

УДК 005.2(476)

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: МОДЕЛИ И ИХ ВОЗМОЖНОСТИ

Головков В.А.¹, Кошик В.И.²

¹ – УО «Гродненский государственный аграрный университет»
г. Гродно, Республика Беларусь

² – УО «Столинский государственный аграрно-экономический колледж»
г. Столин, Республика Беларусь

В условиях рыночной экономики важнейшей задачей каждого субъекта хозяйствования является правильный выбор стратегии развития. К настоящему времени сложился и успешно используется на практике целый ряд подходов к решению этой задачи, однако во многих случаях они дают конечные результаты, которые плохо согласуются между собой. Считается, что выбор эффективной стратегии развития – весьма сложная управленческая задача. Среди экономистов широко распространено мнение, что если процесс управления считать искусством, то выбор стратегии – это искусство в высшей степени.

Процесс выбора стратегии развития предприятия предполагает реализацию следующих мероприятий:

- 1) оценка текущей стратегии;
- 2) анализ портфеля продукции;
- 3) выбор стратегии и ее оценка.

Реализация первого мероприятия позволяет оценить состояние организации и реализуемые стратегии. Анализ портфеля заказов даст представления о связях и уровнях взаимодействия составляющих бизнеса и взаимодействии таких факторов, как риск, стабильность, финансовые потоки и др.

Выбор стратегии развития базируется в большинстве случаев на разработке и анализе соответствующих матриц. Рассмотрим наиболее известные из них.

Многофакторная матрица Мак–Кинси. Преимущества многофакторной матрицы заключаются в использовании показателей, определяющих положение предприятия на рынке. Далее, исходя из трех уровней оценки (низкого, среднего и высокого), экспертами дается оценка состояния предприятия по каждому из выбранных показателей.

Матрица «Дженерал электрик». Она учитывает привлекательность рынка и оценку конкурентного статуса предприятия. Общая оценка привлекательности производится с использованием модели:

$$П = \alpha ЧГ + \beta ЧР + \gamma ЧО + \delta ЧТ,$$

где П – привлекательность рынка;

α , β , γ и δ – коэффициенты привлекательности отдельных факторов (при этом, $\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$);

G – перспективы роста;

P – уровень рентабельности;

O – сильные стороны предприятия;

T – слабые стороны предприятия.

При этом значение большинства показателей формируется с использованием экспертов.

Более эффективной моделью считается комплексный деловой анализ PIMS – «Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии». При его использовании учитываются около 30 факторов, определяющих прибыль предприятия, которые характеризуют:

- а) производственную структуру предприятия;
- б) состояние и привлекательность соответствующего рынка;
- в) конкурентную позицию предприятия.

Более простой и часто используемой матрицей является матрица Бостонской колсантинговой группы (BCG). С использованием ее формируется состав портфеля, формируют структуру финансовых вложений и их направления.

Кроме простоты этот подход имеет и другие преимущества, такие как использование ее для анализа отдельных стадий развития предприятия, взаимосвязей отдельных составляющих предприятия и их долгосрочных целей.

Кроме упомянутых выше матричных методов, весьма широко используется при выборе стратегий развития SWOT – анализ, который позволяет выявить сильные и слабые стороны, угрозы, а также реальные возможности ведения бизнеса. SWOT – анализ основан на глубоком изучении состояния хозяйственной деятельности предприятия, что позволяет разработать возможные сценарии развития предприятия, которые в результате сравнения с эталонными стратегиями позволяют определить финансовые последствия их реализации. Лучшая стратегия выбирается по степени соответствия ее целям функционирования предприятия и имеющимся ресурсам.

Следует помнить, что выбранная стратегия сама по себе еще не обеспечивает успеха, многое решает и тактическое поведение предприятия. Но она, как правило, должна быть наступательной, так как

накопленный опыт наглядно показал, что все оборонительные стратегии могут лишь в недолгой перспективе сохранить конкурентные преимущества, но не позволяют получить их.