

Юрьевская Е.М.

УДК 332.871

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Постановка проблемы. Стратегическое управление составляет основу предпринимательской деятельности, являясь одновременно все более широко распространяющимся образом хозяйственного мышления, целостной системой мероприятий.

Необходимость стратегического управления вызвана изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность стратегического управления, является необходимость переноса центра внимания на состояние окружающей среды для того, чтобы своевременно реагировать на происходящие изменения, своевременно отвечать на вызовы внешней среды. Поэтому стратегическое управление предприятиями постоянно находится в центре внимания как зарубежных, так и отечественных ученых. При этом понятие «стратегия» трактуется неоднозначно. Особое внимание уделяется понятию стратегии как основе современного управления. *Актуальность* данной статьи является обоснование теоретических положений и разработка рекомендаций по стратегическому управлению предприятиями.

Анализ исследований и публикаций. Процессы активизации структурных сдвигов в сфере обеспечения деятельности предприятий, обострения конкурентной борьбы, в которой стратегическое управление рассматривается как фундамент эффективной системы управления, обуславливают необходимость научного поиска новых механизмов и методов стратегического управления предприятиями с позиций системного подхода к их деятельности.

Вопросам теории и практики формирования стратегического управления посвящены труды многих ведущих отечественных и зарубежных ученых: И. Ансоффа, В.А. Василенко, Б. де Вита, З.М. Герасимчука, В.М. Гееца, Б.М. Данилишина, П. Друкера, А.В. Ефремова, Ф. Котлера, Р. Меера, Н.К. Моисеевой, В.А. Подсолонко, Е.А. Подсолонко, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрикленда, Дж. Хичкенса, Т. Ханагана и других, рассматривающих стратегическое управление как процесс управления с целью реализации миссии организации, в основе которой цели и задачи обеспечения динамической реакции организации на требования предпринимательской среды. Так Минцберг Г. с соавторами рассматривает понятие «стратегия», как «модель потока решений для осуществления деятельности» [1, с. 186].

При этом основной подход заключается в организации деятельности коллектива, достижения конкурентных преимуществ, повышения качества, ресурсосбережения, развития производства, ценообразования и др.

Куинн Дж. Б. с соавторами определяет стратегию, как модель или план, который объединяет цели организации, политику и последовательность действий в единое целое, распределяет его ресурсы, использует производственные мощности, для противостояния конкурентам [2, с. 149].

Браймер Р.А., в свою очередь считает, что стратегия состоит из целей и задач, ведущих к долгосрочным конкурентным преимуществам, которые укрепят положение организации на рынке, обеспечат привлечение и удовлетворение потребителей, поиск путей развития организации в перспективе [3, с. 108-112].

Эти подходы, не противореча друг другу, касаются лишь различных сторон такого многопланового явления как стратегическое управление. Так Минцберг Г., Альстрэнд Б и Лэмпэл Дж. отождествляют стратегию с совокупностью «направлений, которые определяют движение компании по выполнению поставленных задач и достижению глобальных целей» [1, с. 10]. Все авторы выделяют в стратегии главное – ее направленность в будущее.

Дойль П. также рассматривает стратегию, как направление, в котором движется предприятие, выполняя поставленные задачи, но, при этом использует результаты оценок преимуществ и недостатков, разнообразных вариантов поведения предприятия, основной подход которого в формировании главных целей и основных путей их достижения, выработки в будущем единого направления движения [4, с. 50].

Нередки разночтения в дифференциации или отождествлении понятий «стратегия» и «план». Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. описывают стратегию, как комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения целей, характеризуемых масштабами деятельности, ориентированными на будущее [5, с. 268]. Такая стратегия организации противопоставляется ее тактической и оперативной деятельности, предполагает поиск путей развития предприятия в перспективе.

В то же время Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. [6, с. 44], Ансофф И. [7, с. 427-429], Боумен К. [8, с. 230] рассматривают стратегию шире – как программу, как план принятия управленческих решений, как генеральный курс субъектов управления по достижению стратегических целей предприятия.

Что касается отечественных авторов, то понятие «стратегия» Ивасенко О. А. определяет, как деятельность субъекта рынка в конкретной среде, в обеспечении достижения хозяйственных целей организации, которая состоит из решения поставленных задач по выбору подходящего рынка, изучения текущей ситуации и ясного видения направления в дальнейшем [9, с. 167].

Еще менее детерминированной определяет стратегию Шегда А. В., считая, что стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения цели путем координации приоритетных направлений по размещению и распределению ресурсов компании [10, с. 302].

По мнению Оберемчука В.Ф. [11, с. 56-63], Ладонова И.Д. [12, с. 32-36] стратегия – это определение перспективных ориентиров деятельности предприятий, на основе оценки его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды, как основной инструмент долгосрочного развития

предприятия. Основной подход такой стратегии в изучении потребностей клиентов, способности удовлетворения этих потребностей.

Считая приемлемыми все рассмотренные подходы, в нашем исследовании в основу понимания стратегии считаем наиболее соответствующим определение стратегии, данное Моисеевой Н.К., которая считает, что стратегия является основным инструментом долгосрочного управления развитием организации, на основе которого обеспечивается его стабильная конкурентоспособность, выявляются потребности клиентов, раскрываются способности организации в удовлетворении этих потребностей и в будущем получения необходимой прибыли [13, с. 167-169].

Если рассматривать стратегию с позиции управления, то наиболее удачным определением стратегии, как базовой в работе, являются стратегии роста, стабилизации, выживания, которые формируют устойчивое конкурентное преимущество и обеспечивают долгосрочную деятельность предприятия. Вместе с тем различные подходы к толкованию понятия «стратегия» породили неоднозначность понимания сущности стратегического управления, как категории менеджмента, что представляет проблемную ситуацию данной статьи.

Постановка цели. Целью статьи является обоснование теоретических положений по формированию стратегии управления и использования этих положений для эффективного управления предприятиями. Для реализации поставленной цели исследования сформулированы и решены следующие задачи:

- раскрыты теоретические аспекты стратегического управления;
- обоснована сущность стратегического управления предприятием;
- предложены составляющие процесса стратегического управления;
- рассмотрена концепция стратегического управления как элемента определяющего направления действий предприятий в конкурентной среде. -
- предложен теоретический подход к формированию стратегии управления.

Изложение основного материала. Стратегическое управление ряд авторов: Билецкий Н.П., Большаков А.С., Герчикова Г.А., Мартыненко Н.М. – рассматривают как рациональный способ управления организациями, ориентированный на доходность и прибыль, как деятельность, направленную на контроль и надзор, используемую при договорных и контрактных отношениях между трудом и капиталом. Другие исследователи сущность стратегического управления определили, как категорию менеджмента, теория которого, возникла и развивается для ответов на вопросы «почему?» и «вследствие чего?», как комплексный процесс, который предусматривает пять задач (формулировка стратегического видения и миссии, постановка целей, разработка стратегии, внедрение и реализация стратегии, отслеживание изменений и корректировка). Стратегическое видение – маршрут движения организации в будущее и определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ организации, какой она должна быть в будущем.

Если стратегическое видение определяет будущее организации, то миссия описывает деятельность организации в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности, четко выраженную причину ее существования и ее предназначение.

Учитывая вышесказанное, по мнению авторов, в стратегическом управлении решающее значение играет креативность мышления, а составные процесса стратегического управления - стратегическое видение и мышление стратегическое планирование и стратегическое программирование. На рисунке 1. предложен состав стратегического управления, как результат систематизации взглядов зарубежных и отечественных авторов.

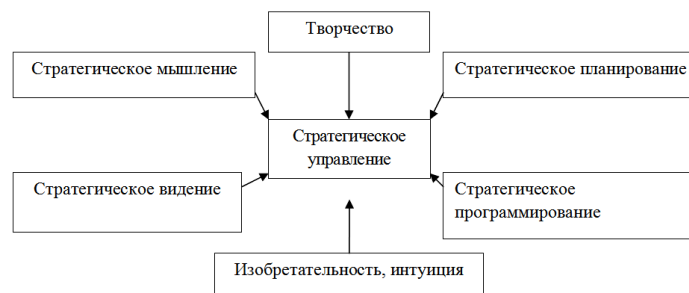


Рис. 1. Составляющие процесса стратегического управления.

Концепцию стратегии управления целесообразно рассматривать в зависимости от условий бизнеса, факторов внешней среды и влияние ее на экономику. Управление, как наука, возникло в начале XX ст. Первые школы научного управления (Тейлор Ф., Гант Г.) и классические школы управления (Файоль А., Вебер М., Бернард Ч.) выделяли функцию планирования, как одну из основных функций управления предприятий.

Планирование опиралось на стабильность ресурсного потенциала, внешней и внутренней среды и имела форму бюджетирования и контроля.

Однако рост научно- технического прогресса, перенасыщение рынков и рост предложений повлияли на необходимость долгосрочного планирования деятельности предприятий., теория которого была сформирована в 1950 годах, в эпоху массового сбыта, и обосновывалась на тенденциях развития

предприятий в будущем, на стадии экономического роста с помощью методов экстраполяции, а ресурсное обеспечение аккумулировалось для прорыва в будущее.

Четкие понятия и концепцию стратегического планирования впервые предложили Ансофф И., Чандлер Ф., Эндриус К. Так Ансофф И. сформулировал реализации процедур стратегического планирования. Чандлер Ф исследовал стратегии развития и организационную структуру управления, Эндриус К. исследовал роль руководства в процессе разработки стратегии предприятия и ее реализации [6, с. 398-405.].

Экономический кризис 70-х годов рассеял уверенность в стабильности экономических отношений и производства, что дало основание готовиться к внешним изменениям и в планирование ввести факторы риска, организацию маркетинга и непредвиденных изменений на рынке.

Необходимость перспектив развития предприятия в условиях изменения внешней среды вызвало необходимость долгосрочного планирования с поиском новых эффективных методов управления, к которым относится стратегическое управление.

Отечественные ученые Пивоваров М., Озеров Г.М., Уткин Э.А., Качалов Р.М., Шегда А.В. и др. рассматривают стратегическое управление, как концепцию повышения конкурентоспособности, получения преимуществ перед конкурентами, выделяя, при этом три наиболее важных фактора – инновация, качество и снижение затрат. По мнению других авторов стратегическое управление определяет формирование стратегических целей, конкретизирующих стратегию развития предприятия на корпоративном уровне, целью которого является максимальное приспособление предприятия к внешней среде и ее изменениям. Под стратегическими изменениями Зуб А.Т. понимает «процесс организации на новом уровне» [14, с. 407]. В условиях глобальной конкуренции, инноваций, нестабильности перемены и изменения неизбежны, при этом предприятие должно прилагать все усилия к пониманию и разрешению создавшихся изменений.

Таким образом, стратегия управления представляет собой систему управленческих решений, которые определяют перспективное направление развития организации, а также методов и способов ее функционирования в условиях изменяющейся окружающей среды. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. считают, что стратегия управления подчинена задачам рыночного развития производства (организация труда персонала, повышения производительности труда работников, достижение конкурентоспособности их прибыльность), путем расширения горизонтов деятельности и создания механизмов, реагирующих на все изменения, происходящие во внешней среде, а также на формирование системы управления, ориентированной на стратегическое планирование, определяющего основу эффективного функционирования [15, с.14].

Это возможно при систематическом осуществлении:

- поиска «свободных ниш» рынка с учетом специализации предприятия факторами которого является расширение социальной базы спроса и усиление индивидуализации потребностей.
- диверсификации предусматривающей расширение направлений в деятельности предприятий.

Таким образом, стратегии управления предприятием определяют ориентиры по использованию потенциальных возможностей предприятия и развития в контексте рыночных изменений, определяет цели предприятия, как начало диагностического этапа процесса стратегического планирования, основанного на системно-аналитическом подходе к организации предпринимательской деятельности, созданию прочной связи между целями и ресурсами предприятия, возможностям по отношению к окружающей среде. Как показывает практика, многие предприниматели неоднозначно понимают сущность стратегического управления предприятием. При планировании своей работы они исходят в основном из того, что в среде их деятельности не будет происходить качественных изменений и поэтому ориентируются на долгосрочное управление с разработкой долгосрочных планов на перспективу, реализация которых, ориентирована на создание определенной организационной структуры, способной создать систему мотиваций по организации и принятию управленческих решений, используемых в достижении стратегических целей - как основу стратегии управления. Стратегическое управление, как технология эффективного управления в условиях изменяющейся среды и неопределенности ее факторов более актуальна для предприятий, предоставляющих сервисные услуги.

Различия, характерные для долгосрочного и стратегического управления (табл. 1.), могут выступать в качестве методологической основы эффективного управления конкурентным преимуществом [8].

Таблица 1. Характеристика долгосрочного и стратегического управления.

Характеристика	Долгосрочное управление	Стратегическое управление
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов персонала организации
Основной способ достижения	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
Важность факторов времени	Не самый важный фактор	Важный фактор в конкурентной борьбе
Критерии оценки эффективности	Прибыльность	Точность предвидения изменений во внешней среде, качество товаров и услуг
Оценка персонала	Работники – один из ресурсов организации	Работники – важнейший ресурс организации

Кроме того, сегодня, как никогда, важно осознавать, что стратегическое управление необходимо рассматривать комплексно, не только с позиции влияния на развитие предприятия, но и региона в целом.

Региональное управление регулирует воспроизводительные процессы, локализованные на конкретных территориях, включая:

- административное регулирование;
- правовое регулирование;
- прямое и косвенное экономическое регулирование.

Стратегические цели предприятий ориентированы на обеспечение потребностей, предоставление продукта производства высокого качества, получение доходов за счет освоения новых рынков и обеспечения конкурентоспособности.

Выводы.

Сущность формирования стратегии управления предприятиями, направлена на достижение конкурентных позиций которые базируются на основных положениях, обеспечивающих системный подход к осуществлению деятельности а именно:

- организацию деятельности ориентированную на потребителя;
- привлечение квалифицированного персонала;
- создание современных условий труда и качества выпускаемой продукции или услуг.
- учет затрат и минимизация издержек;
- адаптация к изменениям, как во внутренней, так и внешней среде;
- внедрение инновационных технологий;

Изучение публикаций в области стратегического управления позволяет полагать, что сущность стратегии управления предприятиями на практике рассматривается как моделирование ситуации, направленной на приведение объекта к стратегической цели и создание организационной структуры, способной реализовывать стратегию, используя ресурсную базу, профессионализм, творчество коллектива, поддержку со стороны государственных органов.

Источники и литература:

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпэл; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
2. Куинн Дж. Б. Стратегический процесс / Дж. Б. Куинн, Г. Минсберг, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 668 с.
3. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер; [пер с англ.]. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 601 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; пер. с англ. под ред.: Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 647 с.
8. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен; [пер с англ.]. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 456 с.
9. Івасенко О. А. Стратегічне планування в системі стратегічного управління збутовою діяльністю виробничих підприємств / О. А. Івасенко // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення : міжнар. наук.-практ. конф. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. – Т. 1. – С. 233-236.
10. Шегда А. В. Менеджмент : учеб. / А. В. Шегда. – [3-е изд., испр. и доп.]. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
11. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.
12. Ладанов И. Д. Менеджмент туризма : учеб. пособие / И. Д. Ладанов. – Минск : БГЭУ, 1992. – 62 с.
13. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой : учеб. / Н. К. Моисеева. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 208 с.
14. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. – М. : Аспект пресс, 2002. – 415 с.
15. Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2008. – 512 с.