

*Белла Валерьевна Габриелян,
кандидат экономических наук, доцент
старший научный сотрудник,
Институт экономики им. М. Котаняна НАН РА,
Армения, г. Ереван*

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

***Аннотация:** Современная ситуация в экономике характеризуется, как и несколько лет назад, динамичной трансформацией структуры хозяйствующих субъектов в поиске наиболее эффективных организационных форм сотрудничества. Процедура эта подчинена одному: приведет ли она к достижению целей организации.*

***Ключевые слова:** диверсификация, трансформация, реструктуризация, экономическое поле, инвестиция, диспропорция, стратегия.*

***Abstract:** The current situation in the economy is characterized, as several years ago, by a dynamic transformation of the structure of economic entities in the search for the most effective organizational forms of cooperation. This procedure is subordinate to one thing: whether it will lead to the achievement of the organization's goals.*

***Key words:** diversification, transformation, restructuring, economic field, investment, imbalance, strategy.*

Современная ситуация в экономике характеризуется, как и несколько лет назад, динамичной трансформацией структуры хозяйствующих субъектов в поиске наиболее эффективных организационных форм сотрудничества. Узость экономического поля в отраслях национальной экономики, с одной стороны, и тенденция концентрации капитала, с другой, заставляют искать возможности

привлечения внешних инвестиционных ресурсов. Сформировавшаяся теория минимизации предпринимательских рисков заставляет Управляющих диверсифицировать виды деятельности своих организаций. Все вышеперечисленное способствует образованию диверсифицированных организаций, наиболее полно удовлетворяющих требованиям складывающейся экономической ситуации. Являясь инструментом устранения диспропорций перераспределения и воспроизводства ресурсов, диверсификация производства и предпринимательской деятельности преследует различные цели и определяет направления реструктуризации экономики. Существенные изменения социальных, экономических и научно-технических условий деятельности организаций коренным образом изменили требования к управлению, чтобы приспособиться к внешней ситуации. Острейшая борьба на мировых рынках, замедление технического прогресса и экономического роста потребовали преобразования производства, для которого стало недостаточным приобретение передовой технологии и техники, результатов научных исследований. Этим во многом объясняется тот факт, что диверсификация стала наиболее распространенной формой концентрации капитала. Также разработке стратегий диверсификации способствовало падение нормы прибыли на капитал, вложенный в традиционное производство.

Вопрос о роли диверсификации производства на организациях в современных условиях является актуальным в связи со следующими обстоятельствами. Во-первых, советская экономика боролась за одно из первых мест в мире по уровню специализации производства и создала огромные монопродуктовые субъекты деятельности. Необходимость приспособления к новым экономическим условиям объективно заставляет искать наиболее выгодные сферы приложения созданного производственного потенциала. Во-вторых, диверсификация производства является инструментом межотраслевого перелива капитала и методом оптимизации структурных преобразований в экономике.

Стратегическое управление - это управление бизнесом, опирающееся на человеческий потенциал как основу любой организации. Оно ориентирует производственную деятельность организаций на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в ведении бизнеса, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет предприятию выживать и достигать цели в перспективе. Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую систему, совокупность 5-ти взаимосвязанных процессов, каждый из которых влияет на остальные и на их совокупность¹.

Анализ среды предприятия является исходным процессом стратегического управления. Он предполагает изучение макроокружения, непосредственного делового окружения и внутренней среды организации.

Затем определяется миссия предприятия, под которой понимается сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования вашего бизнеса и его отличие от других. Миссия предприятия отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с его деятельностью. При этом наиболее сильное влияние на миссию предприятия оказывают, в первую очередь, собственники, и конечно, сотрудники и покупатели (потребители)².

Филип Котлер считает, что при определении миссии следует учитывать: историю предприятия; состояние внешней среды; стиль поведения и способ действия менеджеров и собственников; особенности предприятия и его ресурсы. Кроме того необходимо учитывать также сферу деятельности, целевые ориентиры, философию (верование и ценности), а так же возможности предприятия. Миссия позволяет субъектам внешней среды создать общее впечатление о том, что собой

¹ Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр МАРКЕТИНГ, 2007. - 195 с.

² Петрова А.Н. Стратегический менеджмент, учебник для вузов, Питер, 2007. - 495 с.

представляет предприятие. Она способствует созданию условий для более действенного управления предприятием и его корпоративного духа³.

Далее следует процесс установления целей предприятия, то есть конечных конкретных состояний, на достижение которых направлена его деятельность.

Существует два типа целей: краткосрочные и долгосрочные. Обычно краткосрочные цели достигаются в течение года, долгосрочные - двух и более лет. Краткосрочные цели конкретизированы, в них указывается, когда, кто и каким образом должен их выполнять. Они устанавливаются, исходя из долгосрочных, и зависят от них. Правильно сформулированные цели должны быть: ориентированными во времени; измеримыми; реальными; гибкими; совместимыми друг с другом; конкретными; приемлемыми для основных субъектов влияния.

Основные направления, по которым устанавливаются цели: положение на рынке, прибыльность, производительность, финансовые ресурсы, мощности организации, технология, разработка и производство продукта, человеческие ресурсы, работа с покупателями. К стратегическим также относятся три цели роста предприятия: цель быстрого роста; цель стабильного роста; цель сокращения⁴.

Цели в организациях должны устанавливаться с учетом интересов субъектов влияния. При этом в выборе целей решающая роль принадлежит высшему руководству. Существует несколько способов установления целей: децентрализованно, централизованно, в смешанном порядке. Этот процесс выполняется в четыре этапа:

- анализ тенденций, наблюдаемых в окружении;
- установление целей предприятия в целом;
- построение иерархии целей;

³Виханский О.С. Стратегическое управление. Изд-е 2ое, переработанное и дополненное, Гардика, 2008. - 296 с.

⁴ Голубков Е.П. Основы маркетинга. - М.: Финпресс, 2008. - 345 с.

- определение индивидуальных целей.⁵

Затем осуществляется выбор стратегии. При этом определяется, как предприятие будет достигать поставленных целей и реализовать свою миссию, т.е. направления развития таких сторон его, как средства, сфера и форма. Это зависит от решения относительно его будущего: прекратить определенный бизнес, продолжить его или заняться другим. При этом организация определяет основные направления:

- лидерство в минимизации издержек;
- специализация в производстве (реализации);
- фиксация определенного сегмента рынка.

Существует несколько эталонных групп стратегий развития бизнеса:

- стратегия концентрированного роста,
- интегрированного роста,
- диверсифицированного роста,
- сокращения.

При этом выбор стратегии обусловлен факторами: интересы руководства, цели организации, квалификация работников, ресурсы, зависимость от внешней среды.

Затем осуществляется оценка выбранной стратегии организации (анализ основных факторов, определяющих возможности ее осуществления). Процедура эта подчинена одному: приведет ли она к достижению целей организации. Если да, то дальнейшая ее оценка проводится по направлениям: соответствие ее возможностям организации, соответствие стратегии состоянию окружения, приемлемость заложенного в ней риска.

Далее следует выполнение стратегии, направленное на решение задач:

⁵ Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. М.: Издательский дом Дашков и К, 2008. - 260 с.

- установление соответствия между внутриорганизационными процессами и стратегией;
- установление приоритетности административных задач, чтобы их значимость соответствовала стратегии;
- выбор и приведение в соответствие со стратегией подхода и стиля к управлению⁶.

Эти задачи решаются посредством изменения, называющегося стратегическим. Можно выделить четыре типа изменений:

- перестройка предприятия - основательное его изменение, затрагивающее культуру и миссию (предприятие меняет продукт, свою отрасль и место на рынке);
- радикальные внутриорганизационные преобразования предприятия (предприятие не меняет отрасли, но осваивает новые рынки и продукты);
- умеренное преобразование, которое касается только маркетинга и производства (предприятие выходит на рынок с новым продуктом и пытается привлечь покупателей к нему);
- обычные изменения – для поддержания интереса к продукту проводятся преобразования в маркетинговой сфере⁷.

Стратегические изменения должны иметь системный характер, затрагивать все стороны предприятия. Однако имеется два среза, которые являются основными при проведении таких изменений: организационная культура предприятия и его организационная структура.

Наряду с этим требуется формирование и мобилизация ресурсов предприятия. Этот процесс начинается с приведения механизма использования ресурсного потенциала в соответствие с выбранной стратегией. Основой этого

⁶ Орехов С.А. Статистические аспекты исследования диверсификации корпораций. (Монография). – М.: ИНИОН РАН, 2005.

⁷ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 253 с.

является распределение финансовых и материальных ресурсов по отдельным составляющим стратегии, прежде всего во времени. Руководство предприятия должно так организовать их распределение, чтобы необходимые финансовые средства имелись всегда. Для этого устанавливать стратегические ориентиры использования средств, которые фиксируют, куда деньги не следует вкладывать и то, на какие цели могут осуществляться затраты.

На стадии выполнения должна быть проанализирована потребность в финансовых средствах частей предприятия для решения отдельных задач, определены приоритеты в распределении денежных потоков. Основным инструментом при этом, является составление и использование бюджета, касающегося не только финансовых средств, но и запасов, продаж, капитальных средств, и т.д. Этот процесс также предполагает оценку и удержание источников поступления капитала.

Ключевая роль в стратегическом управлении принадлежит руководству организации, которое должно не только определять его стратегию, но и проводить необходимые изменения, мобилизуя все ресурсы предприятия.

Список использованной литературы:

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр МАРКЕТИНГ, 2007. - 195 с.
2. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент, учебник для вузов, Питер, 2007. - 495 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. Изд-е 2ое, переработанное и дополненное, Гардика, 2008. - 296 с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга. - М.: Финпресс, 2008. - 345 с.
5. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. М.: Издательский дом Дашков и К, 2008. - 260 с.
6. Орехов С.А. Статистические аспекты исследования диверсификации корпораций. (Монография). – М.: ИНИОН РАН, 2005.

7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 253 с.