

Стратегические изменения при реализации общей стратегии развития предприятия

Остапова Ирина Юрьевна

студентка

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет,
факультет управления и бизнеса, Харьков, Украина*

Реализация стратегии является сложным процессом и его неотъемлемой частью выступают стратегические изменения. В современных рыночных условиях адекватная реакция предприятия на растущий фактор неопределенности внешней среды является одной из самых актуальных и острых проблем функционирования и развития любого бизнеса. Стратегические изменения воспринимаются как своеобразный инструмент адаптации к внешней среде и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Вопросам реализации стратегии и стратегическим изменениям как основной составляющей этого процесса посвятили внимание многие ученые. Их исследования посвящены в основном классификации стратегических изменений и отдельным проблемам их внедрения, методически наиболее проработаны организационные изменения.

Реализация стратегии происходит во времени, при этом предприятие может отклоняться от закрепленного направления развития. Чтобы принять решение о необходимости стратегических изменений нужно определить, какие отклонения являются незначительными, допустимыми или критическими и по каким показателям их следует фиксировать. На большинстве предприятий действует система планирования, осуществляется разработка и анализ выполнения стратегических и текущих планов. В связи с этим, предлагается использовать отклонения от плановых показателей, причем на каждом этапе реализации стратегии они могут быть различными. В результате анализа деятельности предприятий по внедрению стратегического планирования предлагается процесс реализации стратегии разбивать на следующие этапы: внедрение и преодоление сопротивления новой стратегии (I), этап первых результатов (II), период максимального эффекта (III) и этап достижения целей и разработки новой стратегии (IV).

Для оценки успешности реализации стратегии ученые предлагают использовать множество показателей. Среди них: увеличение доли рынка, рост рентабельности, динамика объема чистой прибыли, эффективность капитальных вложений и пр. Первоочередное значение имеют степень достижения целей и уровень риска, заключенный в стратегии. Обычно в качестве главной цели выступает максимизация прибыли. Для оценки риска можно использовать описательные характеристики шкал по величине ожидаемых потерь (П). Зону минимального риска характеризует уровень потерь, который не превышает плановой чистой прибыли ($П_ч$). Зоне допустимого риска отвечает уровень потерь, который не превышает размеры плановой расчетной прибыли ($П_p$). Зоне критического риска соответствуют потери, которые не превышают планового объема выручки от реализации ($Д$). В пределах зоны катастрофического риска уровень потерь может привести к потере предприятием имущества. Можно допустить, что предприятие, которое выполнило стратегический анализ и избрало наиболее приемлемую стратегию, может попасть в зону катастрофического риска с довольно малой вероятностью. Поэтому достаточно ограничиться тремя зонами риска: приемлемой, допустимой и критической.

Комбинация этапов реализации стратегии развития и возможных отклонений требует разного рода воздействий и позволяет построить матрицу стратегических изменений. Стратегические изменения необходимы при наличии критических отклонений на II, III, IV этапе реализации стратегии и при наличии допустимых отклонений на III и IV этапах. В других случаях можно ограничиться дополнительным анализом и внедрением отдельных мероприятий по поддержанию стратегии. Если имеют место критические отклонения на I этапе реализации стратегии можно либо доработать стратегию развития, либо отказаться от ее реализации. При необходимости внедрения стратегических изменений на уровне предприятия выбирают один из трех типов изменений: реинжиниринг, реструктуризацию или нововведения.