

УДК 65.01

ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2010 г. О. А. Зеленская, С. Н. Костокова

Майкопский государственный технологический университет

Рассмотрены основы стратегического управления, сложившиеся на современных предприятиях и в бизнес-группах. Предложено в качестве меры уровня развития той или иной стратегии использовать степень материализации информации в производственных и бизнес-системах.

Ключевые слова: *стратегия; управление предприятием; информация.*

A basis for strategic management, which exists in nowadays enterprises and business-groups, is examined in the article. It's also offered to use production and business systems' level of information materialization as a measure of their strategies' development.

Key words: *strategy; enterprise management; information.*

Конец двадцатого века ознаменовался интенсивным развитием инновационной деятельности, изменением качественного состава экономических ресурсов, усилением процессов специализации, концентрации, комбинирования бизнес-процессов во всех отраслях экономики. Усложнение экономической деятельности потребовало формирования новых подходов к формированию управленческого инструментария. Некоторые авторы выделяют четыре основных этапа развития управленческой мысли, каждый из которых отличается используемым набором подходов к управлению и ответной реакции на воздействие внешних факторов [1]: 1) бюджетно-финансовый контроль; 2) управление на основе экстраполяции; 3) предвидение изменений; 4) управление на основе гибких экстренных решений.

Первый из этих этапов (примерно с 1900 по 1950 гг.) характеризуется тем, что в этот период сформировался современный подход к стратегическому управлению предприятиями и бизнес-группами. Суть данного подхода – на основе меняющихся данных о ситуации на рынке вносятся необходимые корректировки в основные внутренние бюд-

жетно-финансовые документы предприятия (план производства и сбыта, доходов и расходов и т. п.), однако основные направления деятельности предприятия не меняются. При этом, несмотря на вполне достаточную приемлемость такого подхода, требуется значительный временной интервал, чтобы предприятие реально осознало происходящие изменения на рынке и разработало адаптивный комплекс действий по усилению либо изменению своих позиций. Примечательно, что многие российские предприятия до сих пор используют данный подход.

Следующий этап начинался в начале 1950-х годов. В это время достаточно бурно начинают развиваться такие направления экономической науки, как статистика, эконометрика, информатика. Этот этап часто связывают с использованием методов экстраполяции для принятия управленческих решений: на основе прошлых данных, соответствующих значительному временному интервалу, рассчитываются прогнозные значения спроса, объема продаж и соответствующие им объемы ресурсов и финансирования [2].

В шестидесятые годы подходы к стратегическому управлению значительно меняют-

ся, поскольку в их основе лежит предвидение возможных изменений условий функционирования фирмы и разработка стратегий как ответной реакции. При этом отличительной особенностью данного этапа является использование различных подходов к определению будущих изменений, экстраполяционный подход отходит на задний план, в расчет берутся факторы изменчивости деятельности экономических систем. Кроме того, значительным прогрессом на данном этапе развития управленческой мысли можно считать учет при принятии управленческих решений значительно большего числа внутренних факторов и возможностей, а также внешних факторов, учитывающих социальные, политические, рыночные условия хозяйствования. На основе вариации этих факторов разрабатываются альтернативные решения относительно дальнейшего поведения фирмы. В этот период укоренилось понятие «стратегическое планирование» [3] и были заложены его методологические основы.

С конца 1980-х годов начала складываться методология стратегического управления, предполагающего принятие управленческих решений на основе гибких, экстренных решений. Возникновение данного подхода обусловлено тем, что зачастую руководство фирмы вынуждено принимать решения в условиях стремительно возникающих задач по мере их поступления вследствие появления угроз со стороны внешней среды, т. е. в условиях стратегической неожиданности. При этом на передний план выходят децентрализация и демократизация управления, интеграция управленческих действий, восприятие организации как активно воздействующего на внешнюю среду субъекта, использование экспертных оценок при принятии решений, превращение стратегии в основной инструмент управления развитием организации. Кроме того, на интенсивное развитие данного этапа повлияли макроэкономические факторы, в частности интеграционные процессы, глобализация бизнеса, усугубление нестабильности внешней среды, усиление роли высшего звена управления. Именно последний фактор сыграл значительную роль в появлении термина «стратегическое

управление» (1960–1979 гг.), обуславливающего отличие текущего планирования [4].

Можно утверждать, что зарождение каждого последующего этапа развития управленческой мысли было обусловлено усложнением управленческих задач, а также невозможностью точного предсказания будущих тенденций в отношении внешней среды. В настоящее время используются как методы стратегического планирования, так и управления в зависимости от ситуации на рынке и возможностей менеджмента предприятий и бизнес-групп.

Важный вклад в систематизацию имеющихся подходов к стратегическому планированию и управлению внес Г. Минцберг. Он выделил десять основных школ стратегического планирования, основное отличие которых состоит в том, что часть из них описывает формирование стратегии в теории, другая часть – на практике, третья – как нечто непостоянное, независящее от обстоятельств [5]. Чаще всего в практических исследованиях и теоретических разработках используются модели И. Ансоффа [6] и М. Портера [7], поскольку представителями данных школ разработаны основные методы стратегического планирования и рекомендации по их использованию.

По сути своей стратегическое управление представляет процесс создания и реализации стратегии организации, в основу которого положены постоянный контроль и оценка происходящих во внешней и внутренней среде организации изменений с целью стабилизации или усиления существующего положения и эффективного функционирования в условиях нестабильности внешней среды.

К принципам, обуславливающим эффективное осуществление стратегического управления, обычно относят [8]: целенаправленность, что проявляется в выделении глобальной цели организации и направленности (нацеленности) всех стратегических усилий для ее достижения; единство стратегических планов и задач, или их непротиворечивость, посредством их взаимного согласования на различных уровнях управления; гибкость, обусловленная возможностью внесения необходимых корректив процесс стратегичес-

кого управления в любой момент времени; научность в сочетании с элементами искусства, творческих решений, что подразумевает сочетание научных выводов ряда экономических наук с искусством адаптировать их к конкретным условиям конкурентной борьбы, положению на рынке; умение оперативно реагировать на внешние изменения, используя арсенал научных средств; создание необходимых условий для реализации стратегии, в частности организационной структуры, систем управления, мотивации, материально-технического обеспечения, финансирования и т. п.

Как показывает прикладной опыт и результаты известных исследований [2] в практических условиях наиболее сложна аналитическая работа, которая осуществляется во время стратегического планирования (*strategic planning*), представляющего процесс создания и поддержания стратегических соответствий между целями организации и ее потенциальными возможностями. Первоначальный этап осуществления стратегического планирования – формирование целей и миссии организации. При этом миссия определяется как общий стратегический ориентир организации, который затем детализируется в виде определенных целей, характеризующихся конкретностью и измеримостью, непротиворечивостью, адресностью, ограниченным временным интервалом и контролируемостью. В дальнейшем цели детализируются в виде конкретных задач с определенными сроками их исполнения для отдельных уровней управления.

Стратегический анализ предполагает сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, ее возможностей на основе детального изучения макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. При этом макроокружение – внешняя среда функционирования организации, т. е. набор политических, нормативных, технико-экономических, социальных, экологических факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие на организацию. Непосредственное окружение подразумевает ту часть внешней среды, с которой организация постоянно взаимодействует, т. е. основных конкурентов, поставщиков, покупателей,

инвесторов и т. п. Внутренняя среда – это среда самой организации, представленная различными направлениями ее функционирования (производство, управление, кадры, маркетинг и т. д.). Основное направление стратегического анализа – это установление распределения сил в конкурентной борьбе в рамках отрасли, выявление источников конкурентных сил и степени их воздействия.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера [7] основывается на том, что характер конкуренции в различных отраслях весьма схож, что позволяет проводить систематическую диагностику основных сил конкуренции: наличие соперничества между фирмами внутри отраслевого рынка; возможность (риск) входа на рынок новых продавцов; возможность потери части покупателей при попытке производителей из других отраслей предложить товары-субституты; способность поставщиков диктовать свои условия; способность покупателей диктовать свои условия.

Взаимосвязь этих пяти сил определяет потенциал прибыльности отрасли, поскольку каждая из них в отдельности или совокупности влияет на объем доходов (расходов) фирмы. Усиление конкурентных позиций фирмы на рынке и ее прибыльность будут зависеть от возможности противостоять этим силам. По мнению М. Портера, в качестве альтернативных стратегий, позволяющих укрепить конкурентные позиции фирмы, могут использоваться: лидерство в снижении издержек, дифференциация продукции, сосредоточение на определенном рыночном сегменте или выведение на рынок новинок.

При оценке условий функционирования организаций обычно используются такие достаточно популярные методы, как SWOT-анализ, STEP-анализ, SPASE-анализ.

Характер развития стратегического планирования обусловлен меняющимися потребностями рынка, а также неточностями и недостатками предыдущих моделей, выявленными в ходе реализации их на практике.

Традиционно на основе результатов стратегического анализа осуществляется выбор стратегии. Сначала формируются альтернативные направления развития

организации, производится их оценка и дальнейший выбор лучшей стратегической альтернативы [9]. Набор инструментов для реализации данного этапа стратегического планирования достаточно обширен и включает матрицы «портфельного» анализа, сценарные подходы, количественные методы прогнозирования и т. д. Цель использования данных инструментов – выбор стратегического решения, позволяющего с максимальной эффективностью достичь поставленных бизнес-целей. Набор стратегий, предлагаемый теорией стратегического менеджмента, общеизвестен и включает целый спектр стратегических альтернатив [10].

Реализация стратегии предполагает последовательность шагов по её осуществлению:

– разработка системы планов: базового стратегического (корпоративная стратегия); тактического (деловая стратегия); оперативного (функциональная стратегия); планов отдельных программ и проектов;

– проведение (в случае необходимости) структурных изменений в части согласования стратегии бизнеса и организации управления и исполнения;

– формирование согласованного бюджета всех уровней для реализации общей цели предприятия.

Оценка и контроль реализации стратегии, основными задачами которого являются обеспечение единства решения и исполнения, выявление отклонений и резервов, оценка степени эффективности достижения поставленных задач. При осуществлении этого этапа, как правило, используют три метода контроля: предварительный, оценивающий соответствие сформулированных целей и соответствующих им стратегий; направленный, осуществляемый во время реализации стратегий с целью внесения оперативных корректив в осуществляемые действия; итоговый, позволяющий оценить эффективность достигнутых результатов в соответствии с поставленными ранее целями.

В свете вышесказанного можно утверждать, что стратегия, по сути, представляет некую интегрированную модель достижения глобальных целей организации, опирающуюся

на определенный набор правил принятия управленческих решений. При этом успех использования теоретических моделей стратегического планирования напрямую зависит от оперативности и правильности используемой информации, а также от субъективных профессиональных качеств управленческого персонала, детализирующего и реализующего стратегию.

Последнее представляется наиболее важным в современных условиях, в которых ведущим экономическим ресурсом является информация. Здесь необходимо иметь в виду, что в условиях разных экономических стратегий, избранных предприятиями или бизнес-группами степень использования информационных ресурсов оказывается различной. В качестве меры степени информационного развития той или иной стратегии может служить степень материализации информации в производственных и бизнес-процессах, предложенная в работе [11], основанная на представлениях о материализации информации в различных производственных системах и процессах [12].

Литература

1. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегический менеджмент. –М.: ИНФРА-М, 2007.
2. *Штапова И. С.* Стратегические решения фирм: теоретические и практические аспекты. –Георгиевск: Филиал РГЭУ «РИНХ», 2009.
3. Стратегическое планирование. / Под ред. Э. Ф. Уткина. –М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во «Экмос», 1998.
4. *Ефремов В. С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. –М.: Финпресс, 2001.
5. *Минцберг Г.* Школы стратегий. / Пер. с англ. –СПб.: Питер, 2000.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. –СПб.: «Питер», 1999.
7. *Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.* и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту. –М.: Альпина, 2002. – 420 с.
8. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. –М.: ЗАО «Бизнес-школа «Ин-

тел-Синтез», 1999.

9. *Логинов П. П.* Процессный подход к управлению стратегической позицией предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №4. – С. 10-19.

10. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. / Пер. с англ. / Под. ред. Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. –М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

11. *Колбачев Е. Б., Переяслова И. Г.* Новый технологический уклад и задачи экономического инструментария. / Материалы конференции по экономфизике и эволюционной экономике. –Екатеринбург: Институт А. Богданова, 2005.

12. *Юнь О. М.* Производство и логика: Информационные основы развития. –М.: Новый век, 2001. – 210 с.

Поступила в редакцию

10 мая 2010 г.



Ольга Александровна Зеленская – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита Майкопского государственного технологического университета.

Автор ряда работ по проблемам инновационной деятельности и экономики промышленных предприятий.

Olga Aleksandrovna Zelenskaya – Ph.D., candidate of economics, docent of Finances and Credit department of Maikopskiy State Technical University.

Author's numerous works are dedicated to problems of innovative activities and production enterprises' economics.

385000, г. Майкоп, ул. А. Невского 31-А
31-A A. Nevskogo st., 385000, Maikop, rep. Adygeya, Russia
Тел.: +7 (8772) 52-74-50, e-mail: zelen-vikto@rambler.ru



Саида Нальбиевна Костокова – ассистент кафедры финансов и кредита Майкопского государственного технологического университета. Автор исследований по проблемам инновационной деятельности и экономики промышленных предприятий.

Saida Nalbievna Kostokova – assistant lecturer of Finances and Credit department of Maikopskiy State Technical University. Author of numerous researches, dedicated to problems of innovative activity and production enterprises' economy.

385000, г. Майкоп, ул. Крестьянская, д. 337, кв. 58
337 Krestianskaya st., app. 58, 385000, Maikop, rep. Adygeya, Russia
Тел. +7 (8772) 52-57-03; e-mail: kostokovasaida2008@rambler.ru