

*Семина Л.А.,  
доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры «Экономическая безопасность,  
учет, анализа и аудита»  
Алтайский государственный университет*

*Россия, г. Барнаул*

*Радченко Д.Е.,*

*студент*

*3 курс, факультет «Региональная экономика и управление»*

*Алтайский государственный университет*

*Россия, г. Барнаул*

## **МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация:** В настоящее время актуальным является разработка и внедрение стратегии развития предприятия, для правильного выбора стратегии необходимо дать оценку и сделать выбор альтернативы для реализации проекта в будущем. Для этого используется специальный инструментарий, который включает в себя: количественные методы прогнозирования; разработку сценариев будущего развития; портфельный анализ.*

***Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность отрасли, построение матрицы, анализ, модель.*

***Abstract:** Currently, the development and implementation of an enterprise development strategy is relevant, for the right choice of strategy, it is necessary to evaluate and choose an alternative for the implementation of the project in the future. For this purpose, special tools are used, which include: quantitative*

*forecasting methods; development of scenarios for future development; portfolio analysis.*

**Keywords:** *investment attractiveness of the industry, matrix construction, analysis, model.*

Предприятие без эффективной стратегии развития не сможет существовать и усилить свои конкурентные позиции на рынке. Для этого предприятию необходимо разработать комплекс формализованных процедур. Разработка и внедрение стратегии развития предприятия условно можно разделить на несколько этапов.

Первый этап разработки и внедрения стратегии анализ инвестиционной привлекательности отрасли. Он включает в себя два последовательных момента: составная часть при разработке стратегии развития предприятия и определение стадии развития отрасли.

Основная цель составной части при разработке стратегии развития предприятия, получить ответы на вопросы: какая в отрасли степень влияния конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции; что вызывает изменение в их структуре и какое влияние эти факторы окажут в будущем; какие факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе, т.е. являются ключевыми; привлекательна ли анализируемая отрасль и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях).

Чаще всего для анализа инвестиционной привлекательности отрасли используется модель движущих сил конкуренции, автором которой является профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер. В соответствии с моделью, на насыщенность конкуренции оказывают влияние такие факторы, как угроза входа новых товаропроизводителей или товаров-заменителей, внутриотраслевая конкурентная борьба, давление на производителя со

стороны покупателя, а также поставщиков сырья и материалов, макросреда и государственная политика.

На стадии развития отрасли чаще всего используются показатели, которые характеризуют темп роста, потенциал, эволюцию продукта и технологий.

На основе полученных результатов первого этапа делается вывод об уровне инвестиционной привлекательности отрасли.

На втором этапе оценивается конкурентная позиция предприятия в анализируемой отрасли. Для этого составляют SWOT-анализ, который является инструментарием и позволяет соединить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы внешней среды и провести их анализ.

Основополагающим в SWOT-анализе является построение матрицы.

Матрица SWOT анализа это удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и организации. Сильные и слабые стороны представляют собой внутренний анализ компании или продукта.

SWOT-анализ позволяет изучить внешнюю и внутреннюю среды предприятия. Суть анализа позволяет: выявить слабые и сильные стороны, определить ранги их важности; выявить угрозы и возможности; установить цепочку взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами.

Метод позиционирования, для оценки возможностей применяется на матрице возможностей, а для оценки угроз строится матрица угроз.

Для оценки конкурентной позиции компании в отрасли, кроме SWOT-анализа, используют методику бенчмаркинг. Это систематическая деятельность (процесс) предприятия, направленная на поиск эталонной компании, результаты деятельности которой на основе сравнительного анализа могут быть полностью или частично заимствованы с целью повышения его конкурентоспособности.

Третий этап – финансовая оценка стратегических альтернатив. Она проводится на основе специально разработанной компьютерной модели, построенной с учетом специфики бизнеса компании, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений. Эта модель позволяет проводить многовариантные расчеты сценариев корпоративного развития и реализации отдельных проектов, оценивать их экономическую целесообразность, эффективность, потребность в дополнительных инвестиционных ресурсах и анализировать влияние различных параметров среды (внешней и внутренней) на финансовую устойчивость компании и результаты ее деятельности.

Четвертый этап заключается в формировании образа будущего компании. Для создания образа будущего компании на рынке необходимо: разработать стратегию позиционирования; сформулировать конкурентное преимущество или уникальное торговое предложение; обозначить специализацию компании; создать фирменный стиль; разработать пакет необходимых презентационных материалов.

Пятый этап – комплекс работ по внедрению стратегии. Значительно больше времени уходит на внедрение стратегии, чем на подготовку, которая занимает много времени и затрачивает много ресурсов.

Реализация стратегии компании требует от менеджеров умения инициировать необходимые изменения, мотивировать работников, непрерывно улучшать бизнес-процессы, развивать компетенции и возможности и т.д.

При реализации и внедрении разработанной стратегии развития предприятия используют модель семи S, предложенную компанией McKinsey & Co. Данная модель исходит из того, что у организации, чтобы она добилась успеха, должно быть семь различных элементов (стратегия, структура, системы, навыки и умения, стиль, персонал, общие ценности), гармонично взаимодействующих друг с другом.

Особенность данной модели заключается в использовании весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. После того, как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходят непосредственно к построению матрицы Mckinsey/ General Electric (GE).

На практике данная матрица, которая разрабатывается в пять этапов: выбор критериев, оценка веса критерия, оценка каждого сегмента, прогноз потенциала сегментов, выбор целевых сегментов, позволяет ответить на ряд таких вопросов как: какое из направлений бизнеса следует в будущем развивать компании; какое направление будет убыточно в долгосрочной перспективе; какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности; какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии; как эффективно распределить ресурсы внутри компании; в связи с непривлекательностью ресурсов, в каких направлениях следует сократить их использование.

Таким образом, разработка стратегии, это длительный и трудоемкий процесс, разработка и внедрение которого предусматривает преобразование стратегии в план конкретных действий и затем в результаты.

#### **Список литературы:**

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М.: Экономика, 2018. – 412 с.
2. Беляевский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 199 с.
3. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2018. – № 1. – С. 94-95.