

ДИСКУССИОННЫЕ АСПЕКТЫ ТРАКТОВОК СОДЕРЖАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2012 О.А. Полищук*

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, система стратегического управления, ключевые стратегические ориентиры.

Проведена систематизация концептуальных воззрений ученых на содержание понятия “стратегия”. Уточнена трактовка понятия “стратегия развития промышленного предприятия”, особенностью которой является акцент на комплексном управлении рисками, активами и бизнес-процессами в ходе реализации конкурентной стратегии развития предприятия, уделено внимание ее разработке.

Несмотря на наличие фундаментальных трудов по теории управления и на очевидность позитивного влияния на практику хозяйствования концепций стратегического управления, в научной литературе до настоящего времени имеет место разброс трактовок содержания системы стратегического управления в целом, и в частности стратегии развития. Дискуссионность научных трактовок содержания системы стратегического управления организацией до настоящего времени можно рассматривать как одно из препятствий осознания теоретической и практической важности этой системы в обеспечении эффективности деятельности промышленных предприятий. Эффективность деятельности предприятий зачастую зависит от эффективности разработки и реализации стратегии их развития. В условиях быстро меняющейся внешней среды успеха достигают только те предприятия, которые отчетливо представляют свою стратегию, способны обеспечить ее разработку и внедрение.

Стратегия развития существенно влияет на изменение социально-экономической среды организации. Результаты внедрения стратегии имеют вид сложных социально-экономических эффектов. Среди них особое место занимает синергетический эффект, связанный с влиянием стратегии на другие процессы и объекты, в результате чего общая эффективность компании может значительно увеличиться.

В современном мире способность влиять на ход глобальных процессов зависит от стратегического потенциала национальной экономики, а следовательно, и от качества стра-

тегических компетенций предприятий, составляющих основу различных отраслей. Важнейшей научной задачей на современном этапе развития является исследование истоков стратегического превосходства одних предприятий и причин провала долгосрочных стратегий других¹. Для понимания места, которое сегодня занимают стратегия и стратегическое управление, целесообразно проанализировать развитие этих понятий.

Понятие “стратегия” взято из военного лексикона, где оно обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. Постепенно оно вошло в лексикон делового управления, где стало употребляться для обозначения того, что раньше называлось политикой (деловой политикой). Долгое время под стратегией подразумевалось лишь управление ресурсами.

В литературе по менеджменту термин “стратегия” начал широко применяться только после Второй мировой войны 1939-1945 гг. Первоначально его использование было ограничено стратегией маркетинга. Вскоре маркетинг охватил такие элементы, как рыночная сегментация, цикл планирования, анализ сильных и слабых сторон компании, применение которых возможно в процессе разработки стратегической политики. Именно поэтому в качестве нового метода управления в послевоенные годы появилось финансовое планирование. По мере развития маркетинга финансовое планирование эволюционировало в долгосрочное планирование, основанное на неизменной политике, которая дей-

* Полищук Ольга Александровна, ст. преподаватель Юго-Западного государственного университета, г. Курск. E-mail: ole_ole_08@mail.ru.

ствительно была возможна в послевоенные годы, так как управление было рассчитано зачастую на один и тот же процесс. Акцент ставился на экстраполяции: предсказание будущих показателей получали на основе целого набора прошлых данных. Таким способом составляли краткие обзоры ожидаемого дохода и расхода, нередко охватывавшие десять или даже двадцать лет.

В 1960-е гг. появляется новый метод - стратегическое планирование, которое стало результатом интеграции планирования маркетинга и долгосрочного планирования. Особенностью того времени стало осознание, что корпорация не должна видеть себя лишь поставщиком определенных изделий или услуг, следует помнить и о функциях. Иными словами, нужно быть всегда готовым к переключению на новые изделия или услуги, если этого потребует клиент. Этими особенностями вскоре воспользовались консультанты по бизнесу в качестве основы систем для формирования новых идей. Одним из первых и наиболее ощутимым источником для многих была работа И. Ансоффа "Корпоративная стратегия"².

В 1970-х гг. появляется значительное количество статей, в которых анализируются неудачные последствия стратегической политики и предлагаются возможные варианты корректировок. Стратегическое планирование начало перерастать в стиль управления, которое получило название "стратегическое управление". Этот термин, как и термин "корпоративная стратегия", впервые встречается у И. Ансоффа³.

И. Ансофф подчеркивает, что "наиболее комплексный подход к проблеме обеспечивает стратегическое управление, которое получает распространение в настоящее время. Оно включает две взаимодополняющие системы: анализ и выбор стратегических позиций и управление в реальном масштабе времени системы"⁴.

Х. Виссема определяет стратегическое управление как ориентированный на будущее и на конкуренцию стиль управления, а также процесс, охватывающий информацию, коммуникацию, принятие решений и планирование, в котором высшее руководство, штабной аппарат и линейный вместе устанавливают конкретные бизнес-цели⁵. Все это опира-

ется на внешние и внутренние источники информации, находит отражение в стратегической ориентации всех служащих корпорации и в синхронизированных планах подразделений, которые должны достичь поставленных целей.

О.В. Виханский предлагает рассматривать стратегическое управление в качестве такого управления организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации достигать своей цели в долгосрочной перспективе⁶.

Практически во всех определениях стратегического управления прослеживается мысль о необходимости разработки и реализации стратегии на основе стратегических целей, решения ряда задач, направленных на распределение ресурсов и создание конкурентных преимуществ.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд рассматривают стратегический менеджмент как процесс решения пяти основных задач: 1) формирование стратегического видения будущего компании; 2) постановка целей; 3) разработка стратегии; 4) реализация стратегии; 5) оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей⁷.

М. Портер указывает на основные задачи стратегического управления, которыми являются разработка и реализация стратегии выбора и поддержания выигрышных позиций в рыночной среде. По мнению ученого, цель корпоративной стратегии - найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучше всего защищена от влияния рыночных сил или сможет со своей стороны оказывать влияние на них⁸.

Следует согласиться с Д.Б. Мельничук в том, что отсутствие у предприятия системы стратегического управления - инструмента высшего руководства - не позволяет производству эффективно развиваться в долгосроч-

ной перспективе, а помогает достигать лишь некоторых краткосрочных целей, достоверно определенных на основе экстраполяции⁹.

Б. Мильнер в своей книге "Управление современной компанией" характеризует стратегическое управление как систему "целенаправленных действий компании, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности компании над уровнем конкурентов"¹⁰. При этом автор не сводит стратегическое управление только к набору рутинных операций. Напротив, стратегическое управление понимается как определенная философия предпринимательства, менеджмента и исследования систем управления. Б. Мильнер призывает использовать творческий поиск для обоснования стратегии и предлагает свою концепцию оптимальной стратегии проникновения на рынок. И это выделяет ее среди других известных концепций как по постановке проблемы, так и по ее исследованию. Ученым подробно анализируется новая функция управления - управление знаниями. Речь идет об аккумулировании интеллектуального капитала, о выявлении и распространении имеющейся информации и опыта, о создании предпосылок для распространения и передачи знаний.

Большинство ученых выделяют два направления стратегического управления: "регулярное стратегическое управление" и "стратегическое управление в реальном масштабе времени". Первое является дальнейшим логическим развитием планирования параметров стратегии и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования параметров стратегии и подсистемы реализации стратегии. По своей сути, это управление стратегическими возможностями предприятия. Второе направление предполагает решение внезапно возникающих стратегических задач.

Несмотря на то, что стратегическое управление является важнейшим условием успешного выживания в усиливающейся конкурентной борьбе, в действиях организаций часто наблюдается отсутствие стратегичности, что влечет за собой поражение в рыночной борьбе.

Сложившаяся экономическая ситуация требует особого понимания системы управления компанией. Система стратегического управле-

ния, являясь неотъемлемой частью системы управления организацией в целом, обеспечивает стабильное развитие объекта управления с помощью достоверного прогнозирования будущего количественного и качественного состояния предприятия. В этом случае качество управления объектом определяется достоверностью прогнозирования и обоснованностью целеполагания. Следует согласиться с профессором А.Н. Хориним, что "деятельность организаций различается как специализацией, так и целями, которых организация стремится достичь, обладая определенными ресурсами, технологиями и уровнем менеджмента. Этим и объясняется разнообразие классификационных признаков, лежащих в основе стратегического развития организации"¹¹.

Одной из ключевых составляющих системы стратегического управления развитием организации является стратегия. Следует отметить, что до сих пор не выработана однозначная позиция относительно понятия "стратегия". Многозначность и многовариантность трактовок затрудняют практическую реализацию стратегии.

"Стратегия" как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. При этом следует тщательно исследовать среду функционирования и критически оценивать стратегические решения. Экономическая стратегия предприятия представляет собой высшую форму предпринимательского искусства, охватывающую теорию и практику подготовки организации к ведению бизнеса. Важно при этом учитывать закономерности развития внешней и внутренней среды, разрабатывать способы подготовки и реализации стратегических действий, определять цели, задачи подразделений, распределять ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.

В настоящее время практически все ученые включают в определение стратегии следующие компоненты:

- ♦ долгосрочные цели (планы, программы), которые определяют деятельность предприятия на перспективу (стратегические цели);
- ♦ технологии, позволяющие реализовать достижение стратегических целей;
- ♦ ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;

♦ систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в том числе людей, как основную составляющую часть системы управления.

Для комплексного представления дискуссионных аспектов трактовки понятия “стратегия” различные определения отечественных и зарубежных ученых сгруппированы нами в таблице.

ду и дополняться новыми. Такой динамизм стратегии в принципе характерен для конкурентной экономики. В частности, базой для принятия стратегических решений является адаптация предприятия к изменяющимся условиям внешней среды. Для всех долгосрочных проектов требуются теоретическое обоснование, конкретный план действий, форма плановой деятельности, учитывающая цели,

Систематизация концептуальных воззрений ученых на содержание понятия “стратегия”

| Автор | Точка зрения на стратегию |
|---|--|
| Мескон М.Х. ¹² | Стратегия - это детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей |
| Портер М. ¹³ | Стратегия есть метод распределения ресурсов предприятия в те области, которые обеспечивают оптимальные условия для развития, доходности и укрепления конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде |
| Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. ¹⁴ | Стратегия компании - это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Стратегия - это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей |
| Чандлер А. ¹⁵ | Стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения целей |
| Минцберг Г. ¹⁶ | В рамках авторской модели "5Р" (пять "Р") стратегия - это: 1) план - заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца; 2) поведение - образец, модель, стереотип поведения; 3) позиционирование - позиция бизнеса на рынке; 4) перспектива - видение бизнеса, концепция развития бизнеса; 5) прием как тактический ход ("ловкий прием") - отвлекающий маневр, способный сделать стратегию неочевидной для конкурентов |
| Дойль П. ¹⁷ | Стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных преимуществ на целевых рынках |
| Ансофф И. ¹⁸ | Стратегия - это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста |
| Виханский О.С. ¹⁹ | Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям |
| Левицкий С. ²⁰ | Стратегия - это набор документов и концепций, формирующих план на будущее организации |
| Маленков Ю.А. ²¹ | Стратегия - это научно обоснованный способ достижения и поддержания ею в долгосрочном периоде конкурентных преимуществ, высоких рыночных позиций, роста прибыли, эффективности и устойчивости развития на основе формирования и использования научно-технического потенциала, человеческого капитала и инноваций |
| Зайцев Л.Г. ²² | Стратегия - это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое |
| Карлофф Б. ²³ | Стратегия - это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании |

Из представленного выше материала можно сделать вывод, что стратегии как таковой присущи некие объективные свойства. По мере развития организации эти свойства могут качественно изменяться под окружающую сре-

сроки и необходимые ресурсы, а также способствующая рациональному изменению форм и функций управления. При высоких темпах изменений в условиях конкуренции современной экономики определяющими факторами

успеха являются постоянное развитие и управление эффективностью бизнеса. На протяжении многих лет основной проблемой российских предприятий остается проблема неэффективности их деятельности. Исходя из этого, можно сформулировать следующее определение понятия "стратегия".

На наш взгляд, стратегия развития промышленного предприятия - это план действий на перспективу в сочетании с оперативными решениями по адаптации предприятий к возможностям получения конкурентных преимуществ и к угрозам ослабления их конкурентных позиций с целью повышения эффективности деятельности на основе управления рисками, непрерывностью, активами и бизнес-процессами.

На практике стратегии бывают определенными, четко сформулированными руководством организации, и неопределенными, не существующими в виде хорошо продуманных и принятых руководством организации формулировок. Второй вариант чаще всего встречается на российских предприятиях.

Как правило, стратегии громоздки и слишком расплывчаты, их невозможно реализовать и оценить. Именно поэтому необходимо выделять ключевые ориентиры стратегии. Это поможет гармонизации интересов собственников и менеджеров, которые зачастую преследуют разные интересы, реализуя при этом одну и ту же стратегию. Большинство российских компаний не имеют четких ориентиров, определяющих эффективность их деятельности.

Базовым требованием к формированию стратегии развития организации следует считать системный подход к рассмотрению ее целевых установок или ориентиров. С нашей точки зрения, целесообразно развить понятие "ключевого стратегического ориентира", который будет "маяком" в стратегическом развитии для каждого конкретного предприятия. По нашему мнению, ключевой стратегический ориентир - это ключевой показатель, достижение которого позволяет организации эффективно развиваться и реализовывать многовекторную политику.

Стратегия, являясь четко спланированной, зачастую подвергается корректировкам под влиянием непредвиденных ранее факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии организации зависит от

уровня нестабильности среды ее функционирования. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии субъективного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации. При этом стратегические ориентиры намного меньше подвержены изменениям. Целесообразно корректировать промежуточные параметры стратегии, план действий, но не кардинально изменять при этом ключевые стратегические ориентиры. Кардинальные коррективы допустимы лишь в кризисных ситуациях.

Исследование стратегических ориентиров российских корпораций, проведенное в 1998-2002 гг., было осуществлено в рамках изучения системы выдвигаемых целей и построения корпоративных стратегий. В целом опросы охватили 2700 директоров промышленных фирм. За исследуемый период набор декларируемых целей претерпел серьезные изменения. Одновременно произошло упрощение набора целей. Если в конце 1998 г. 2/3 генеральных директоров российских компаний отмечали одновременно три и более существенные цели, то в 2002 г. важнейшей их ориентацией стало укрепление позиций на отечественном рынке²⁴. В настоящее время, наряду с укреплением рыночных позиций, на первый план в качестве стратегического ориентира также выдвигается обеспечение максимизации стоимости предприятия.

Существует множество различных стратегий развития предприятия, но в основе любой стратегии должны лежать конкурентные преимущества. Их формирование является одним из важных вопросов, изучение которых помогает проведению мер по укреплению позиций компаний на рынке. В настоящее время компания не сможет длительное время удерживаться на рынке, занимать там устойчивые позиции, опираясь только на показатели конкурентоспособности товара, не учитывая издержек производства и реализации товара, не принимая мер по повышению уровня применяемой технологии, квалификации персонала и т.д. Устойчивое конкурентное преимущество компании является той основой, на которую она опирается, ведя конкурентную борьбу. Сохранять конкурентные преимущества организация может на основе постоянного совершенствования механизма систем управления, развития системы обучения и повышения ква-

лификации персонала. Конкурентное преимущество предприятий основано на его сильной стратегической позиции. Вместе с тем практически невозможно добиться конкурентных преимуществ по всем параметрам товара и средствам продвижения его на рынок. В связи с этим необходимы выбор приоритетов и разработка стратегии, позволяющей наилучшим способом реализовывать сильные стороны деятельности компании. Внедрение в деятельность организации технологии управления стратегическим развитием имеет решающее значение для удержания конкурентных позиций и экономического роста.

На начальном этапе выработки конкурентной стратегии развития целесообразно провести структурный анализ отрасли. Конечная цель конкурентной стратегии - умелое использование правил конкуренции, а в идеальном случае - изменение этих правил в пользу предприятия.

Разрабатывая конкурентную стратегию диверсифицированных предприятий и групповых структур, важно учитывать, что цели и интересы ряда субъектов этих структур могут противоречить друг другу. Такая же ситуация может возникнуть при реализации инвестиционных проектов, когда финансово-экономические интересы отдельных инвесторов не совпадают. Для обеспечения требуемой эффективности проекта необходимо, прежде всего, согласовать интересы инвесторов. На основе сформированной конкурентной стратегии методами стратегического планирования разрабатываются конкретные стратегические планы, которые реализуются через соответствующие функциональные стратегии предприятия (финансовую, маркетинговую, производственную, инновационную, кадровую и т. д.)²⁵.

Наиболее реализуемой стратегией развития организации может считаться та, содержание которой составляют научно обоснованные цели, подкрепленные знаниями, способствующими своевременной адаптации к условиям изменяющейся конкурентной среды, расширению основной компетенции, повышению эффективности функционирования персонала.

¹ Пфау В., Йениш К., Манглиерс Ш., Большаков А. Международное исследование стратегической компетенции предприятия : учеб. пособие / науч. ред. д-р экон. наук, проф. И.Ю. Беляева, проф. В. Пфау. М., 2009. С. 3.

² Ansoff H.I. Corporate Strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, 1965.

³ Ansoff H.I. Strategic Management. The MacMillan Press, 1979.

⁴ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999. С. 160.

⁵ Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : пер. с англ. М., 2000. С. 37.

⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление : учеб. пособие. 2-е изд, перераб. и доп. М., 2002. С. 32.

⁷ Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. 12-е изд. М., 2007. С. 35.

⁸ Портер М. Конкуренция : пер. с англ. М., 2005. С. 42.

⁹ Мельничук Д.Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. □ 3. С. 42.

¹⁰ Управление современной компанией : учебник / под ред. проф. Б. Мильнера, проф. Ф. Лииса. М., 2001. С. 279.

¹¹ Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ : учеб. пособие. М., 2006. С. 15.

¹² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М., 1998. С. 257.

¹³ Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y., 1998.

¹⁴ Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Указ. соч. С. 32.

¹⁵ Chang Y.N., Flores F. Business Policy and Strategy, Text and cases. Good Year Publishing Company. Santa Monica, 1980. С. 5.

¹⁶ Mintzberg H. The rise and the fall of strategic planning. N.Y., 1994.

¹⁷ Дойль П. Стратегический менеджмент и маркетинг. СПб., 1999. С. 36.

¹⁸ Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1999. С. 32.

¹⁹ Виханский О.С. Указ. соч.

²⁰ Левицки С. Стратегический менеджмент. М., 2006. С. 4.

²¹ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент : учебник. М., 2011. С. 21.

²² Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент : учебник. М., 2002. С. 135.

²³ Карлоф Б. Деловая стратегия. М., 1991. С. 148.

²⁴ Гурков И.В. Стратегия и структура корпорации : учеб. пособие. М., 2006. С. 53-54.

²⁵ Баранов В.В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления предприятиями в традиционных и наукоемких отраслях : учеб. пособие. М., 2002. С. 21.