

УДК 338.242.2

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ**

*д-р экон. наук, доц. А.Н. СЕНЬКО*  
(Белорусский государственный университет, Минск)

*Рассмотрены основные методологические подходы и методы разработки стратегий развития предприятий. Предложена схема использования SWOT-анализа предприятий в формировании его стратегии. Конкретизированы функции стратегического планирования. Сформулированы основные проблемы и методологические принципы формирования стратегии развития предприятий в рыночной среде. Анализ методологических проблем разработки стратегий для достижения долговременной устойчивости предприятий как бизнес-систем показал, что диверсификация в растущие отрасли может свидетельствовать о тенденции долговременной стагнации той или иной отрасли, а для достижения стратегических целей и накопления конкурентных преимуществ важно своевременно оценить факторы динамики рынка и выйти на быстрорастущие товарные рынки.*

**Введение.** Высокая динамика и сложность внешней среды функционирования современных предприятий ужесточают требования к качеству стратегического планирования и выбору способов реализации стратегий их развития. Особенно важно выполнять эти требования предприятиям, имеющим экономическую зависимость от импорта сырья и энергоносителей, дефицит оборотных средств, неустойчивое финансовое состояние и ограниченные возможности по привлечению инвестиций. Кроме того, если на предприятии не внедряются продуктовые и процессные инновации, а структура управления носит преимущественно функциональный характер, то резко сужаются и возможности для получения адресной государственной поддержки, которая оказывается для стимулирования сферы материального производства и роста деловой активности. Результаты исследований ученых в области проблем управления предприятиями, отраслями и регионами свидетельствуют, что в большинстве случаев на предприятиях не только Беларуси, но и России, Казахстана отсутствует четко обоснованная и сформулированная стратегия их развития. Как правило, вопросы стратегического управления предприятием решаются на основе прошлого опыта инвестирования и интуиции руководства. Практика показывает, что неритмичная работа предприятий зачастую является следствием проблем в организации планирования и ошибок стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент, сформировавшийся как система сопровождения развития бизнес-процессов в условиях неопределенности и риска, в конкурентной среде выполняет функции обеспечения устойчивости предприятия в долгосрочном периоде, реализации инновационных и инвестиционных проектов. В то же время опыт успешных зарубежных компаний показывает, что положительный экономический эффект рассматривается как целевая установка развития их бизнес-систем и реализуется в проектном управлении. При этом стратегическому менеджменту отводится роль системного элемента, обеспечивающего обоснование и выбор стратегических альтернатив инструментами инвестиционного проектирования, а также организационную поддержку инновационно-инвестиционных процессов хозяйствующих субъектов. Концепция стратегического планирования позволяет выработать комплекс средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования.

**Особенности формирования стратегии развития предприятий в рыночной среде.** В научной литературе понимание стратегии, как правило, связывается с процессом формирования долговременных целей развития и инвестиционных ожиданий предприятий, определяющих выбор перспективных направлений их деятельности и соответствующее распределение необходимых для достижения поставленных целей ресурсов. Долгосрочное планирование как функция стратегического менеджмента способствует системной организации всех бизнес-процессов и реализации инвестиционных стратегий, ориентированных на повышение устойчивости предприятий в конкурентных условиях, эффективной работы организации в будущем. В частности, с помощью инструментов стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые для него сферы развития, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует предпринять для удовлетворения рыночного спроса, какая продукция имеет рыночную перспективу и т.д.

В рамках выработки стратегии цели развития структурируются, что позволяет их свести в иерархию, т.е. построить «дерево целей», и конкретизировать задачи для менеджмента предприятий, осуществляющего аналитическую разработку стратегических альтернатив и планирование инвестиций [1]. При этом стратегические цели могут быть упорядочены различными способами. Как правило, в общем случае типологизация целей осуществляется по таким сегментам, как:

- рыночный (сегмент рынка товаров и услуг, приоритеты в основной производственно-коммерческой деятельности предприятия);

- производственный (структуры производства и технологии для обеспечения выпуска продукции необходимого объема и качества);
- финансово-экономический (основные источники финансирования и прогнозируемые финансовые результаты выбираемой стратегии);
- социальный (деятельность компании по обеспечению определенных социальных потребностей общества в целом или отдельных ее слоев).

Данная типологизация позволяет реализовать рыночный подход в управлении предприятием и лежит в основе большинства применяемых для методологических решений методов по выбору перспективных направлений инвестирования:

- *метод SPASE (пространство)* – оценка стратегического положения и действий, т.е. диагностика ситуации и выбор варианта стратегии для средних и малых предприятий;

- *метод анализа GAP* дает возможность разработки стратегии и методов управления, позволяющих привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний, и направлен на ликвидацию разрыва между желаемой и прогнозируемой деятельностью;

- *метод анализа PIMS* – анализ влияния рыночной стратегии на прибыль разработан в компании Джeneral Электрик. Используется около 30 переменных, что позволяет выявить факторы успеха организации. Решающие факторы прибыльности подразделяются на 3 группы: конкурентная ситуация, производственная структура и ее соответствие структуре потребностей, рыночная ситуация;

- *модель анализа МакКинзи-7S*. Название модели идет от названия компании и семи факторов ее деятельности, слов начинающихся в английском языке на букву «S» (strategy – стратегия; skills – навыки; shared values – общепризнанные ценности; structure – структура; systems – системы; staff – кадры; style – стиль). Эта модель – способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу [2].

Но особенно эффективно иерархически структурированная типология целей используется при определении областей ключевых факторов влияния на экономическую деятельность, требуемых для проведения SWOT-анализа предприятий, инновационных и инвестиционных проектов (рисунок).

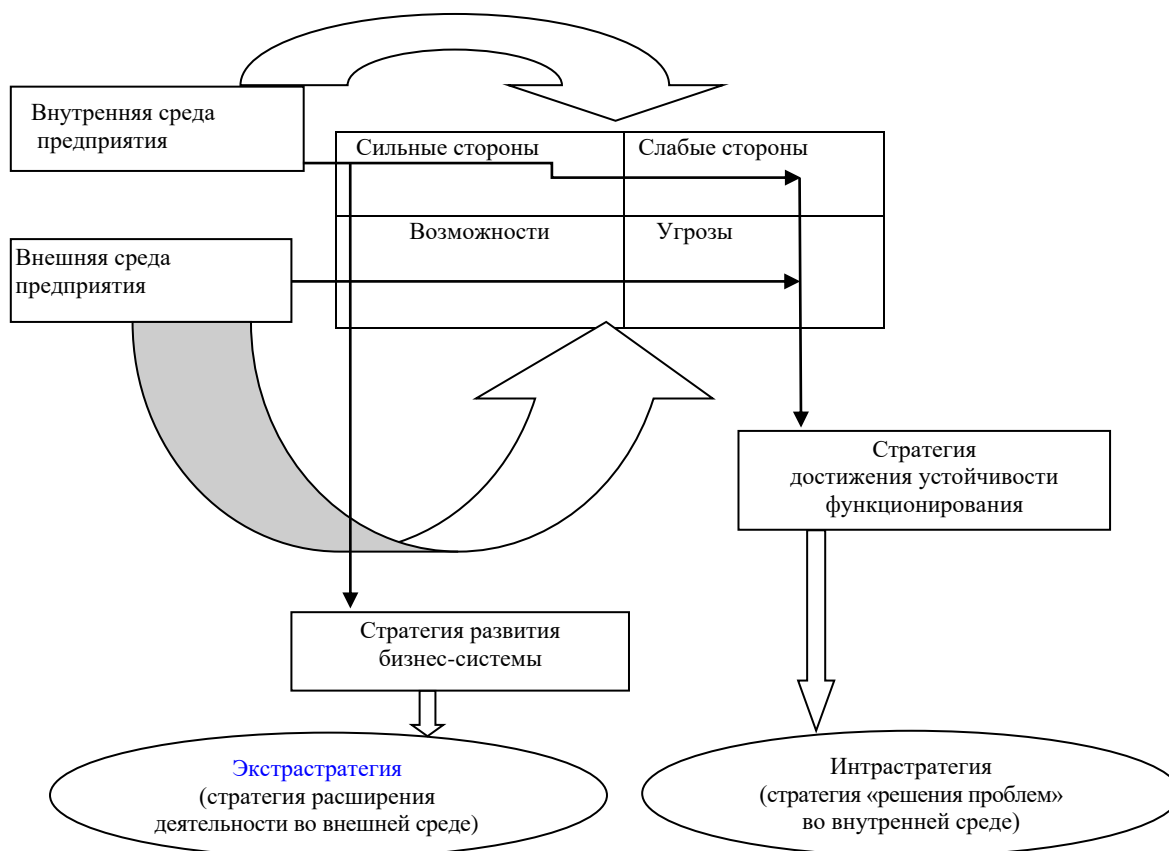


Схема использования SWOT-анализа предприятий в формировании его стратегии

Источник: разработка автора.

Как известно, анализ среды предприятия имеет многоцелевую направленность:

- выявление силы (Strengths) – того, что предприятие умеет делать лучше других, или то, обладание чем обеспечивает ему преимущества над конкурентами;
- выявление слабости (Weaknesses) – то, что оно делает хуже других, или то, что ставит его в худшие условия по сравнению с конкурентами;
- установления возможностей (Opportunities), предоставляемых предприятию его внешней средой.

В значительной степени они основаны на отраслевых ключевых факторах успеха;

- выявления угроз (Threats) для фирмы со стороны внешней среды [3; 5; 7].

Доминанта сильных сторон предприятия становится основой стратегии развития и на практике является главным для построения конкурентного преимущества в рамках разрабатываемой стратегии. В результате инвестиционная стратегия определяет ориентиры для стратегического менеджмента по разработке инвестиционной политики, выбору критериев оценки объектов инвестирования и лежит в основе процесса инициирования разработки соответствующих проектов. Обеспечиваемые инвестиционной стратегией представления о будущих статусных характеристиках предприятия как бизнес-системы, способной устойчиво генерировать положительные денежные потоки, называются инвестиционными ожиданиями. Как показывает практика, инвестиционные ожидания предприятия, как правило, распределяются по двум направлениям:

- 1) количественные улучшения производственной и коммерческой деятельности (например, показатели увеличения производственной мощности и роста объема продаж и др.);
- 2) рост рыночной стоимости предприятия за счет эффекта диверсификации источников получения прибыли (например, создание «точек развития» предприятия в смежных или принципиально новых для предприятия областях деятельности).

Соотношение инвестиционных ожиданий по представленным направлениям предопределяет выбор подходов к их реализации во взаимоотношенном комплексе с задачами текущей хозяйственной деятельности предприятия. Обобщенно выработанные подходы к инвестированию в краткосрочном периоде, интегрированные в экономику предприятия, отражаются в его инвестиционной политике. Инвестиционная политика предприятия предоставляет основания для отбора инвестиционных идей, приоритетных для финансирования инвестиций, и задает исходные параметры для инвестиционного проектирования. Например, если инвестиционная политика ориентирована на наращивание производственной мощности предприятия и расширение производства продукции традиционной для предприятия номенклатуры, то, как правило, предприятия отдают предпочтение фактору финансовой независимости и стремятся минимизировать риски по утрате контроля над действующим производством. В этом случае исходным параметром разработки соответствующего инвестиционного проекта может стать приоритет собственных источников в структуре его финансирования. Иначе строится подход к проектированию, если стоит задача диверсифицировать источники получения прибыли. При этом предполагается, что к существующему производству будут присоединены новые бизнес-линии и консолидированы активы и инвестиции, что сформирует новую хозяйственную структуру. В этой ситуации степень неопределенности будущего состояния экономики предприятия возрастает, что ведет к повышению производственных, коммерческих и финансовых рисков. Практика показывает, что ситуационный риск используется предприятиями как уникальная возможность ускорить переход экономической системы в новое качественное состояние. Поэтому, следуя особенностям ситуации, в финансовом управлении предприятиями приоритет отдается не фактору финансовой устойчивости и внутренним источникам финансирования, а фактору достаточности для выполнения поставленной задачи единовременного финансирования затрат и сокращения времени получения отдачи от инвестиций. Соответственно, исходными пунктами инвестиционного проектирования станут доступность внешних источников финансирования и заранее определяемая менеджментом предприятия величина соотношения риска и доходности вложений в новые виды деятельности. Они служат основанием для выбора способов страхования рисков, оценки надежности источников финансирования и т.д. А это, в свою очередь, требование к проектировщику решать дополнительные задачи по консолидации денежных потоков во взаимосвязи с действующим производством, согласовывать инвестиционные ожидания внешних участников проекта по единому формату и по цели инвестирования, документировать инвестиционные решения и вариативные планы и др. [8, с. 3 – 56].

Собственно процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача – обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Стратегическое планирование как процесс реализуется посредством определенных видов деятельности (функции стратегического планирования) [4], к основным видам которой относятся следующие:

- *распределение ресурсов*. Данный процесс включает планирование распределения ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эф-

эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления являются важнейшей функцией стратегического планирования;

- *адаптация к внешней среде.* Адаптацию, как правило, интерпретируют в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции – приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е. воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде;

- *координация и регулирование.* Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям, функциональным процессам [6]. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования, а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию [5 – 7]. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции;

- *организационные изменения.* Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии, таких как перераспределение функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создание системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т.п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Все многообразие стратегий предприятия на практике оказывается различными модификациями четырех базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды:

1) *ограниченный рост* – применяется большинством организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели устанавливаются «от достигнутого» и корректируются исходя из изменяющихся условий. Если руководство удовлетворено положением организации, в перспективе, возможно, оно будет придерживаться той же стратегии при минимуме риска;

2) *технологически поддерживаемый рост*, возможный, как правило, в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для него характерно превентивное задание на систематическое (ежегодное) повышение уровневых показателей развития;

3) *нулевой рост* (отсутствие роста), при котором ориентиры смещаются по вектору «сжатия» производственной деятельности с целью сбережения ресурсов и сохранения ядра бизнес-системы. Эта ситуация в литературе называется «сокращение, или стратегия последнего средства», отличительным признаком которой является установление количественных целей для планируемого периода ниже уровня прошлого периода. К ней прибегают тогда, когда показатели деятельности приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры ее не изменяют;

4) *комбинированная стратегия* – любое сочетание элементов предыдущих стратегий, применяется предприятиями, деятельность которых имеет разноотраслевую направленность (т.е. активно работающими в нескольких отраслях).

Эти базовые стратегии учеными объединяются в четыре группы, так называемых обобщенных (эталонных) стратегий.

*Первую группу* эталонных стратегий составляют стратегии концентрированного роста, которые связаны с развитием продукта и (или) рынка. Стратегиями этой группы являются:

- *усиление позиции на рынке*, при котором предприятие применяет маркетинговые инструменты для завоевания определенным продуктом на данном рынке лучшие позиции. Для этого требуется смена принципов стратегического менеджмента с функционального на рыночный. В организационной среде

предприятия допускается «горизонтальная интеграция», при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами;

- *развитие рынка*, заключающееся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *развитие продукта*, предполагающее выход на уже освоенный рынок с новым продуктом.

*Вторую группу* эталонных стратегий составляют стратегии, намеревающиеся расширить предприятия путем добавления новых бизнес-структур. Это стратегии интегрированного роста:

- стратегия «обратной вертикальной интеграции», когда рост осуществляется за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками. Однако в мировой практике она часто реализуется путем создания дочерних структур, выполняющих функции материально-технического обеспечения и организации поставок материальных ресурсов. Такая стратегия способна принести предприятию положительные экономические результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков, при этом поставки как центр расходов для организации могут превратиться в центр доходов;

- стратегия «вперед идущей вертикальной интеграции», по которой развитие предприятия обеспечивается за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, если посреднические услуги очень дороги или предприятие не может найти посредников с требуемым качественным уровнем работы;

- стратегия «ограниченного роста», предполагающая постоянное и незначительное увеличение показателей деятельности предприятия, что позволяет ему сохранить свои позиции на имеющихся рынках. Этой стратегии придерживается большинство предприятий, достигнувших устойчивого положения на рынке и работающих в «зрелых» отраслях.

*Третья группа* эталонных стратегий – это стратегии диверсифицированного роста, которые выбираются в том случае, если предприятие в дальнейшем не может развиваться, либо на данном рынке, либо с данным продуктом, либо в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются:

- центрированная диверсификация, заключающаяся в поиске и использовании возможностей для производства новых продуктов в рамках существующего производства, которое остается в центре деятельности, а новые возникают исходя из возможностей, заключенных в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах предприятия;

- горизонтальная диверсификация, заключающаяся в поиске возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии;

- конгломератная диверсификация, состоящая в расширении организации за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми и реализуемыми на новых рынках.

*Четвертую группу* эталонных стратегий составляют «стратегии сокращения», которые реализуются в том случае, если предприятие нуждается в реструктуризации бизнес-процессов после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности при спадах и кардинальных изменениях в экономике. Выделяют четыре типа данных стратегий:

- стратегия «ликвидации», представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда организация не может дальше осуществлять свою деятельность;

- стратегия «благополучия» – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе; она применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести временные доходы, и рассчитан на получение максимального совокупного дохода при постепенном сокращении бизнеса до нуля;

- стратегия «структурного сокращения», заключающаяся в закрытии или продаже одного или нескольких подразделений организации или сфер деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения дел; реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития или начала новых более перспективных направлений деятельности;

- стратегия «секвестрования», т.е. сокращение максимально возможного числа статей расходов, поиск возможностей уменьшения неявных издержек и проведение ресурсосберегающих мероприятий.

Практически же предприятие может реализовывать несколько стратегий одновременно или последовательно, т.е. выработать комбинированную стратегию.

**Проблемы стратегического менеджмента.** В процессе решения задач по достижению устойчивости функционирования и развития предприятий в конкурентных условиях стратегический менеджмент сталкивается с рядом проблем. Как показал проведенный анализ направлений развития предприятий Республики Беларусь, основным источником проблем служит противоречие между инструментами стратегического планирования, используемых системой менеджмента, и условиями, тенденциями и конъюнктурными изменениями рыночной среды. В частности, предприятия, которые в своей деятельности основной приоритет устанавливают только на производстве и количественных показателях его оценки, демонстрируют низкие финансовые результаты, имеют сверхнормативные товарные запасы на складах и, как

следствие, испытывают дефицит кадров. В то же время современный подход к стратегическому менеджменту предполагает такое управление предприятием, которое базируется на человеческом потенциале, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организационной структуре, что позволяет предотвращать негативные последствия угроз внешней среды и накапливать конкурентные преимущества. Это в совокупности приводит к росту устойчивости функционирования как стратегической основы развития бизнес-системы предприятия.

Результаты проведенного анализа позволили выделить две группы методологических проблем, которые затрудняют формировать предприятиям стратегию долгосрочного устойчивого экономического роста:

1) недостаточность инструментов для полноценной диверсификации видов деятельности и видов бизнеса предприятий;

2) отсутствие практических разработок, позволяющих в реальном режиме времени корректировать процессы инвестирования с минимальными издержками и отрицательными последствиями для бизнес-структуры.

Проведенный анализ существующих методологических подходов к решению проблемы диверсификации производства показал, что они сходятся в рыночной позиции – разработке новых рынков и новых продуктов. Суть подходов в том, что в них заложен принцип избегания чрезмерной зависимости предприятия от одного вида продукции («проблема специализации»). В результате они объясняют логику поведения предприятия – оно стремится покинуть свертывающиеся и находящиеся в депрессивном состоянии рынки. Диверсификация экономической деятельности, скорее, характерна для крупных предприятий, которые отличаются высоким уровнем деловой активности. Однако сложность в том, что границы диверсификации весьма подвижны вследствие зависимости: чем больше направлений деятельности у предприятий, тем выше уровень диверсификации. Поэтому на практике диверсификация часто сопровождается корректировкой основного вида деятельности предприятия и приводит к существенной переориентации его стратегии. В первом случае диверсификация реализуется как узкоспециальное направление, а во втором – как широкоспектрное, т.е. не связанное с основным производством. Уровень диверсификации измеряется тремя показателями: идентификацией числа отраслей или номенклатуры товаров и услуг, охватываемых деятельностью предприятия, а также соотношением основного и диверсифицированного производства.

К наиболее общим формам диверсификации в мировой практике, получившим широкое развитие в промышленности, относятся концентрическая и конгломеративная (создание общих компаний). Концентрическая диверсификация обычно осуществляется либо за счет создания технологий и производства для изготовления продукции, относящейся к профилю других отраслей, на основе внутрифирменных научных исследований и разработок, либо за счет приобретения технологий и производства других отраслей, необходимых для обеспечения полного цикла изготовления продукции. Конгломеративная – путем приобретения рентабельных предприятий и бизнеса в различных отраслях. Несмотря на то, что эти формы дополняют друг друга, реальное увеличение продукции связано лишь с концентрической диверсификацией, покупка же существующих предприятий представляет собой только перераспределение имеющихся капиталов [2; 3].

«Несвязанная» диверсификация, или простая (обычная), предполагает охват таких направлений бизнеса, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада. При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов либо сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства (конгломератная диверсификация). Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в растущих отраслях либо отраслях с высокой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы. Многие исследователи отмечают, что нередко диверсификация объясняется личными пристрастиями (амбициями), интересами руководства или просто случаем.

**Заключение.** В результате исследования методологических проблем разработки стратегий достижения долговременной устойчивости предприятий как бизнес-систем можно сделать вывод, что диверсификация в растущие отрасли может свидетельствовать о тенденции долговременной стагнации той или иной отрасли. Когда, например, отраслевой рынок достигает зрелости, предприятие, занимая неустойчивую конкурентную позицию, начинает испытывать сложности со сбытом продукции. Поэтому наиболее рациональной стратегией становится диверсификация в несвязанную отрасль. Однако всегда необходимо учитывать, что, как и при разработке новых продуктов, прибыль от диверсифика-

ции достигается не сразу. Диверсификация требует тщательной проработки всех рыночных факторов, финансовой стороны, а также вопросов управления диверсифицированной фирмой. При диверсификации важно учитывать фактор времени и возможность формирования области конфликта экономических интересов, когда сложившиеся бизнес-структуры вторгаются в новую отрасль и проводят захват территориального рынка, используя свою экономическую мощь. Поэтому для достижения стратегических целей и накопления конкурентных преимуществ важно своевременно оценить факторы динамики рынка и выйти на быстрорастущие товарные рынки.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: в 2-х ч. – Ч. 1. Стратегическое планирование: учеб. пособие. – / А.И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2000. – 308 с.
3. Кох, Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.
4. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 624 с.
5. Производственный менеджмент. Управление предприятием: учеб. пособие / С.А. Пелих [и др.]; под ред. С.А. Пелиха. – Минск: БГЭУ, 2003. – 555 с.
6. Русак, Е.С. Экономика предприятия: учеб.-метод. пособие / Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2007. – 322 с.
7. Сорокин, А.П. Стратегический менеджмент: курс лекций / А.П. Сорокин, В.Л. Васильева. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2009. – 75 с.
8. Сенько, А.Н. Инвестиционное проектирование / А.Н. Сенько. – Минск: Изд-во БГУ, 2011. – С. 3 – 56.

Поступила 03.04.2013

#### METHODOLOGICAL PROBLEMS OF MAKING THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN THE MARKET ENVIRONMENT

A. SENKO

*The main methodological approaches and techniques to elaborate strategies for enterprise development are considered. A scheme for the use of SWOT-analysis of the enterprises in shaping its strategy is presented. The strategic planning function is made specific. The basic problems and methodological principles of enterprise development strategy in the market environment are defined. Analysis of methodological problems of development of the strategies to achieve long-term sustainability of the enterprises as business systems has shown that the diversification into the growing industry trends may indicate long-term stagnation of a particular industry, and to achieve strategic objectives and competitive advantages of accumulation is important to assess promptly the factors affecting the dynamics of the market and enter fast-growing commodity markets.*