

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
Theoretical foundations of strategic management

Фетисова А. В., старший преподаватель
Уральского государственного аграрного университета
(Екатеринбург, улица Карла Либкнехта, 42)

Рецензент: Пустуев А. Л., доктор экономических наук, профессор

Аннотация

Стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий. В связи с этим приобретает особую актуальность решение теоретических и практических вопросов о роли, сущности, содержании и способах разработки механизмов совершенствования управления развитием современных организаций, эффективности регулирования их деятельностью, определением и прогнозированием долгосрочных целей и стратегии их достижения. Однако исследование процесса стратегического управления организациями пока остается новым и малоизученным. В настоящее время механизм стратегического управления находится в стадии становления. В условиях неопределенной рыночной среды практически не применяется методология стратегического управления как современный инструмент управления долгосрочным развитием организаций, позволяющий всесторонне оценивать перспективы и выработать стратегию развития и планы мероприятий по реализации открывающихся возможностей.

Ключевые слова: долгосрочная перспектива, конкуренция, рыночные условия, стратегическое управление, эффективность планирования.

Summary

Strategy can be defined as an effective business concept is supplemented by a set of real actions. In this regard, is of particular relevance to the solution of theoretical and practical questions about the role, essence, content and ways of development of mechanisms to improve the management of the development of modern organizations, effective regulation of their activities, determination and prediction of long-term goals and strategies to achieve them. However, the study of the process of strategic management of organizations is still new and little known. Currently, the mechanism of strategic management is in its infancy. In an uncertain market environment generally do not apply the methodology of strategic management as a modern management tool long-term development of organizations, allowing to evaluate prospects and to develop a strategy and action plans for opportunities.

Keywords: long-term Outlook, competition, market conditions, strategic management, effective planning.

Значение стратегического управления, позволяющего компаниям выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко выросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельно-

сти, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющейся окружающей среды.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиций потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, а также ряд других факторов привели к возрастанию значения стратегического управления.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую стратегию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции организации на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ [2].

В связи с этим приобретает особую актуальность решение теоретических и практических вопросов о роли, сущности, содержании и способах разработки механизмов совершенствования управления развитием современных организаций, эффективности регулирования их деятельностью, определением и прогнозированием долгосрочных целей и стратегии их достижения. Однако исследование процесса стратегического управления организациями пока остается новым и малоизученным. В настоящее время механизм стратегического управления находится в стадии становления. В условиях неопределенной рыночной среды практически не применяется методология стратегического управления как современный инструмент управления долгосрочным развитием организаций, позволяющий всесторонне оценивать перспективы и выработать стратегию развития и планы мероприятий по реализации открывающихся возможностей или преодолению возможных кризисов.

Теория стратегического планирования и управления была развита американскими исследователями бизнеса и впоследствии стала одним из основных методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

Единого определения стратегии не существует, в настоящее время их множество. Оно широко используется в теории игр и было дано в книге Фон Неймана и Моргенштерна по теории игр в следующем виде: Стратегия - это полный план, указывающий какие выборы (ходы) будет делать игрок в каждой возможной ситуации.

Позднее, делались различные попытки дать определение стратегии в контексте вопросов стратегического менеджмента. Сформулируем некоторые из них.

Определение Стейнера и Майера: Стратегия - это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.

В более ранних определениях акцент делался на формулировании миссии и целей организации. Миссия представляет собой формулировку долгосрочного видения смысла организации и выражение сути ее деятельности. Цели в свою очередь дают более конкретное и детальное представление о предполагаемом развитии организации в той или иной сфере ее деятельности. Стратегия - это выражение пути достижения целей и, наконец, тактика - это конкретные планы действий.

Позднее сформировался взгляд на стратегический менеджмент как на процесс оценки сильных и слабых сторон организации, рыночных внешних возможностей и угроз и форми-

рования на их основе пути достижения устойчивой конкурентоспособности компании. Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее хозяйственной деятельности. «Хорошая стратегия» – это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

В этом определении специального пояснения требует термин «результаты хозяйственной деятельности». В англоязычной литературе используется выражение «organizational performance», которое очень часто и переводят как термин "результаты хозяйственной деятельности". Прямое же значение слова «performance» – исполнение. В том смысле как это, например, применяется в спорте, когда говорят об исполнении прыжка или упражнения. В театре можно говорить об исполнении балета, пьесы или отдельного танца. Именно в этом смысле употребляется слово «performance» – как исполнение организацией своей миссии или роли на рынке. Таким образом, англоязычный термин намного шире, чем его русский перевод "результаты хозяйственной деятельности".

Поэтому предыдущее определение можно было бы переформулировать следующим образом: Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения [3].

Итак, стратегическое управление — процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Однако, на личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь, сочетать личные планы со стратегией организации.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактически данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах [4].

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Формирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему, осуществляемую высшим руководством:

1. Выбор миссии;
2. Формирование целей (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
3. Разработка обеспечивающих планов (политика, стратегия, процедуры, правила, бюджеты).

На формулирование миссии оказывают влияние следующие основные факторы:

- история фирмы;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Кроме этого при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия - получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, фирма, в конечном счете, сможет выжить. Но, чтобы заработать прибыль, фирме необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценностные подходы к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений.

На первом этапе процесса стратегического управления происходит также определение целей организации. Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать такими характеристиками, как:

- 1) конкретность – при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени;
- 2) измеримость – достижение целей должно быть количественно или качественно определяемо;
- 3) достижимость – должны быть реальными, не выходящими за рамки возможного, для организации;
- 4) согласованность – должны быть согласованы между собой, рассмотрены во взаимосвязи, а не изолированно;
- 5) гибкость – быть восприимчивы к корректировкам, обусловленным объективными и субъективными изменениями;
- 6) приемлемость – должны учитывать потребности, традиции, сложившиеся в обществе ценности [1].

Первое и, может быть, самое существенное решение при планировании - выбор целей. При этом предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в

многоуровневых системах, должны разрабатывать как несколько широко сформулированных целей, так и более частные цели, связанные с общими целями организации.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. В Европе часто встречаются долгосрочные, 10-летние планы, американцы используют 5-летние планы, а японцы вообще 3-летние.

Стратегии предприятий должны быть построены по иерархическому принципу. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция очень различны в зависимости от типа и размера предприятия. Так, простая организация может иметь одну стратегию, а сложная - несколько на различных уровнях действия.

Библиографический список

1. *Леонов Ю.Е.* Основные элементы формирования стратегии конкурентного поведения // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2012. Вып. 1 (52). С. 289–293.
2. *Чупина И. П.* Влияние внешних и внутренних факторов на развитие российской экономики // Аграрный вестник Урала. 2011. № 3. С. 117.
3. *Чупина И. П.* Формирование конкурентной среды на продовольственном рынке // Аграрный вестник Урала. 2012. № 11-2 (106). С. 70–72.
4. *Чупина И. П.* Интеграция России в мировую экономику // European Journal of Economics and Management Sciences. 2016. № 2. P. 62–63.