инвестиции; политическая форма содержит законодательство, структуру управления государством, общественно-политическую ситуацию; социальная форма содержит направления демографического развития, состояние и развитие социальной среды, базовые ценности, уровень и стиль жизни.

Вторая часть комплексного стартового анализа исходной ситуации состоит из исследования конкурентоспособности предприятия, в основе которого лежит методика SWOT-анализа, которая подразумевает выделение группировки следующих тенденций: слабые стороны как причины, мешающие развитию предприятия; сильные стороны как причины, содействующие развитию предприятия; угрозы и возможности (внешние и внутренние обстоятельства).

Ключевой метод исследования – модель формирования конкурентных преимуществ предприятия, которая рассматривает его как механизм всей системы, который состоит из следующих компонентов: состояние спроса и конкуренции, поддерживающие и близкие отрасли (кластеры), условия для факторов. На данном этапе необходимо анализировать компоненты системы качественного характера, имеющие слабые количественные характеристики. Как правило, к ним относят административную, информационную, научную и технологическую инфраструктуру; нормативную базу; государственную политику; социокультурные особенности. Обобщить и интерпретировать полученные данные, получить нестандартные решения позволяет использование таких специальных методов, как, например, «мозговой штурм», направленный на составление «дерева целей». Исходя из собранной информации, главную цель разбивают на цели низшего уровня, ранжируют их по приоритетности и оценивают требуемые ресурсы для их выполнения.

Анализ должен включать в себя также исследование предприятий по принадлежности к определенной отрасли, форме собственности, доле в общем объеме производства по предприятиям кластера, ос-

новным показателям финансово-хозяйственной деятельности; изменению числа предприятий в разрезе отрасли в динамике, объему инвестиций в основной капитал, использованию передовых технологий.

Применение модели развития конкурентных преимуществ предприятия должно быть основано на детальном изучении условий возникновения конкурентоспособной экономической среды при последовательном решении таких задач: анализ внешней среды предприятия и построение конкурентной карты рынка; оценка характера и степени использования предприятием условий внешней среды при помощи схемы детерминантов национального ромба, построение матрицы оценки стратегического потенциала предприятия; сводная оценка стратегического потенциала предприятия и оценка его конкурентного статуса и конкурентоспособности; оценка стратегических зон хозяйствования; определение степени оптимальности действующей стратегии предприятия; оценка будущего конкурентного статуса.

Следующий этап стратегического планирования – стратегический выбор – состоит из формирования многовариантных тенденций развития предприятия, их оценке и предпочтении наилучшего стратегического варианта для исполнения. Выделяют четыре вида стратегических вариантов – ограниченный рост, рост, сокращение и синтез этих альтернатив. Стратегическим вариантом, которому следует множество предприятий, является ограниченный рост. Для этой стратегии свойственно установление целей от достигнутого (индукция), скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста используется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда предприятие в целом удовлетворено сложившимся положением на рынке.

Стратегия роста реализуется при помощи ежегодного существенного повышения степени краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста используется в динамично развивающихся отраслях со стремительно меняющимися технологиями.

Стратегия сокращения (так называемая «стратегия последнего средства») является вариантом, который руководители выбирают нечасто. Здесь предусматривается несколько модификаций: сокращение и переориентация; ликвидация, отсечение лишнего.

Стратегий, сочетающих все альтернативы, чаще всего придерживаются крупные предприятия, активно действующие в нескольких отраслях. Исходным пунктом для ее принятия является существующая ситуация. Основываясь на этом, предприятие определяет целевую по-

зицию на длительную перспективу и необходимые для этого ресурсы. Стратегический выбор можно осуществлять, пользуясь различными инструментами, такими, как рассмотрение портфеля, анализ разрывов, рассмотрение рисков и шансов (сильных и слабых сторон), методика оценки по бальной системе и метод проверочного списка.

При анализе разрывов сравнивают несколько предполагаемых экстремальных сценариев развития, причем, в зависимости от степени различий между ними, разрыв может быть как оперативным, так и стратегическим. В других случаях с конкурентами сопоставляют сильные и слабые стороны предприятия, сравнивают шансы и риски, возможные на рынке. Наиболее благоприятно, когда предприятие имеет сильную позицию на привлекательном для сбыта продукции или услуг рынке, в остальных случаях надо сопоставлять слабые позиции с рынками, имеющими шансы, а сильные, напротив, с имеющими риски. На основе изложенного принципа основан анализ портфеля предприятия, который исходит из посылки, что для увеличения своей активности на рынке предприятие должно иметь не единственную стратегию, а так называемый «портфель» стратегий.

При относительно простом методе проверочного списка выявляют альтернативные проекты будущего относительно определенных факторов успеха. Для оценки проекта (например, стратегия «продукт — рынок»), имея в виду степень его осуществления при разных факторах успеха, предлагаются оценки «высокая», «хорошая», «средняя» и «низкая». Затем, разделив факторы на обязательные, необходимые и желательные, возможные варианты проекта подвергают оценке. При этом принятие положительного решения по проекту предусматривает, что все обязательные факторы, как минимум, два необходимых, соответствуют оценке «хорошо».

Метод оценки по бальной системе также дает возможность рассчитать степень выполнения каждого проекта будущего развития при разнообразных факторах. При этом степень выполнения оценивается в баллах или процентах, а также учитывается коэффициент весомости фактора. Этот метод предусматривает определение так называемого «критерия прекращения» (например, степень выполнения проекта — 50%). Принятие положительного решения при использовании этого метода возможно, если степень реализации проекта выше критерия прекращения<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Зубов Н.В. Основные стратегии развития промышленных проектов в условиях конкуренции / Н.В. Зубов, Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко // Экономика и предпринимательство. — 2013. — № 11 (40). — М. — С. 862—865.

Любая из выбранных стратегий развития имеет в своем составе продуктовую программу (строение и объем производимой продукции или оказываемых услуг) и соответствующий программе потенциал обеспечения ресурсами предприятия. Наилучший вариант структуры организации и правовой формы выбирают в зависимости от желаемого в будущем масштаба предприятия, его потенциала и продуктовой программы, а также разрабатывают стратегию управления кадрами, включающую планирование и систему стимулирования руководящих кадров, а также информационную систему менеджмента. На этом этапе реализовываются реинжиниринг и проектирование деловых процессов, которые необходимо оптимизировать под избранный вариант продуктовой программы и строения ресурсного потенциала предприятия.

На стадии планирования реализации стратегии избранная стратегия, а также ее соответствующие параметры, получают отражение в стратегических планах.

Необходимо выделить четкие временные этапы при разработке стратегии развития предприятия, каждый из которых будет являться логическим продолжением предыдущего. Это кратко-, средне- и долгосрочные перспективы развития предприятия. Основой данного подхода является выделение краткосрочных и стратегических целей в разработанном «дереве целей», а также установление ключевых ресурсов развития, которые соответствуют каждому этапу времени. При этом подходе цели каждого этапа развития, будучи выполненными и достигнутыми, становятся исходным ресурсом развития на начало следующего этапа. Следовательно, достижение главных целей стратегического развития (стабильное развитие) осуществляется в результате поэтапного процесса реализации стратегии, который является наиболее трудоемкой и сложной частью стратегического управления. Данная задача проходит почти сквозь все уровни управления и должна учитываться во многих подразделениях предприятия. Данный подход предоставляет возможность сформулировать подробную стратегию по построению стабильной, развитой, взаимоувязанной и диверсифицированной инфраструктуры предприятия, характеризующейся высоким уровнем конкурентоспособности в широком временном интервале.

Современный темп трансформации и повышения знаний является настолько большим, что единственным методом формального прогнозирования дальнейших проблем и возможностей представляется стратегическое планирование. Оно обеспечивает руководству предприятия базу для принятия решения и средство формирования плана на долгосрочную перспективу. Знание того, чего предприятие хочет достигнуть, помо-

гает уточнить наиболее подходящие пути действий. Руководство уменьшает риск принятия ошибочного решения из-за неправильной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешних условиях, принимая обоснованные и систематизированные плановые решения. Поскольку планирование предназначается для формулирования определенных целей, оно содействует созданию единства общей цели внутри предприятия. В промышленности на сегодняшний день стратегическое планирование становится правилом.

Конкретная реализация стратегии начинается с детального анализа того, что предприятие должно сделать для успешного выполнения стратегического плана. Руководство должно держать под контролем каждый аспект выполнения стратегии, а также оказывать определенное давление для того, чтобы превратить намеченные цели в конкретные результаты. Для полного осуществления стратегии может потребоваться время – от нескольких месяцев до нескольких лет, в зависимости от объема внутренних изменений.

Непрерывное появление новых ситуаций заставляет вносить коррективы. Курс долгосрочного развития может быть трансформирован, переориентирована деятельность предприятия, управленческие задачи, с точки зрения будущего, могут быть пересмотрены. В зависимости от будущих перспектив и прошлого опыта цели деятельности предприятия могут быть трансформированы. При этом появление другого прогноза развития предприятия, иные цели, колебания на рынке способствуют корректировке стратегии.

В соответствии с разработанными стратегическими планами реализацию стратегии на оперативном уровне осуществляет руководство предприятия. При этом в конце каждого оперативного цикла формируются результаты выполнения таких планов и рассматриваются допущенные отклонения. Одновременно с этим проводится исследование стратегических факторов, которые были обнаружены на этапе стратегического анализа в процессе стратегического планирования. В зависимости от обнаруженных отклонений и модификаций стратегических факторов проводится корректировка стратегического плана. На основе оценки уровня и направления отклонения от стратегического плана, в ходе корректировки, осуществляется переход к определенному этапу процесса стратегического планирования.

Так как поставленные цели достигаются при помощи направленных действий каждого сотрудника, необходимы способы и инструменты измерения уровня приближения к желаемому результату, определенная система мотивации персонала, то есть механизм последовательного

доведения стратегических целей предприятия до каждого сотрудника и вовлечения его в соответствующие бизнес-процессы. Наиболее приемлемым вариантом осуществления этого механизма, как системного подхода к разработке стратегии развития является Balanced Scorecard (BSC), что различными источниками переводится как «система сбалансированных показателей», «сбалансированные счетные карты» или «карта сбалансированных оценок».

Руководители предприятий, как правило, за основу берут исключительно финансовые показатели. Соответственно, они одобряют планирование и инвестирование на краткосрочный период, нацелены на стандартные действия сотрудников, а не на их инициативу, и в то же время не располагают информацией о качестве производимых товаров или услуг и уровне обслуживания клиентов. Предлагаемые сведения отражают лишь прошлые результаты, не показывая никаких будущих тенденций и перспектив. Причины этого очевидны. До середины XX века предприятия могли формировать массовое производство своих товаров для анонимного рынка, потому что тот был далек от насыщения. При этом существенное внимание уделялось повышению эффективности производства продукции, о которой можно было судить по финансовым показателям. С насыщением рынка предприятия оказались вынуждены удовлетворять требования потребителя. Необходимо было признать, что традиционные подходы бухгалтерского учета уже не отвечают современным условиям хозяйствования.

Перспективной системой современного поколения стала сбалансированная система показателей — итог многолетних работ, во главе которых находились Д. Нортон, основатель и президент предприятия Balanced Scorecard Collaborative, и Р. Каплан, профессор Harvard Business School. Разработчики сбалансированной системы показателей рассматривают ее в трех аспектах: как оценочную систему, инструмент распространения информации и систему стратегического управления. В основании их исследований находится гипотеза, что для успешного руководства предприятием необходим новый, более «сбалансированный» подход, которым могут воспользоваться предприятия для преодоления своей исключительной зависимости от финансовых показателей.

Этот принцип реализует сбалансированная система показателей, учитывающая четыре «перспективы» предприятия: успешность работы с клиентами (клиентская составляющая), традиционные финансовые показатели и факторы, которые на них прямо или косвенно влия-

ют (финансовая составляющая), общая компетентность сотрудников в своей сфере (составляющая обучения и развития) и оптимальность внутренних бизнес-процессов (составляющая внутренних процессов). Если собрать воедино данные перспективы, то они дают целостную картину текущей стратегии предприятия и ее динамики. Могут также вводиться и применяться дополнительные наборы собственной разработки, к примеру, «экология» и прочие, при необходимости.

Основой успешного применения сбалансированной системы показателей является правильная формулировка каждой составляющей в виде целей деятельности и выбор показателей для каждой из них. Разработка показателей является самой сложной частью сбалансированной системы показателей и одновременно залогом успеха формирования стратегии управления. Нередко для разработки показателей, необходимых для конкретного предприятия, требуется осуществление отдельных мероприятий. Количество показателей для каждой из составляющих может быть достаточно большим. Используя сбалансированную систему показателей, предприятие также может исправить многие недостатки финансовых показателей. Разработчики сбалансированной системы показателей выделили ряд широко применяемых сегодня показателей, например «удовлетворенность клиентов», «лояльность клиентов», «доля рынка» — для клиентской составляющей, «инвестиции в обучение», «индекс мотивации», «развитие лидерства» — для составляющей обучения и развития и др.

В практике сбалансированной системы показателей используется ряд стандартных понятий стратегического управления, помогающих в разработке показателей для четырех составляющих сбалансированной системы показателей. Это: «миссия», «ценности», «видение» и «стратегия». Видение предполагает описание того, как предприятие предполагает или намеревается быть воспринятым окружающим миром. Миссия определяет основную цель предприятия — почему оно существует. В отличие от стратегий и целей, которые могут меняться, миссия рассчитана на долгосрочную перспективу и не может быть до конца выполненной. Она служит маяком для работы предприятия. Ценности — это принципы, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности. Ценности открыто демонстрируют, какое поведение предприятие ожидает от своих сотрудников. Стратегия представляет собой описание совокупности стремлений предприятия. В терминах стремлений стратегия выглядит целостно, кратко и ориентирована на процессы, в отличие от традиционного финансового плана.

Эти понятия (кроме миссии), составляющие основу и смысл деятельности предприятия, в соответствии с принципами сбалансированной системы показателей должны устанавливаться на краткосрочный период (3–5 лет), с вероятностью того, что за указанное время кардинально изменятся условия как внутри предприятия, так и вне его. Сбалансированная система показателей переводит основные понятия бизнеса, конкретные для каждого предприятия, в цели и показатели деятельности<sup>10</sup>.

Особое место в сбалансированной системе показателей занимают индикаторы – показатели, по которым предприятие считает нужным проводить мониторинг, и тенденции изменения их значений на перспективу. Индикатор обязательно должен включать размерность измеряемого параметра. Циклические измерения учитываемых показателей обеспечивают обратную связь и соответствующее регулирование действий предприятия. Уровень достижения целей, результативность бизнес-процессов и работы всего предприятия, его организационных систем и персонала при этом определяется значениями так называемых «ключевых показателей результативности». Если эти показатели взаимосвязаны с системой мотивации сотрудников, то можно ожидать, что последние будут постоянно заинтересованы в достижении поставленных целей предприятием. Следовательно, «сбалансированные показатели» становятся основой для перемещения стратегии развития предприятия в набор операционных целей, которые определяют поведение предприятия и его финансовое благополучие<sup>11</sup>.

Время разработки сбалансированной системы показателей зависит от масштаба предприятия, его структуры, специализации и отрасли. Наряду с этим, однажды определенные, «сбалансированные показатели» не остаются постоянными. Они должны непрерывно развиваться и улучшаться, так как изменяется и стратегия предприятия. С применением сбалансированной системы показателей планирование стратегии становится непрерывным, стабильно улучшаемым процессом. Для предприятий, уже имеющих сформулированную стратегию, система помогает реализовывать ее быстрее и результативнее, чем при применении какого-либо иного известного сегодня способа.

---

<sup>10</sup> Мансуров Р.Ш. Управление инвестиционными проектами на стадии развития предприятия: Учеб. пособие / Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко, Н.Г. Котомина. – Н.Новгород: НГТУ, 2013.

<sup>11</sup> Лещенко Е.С. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур в промышленности: Монография / Е.С. Лещенко, С.П. Бараненко, Р.Ш. Мансуров; НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – Н.Новгород, 2013.

Оценка деятельности и принятие поправок является одновременно концом и началом цикла стратегического управления. Происходящие внутренние и внешние события со временем заставляют пересматривать миссию предприятия, дальнейшие цели деятельности, стратегию и процесс ее исполнения. Задача стратегического управления – находить пути для совершенствования имеющейся стратегии и следить за тем, как она реализуется.

#### Используемые источники

1. Бараненко С.П. Формирование основных подходов к классификации конкурентоспособности / С.П. Бараненко, Е.С. Лещенко, Р.Ш. Мансуров // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – № 16. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование». – С. 7–17.
2. Лещенко Е.С. Определение конкурентоспособности предпринимательских структур участниками на разных уровнях управления / Е.С. Лещенко, Р.Ш. Мансуров // Ученые записки. – 2012. – № 32. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование». – С. 195–203.
3. Мансуров Р.Ш. Определение основных участников при формировании конкурентоспособности компании / Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – № 16. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование». – С. 168–178.
4. Мансуров Р.Ш. Определение эффективности инвестиционных проектов с учетом интересов различных участников: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Мансуров Ренат Шарифович. – Н.Новгород, НГТУ. 2006.
5. Мансуров Р.Ш. Определение эффективности инвестиционных проектов с учетом интересов различных участников: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Мансуров Ренат Шарифович. – Н.Новгород, НГТУ. 2006.
6. Юрлов Ф.Ф. Прогнозирование и оценка инвестиций в экономических системах: монография / Ф.Ф. Юрлов, Н.Г. Котомина, Р.Ш. Мансуров, Е.А. Дубик; НГТУ им. Р.Е. Алексева. Н.Новгород, 2010.
7. Мансуров Р.Ш. Основные ценности и проблемы современных компаний действующих в рыночных условиях хозяйствования / Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексева. – 2013. – № 2 (99). – Н.Новгород: НГТУ. – С. 289–294.

8. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография / А.Н. Тищенко [и др.]. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007.
9. Зубов Н.В. Основные стратегии развития промышленных проектов в условиях конкуренции / Н.В. Зубов, Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко / Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 11 (40). – М. – С. 862–865.
10. Мансуров Р.Ш. Управление инвестиционными проектами на стадии развития предприятия: Учеб. пособие / Р.Ш. Мансуров, Е.С. Лещенко, Н.Г. Котомина. – Н.Новгород: НГТУ, 2013.
11. Лещенко Е.С. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур в промышленности: Монография / Е.С. Лещенко, С.П. Бараненко, Р.Ш. Мансуров; НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – Н.Новгород, 2013.