

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Миронова Наталья Александровна,**  
студентка II курса магистратуры экономического факультета,  
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск

*В статье раскрыты понятие и сущность стратегического управления, выявлены его основные цели и задачи. Рассмотрена структура стратегического управления. Дана характеристика стратегии как пути эффективного развития предприятия.*

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия, задачи стратегического управления, структура стратегического управления, миссия.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 1960 – 1970-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

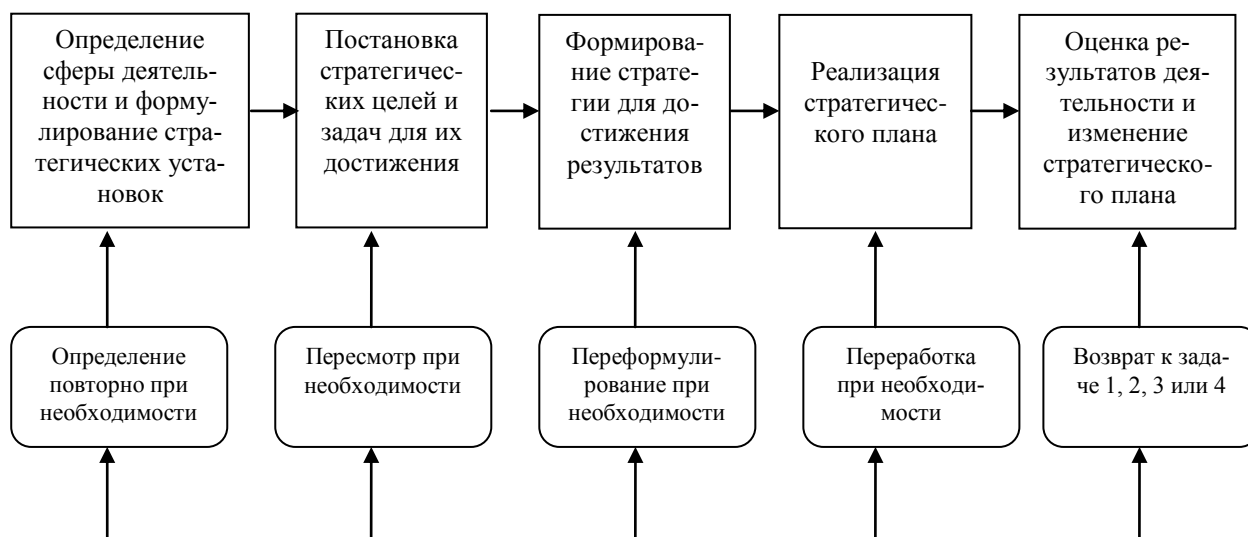
Стратегическое управление – такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом свои цели [5].

Главная цель стратегического управления – развитие потенциала предприятия и поддержание его стратегической способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Основными задачами стратегического управления, необходимыми для достижения его главной цели, являются:

- определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок;
- постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства;
- реализация стратегического плана;

– оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и методов его реализации.



Р и с у н о к 1 Задачи стратегического управления

В соответствии с рисунком 1, все задачи стратегического управления тесно взаимосвязаны и решаются в комплексе, наряду с текущими проблемами. Это требует от людей гибкости, адаптивности, предпринимательского типа поведения, деловитости, энтузиазма, компетентности, умения ставить цели, организовывать дела в соответствии с ними.

Стратегическое управление имеет не реактивный, а упреждающий характер. Речь идет о действиях в настоящем, предопределяющих выживаемость фирмы в будущем. Менеджеры на основе прогноза ситуации, в которой будет функционировать и развиваться компания и ее окружение, предваряют своими решениями те или иные события, а не просто реагируют на них по мере возникновения.

На успешное развитие предприятия в долгосрочной перспективе оказывает влияние стратегический процесс, который включает в себя следующие этапы:

1) исследование внутренней и внешней среды фирмы, в рамках которой она действует (стратегический анализ);

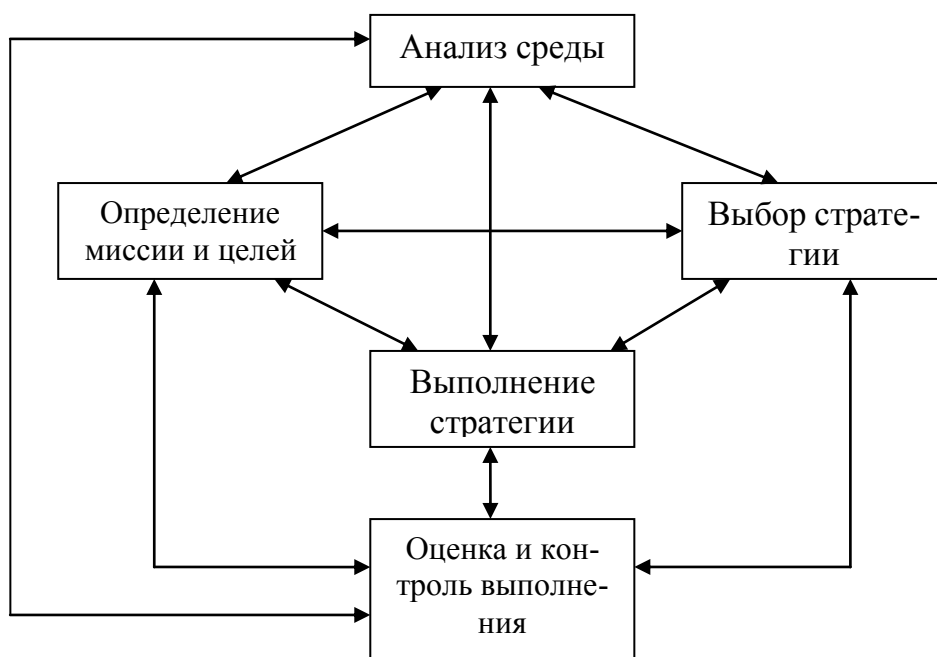
2) определение миссии, постановка целей, формулирование стратегий и рассмотрение альтернатив, и окончательный выбор и составление соответствующих стратегических планов (стратегическое планирование);

3) разработка новой организационной структуры и системы управления, практическая деятельность по достижению поставленных целей, в том числе в непредвиденных ситуациях, преобразованию фирмы в новое состояние, оценка ее результатов, корректировка дальнейших шагов (управление реализацией стратегий и планов, или стратегическое управление в узком смысле).

Следует отметить, что на предприятии, стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управ-

ленческих процессов: анализа среды, определения миссии и целей организации, выбора стратегии, реализации стратегии, оценки и контроля выполнения стратегии [5].

Схематично структура стратегического управления представлена на рисунке 2.



Р и с у н о к 2 Структура стратегического управления

Согласно рисунку 2 можно сказать, что эти процессы логически следуют один за другим. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключается важная особенность структуры стратегического управления.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Он включает анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность организации. Целью стратегического анализа среды служит выявление угроз и возможностей внешнего окружения, а также сильных и слабых сторон организации.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем

функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевинной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Выбор стратегии предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ и др.

Реализация стратегии является процессом, от успешности которого зависит достижение поставленных предприятием целей. Он осуществляется через разработку программ, бюджетов, политики и процедур, а также с помощью проведения стратегических изменений, переводящих организацию в такое состояние, в котором она будет готова к проведению стратегии.

Оценка и контроль выполнения стратегии является логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении, который обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и целями, стоящими перед организацией. Контроль сфокусирован на выявлении того, возможно ли в дальнейшем реализовать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации. Поэтому процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим).

Итак, стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на разработку и реализацию стратегии развития фирмы. Из этого следует, что высшему руководству компании необходимо иметь четкое представление о том, из каких фундаментальных процессов состоит процесс стратегического управления и в какой взаимосвязи находятся эти элементы.

Стратегическое управление – область науки и практики управления, предназначением которого является обеспечение развития организаций в быстроменяющихся условиях внешней среды. Теория стратегического управления была разработана американскими исследователями и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран, а в настоящее время все более востребован российскими бизнесменами [2].

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, сущность стратегического управления в организации заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- 1) в каком положении предприятие находится в настоящее время;
- 2) в каком положении оно хотело бы находиться через несколько лет;
- 3) каким способом достигнуть желаемого положения?

Исходя из данных вопросов, можно отметить, что прежде чем решать, куда двигаться дальше, менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, и ответить на первый из поставленных вопросов, для чего необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентацию на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Значение стратегического управления, позволяющего компаниям выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло 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 деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющейся окружающей среде.

По нашему мнению, в настоящее время все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Очень важно понимать, что выживание в долгосрочной перспективе означает, что фирма довольно успешно справляется со своими задачами, принося своей деятельностью удовлетворение тем, кто входит в сферу ее делового взаимодействия. В первую очередь это касается покупателей, сотрудников фирмы и ее собственников [1].

Как же организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справляться со своими задачами? Ответ на этот вопрос совершенно очевиден: организация

должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Сейчас стратегическое планирование на предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

Важно отметить, что продуманное стратегическое управление готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерения компании занять конкретные деловые позиции.

Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Среди всего, что делает менеджер, мало найдется того, что в такой значительной степени влияет на благополучие компании, как разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес-подходов и выполнение стратегии таким образом, чтобы достичь намеченных результатов. Действительно, удачная стратегия и умелая ее реализация – именно те признаки совершенного управления, которым стоит доверять [2].

Есть серьезные основания для того, чтобы связывать хорошее управление с тем, насколько хорошо менеджеры разрабатывают и выполняют стратегию. Некоторые менеджеры развивают сильные стратегии, но не могут претворить их в жизнь. Другие – создают посредственные стратегии, но с блеском осуществляют их. В обоих случаях есть возможность усовершенствования. Для того, чтобы компания приобрела максимальный потенциал, менеджеры должны совмещать хорошую разработку стратегии с удачным ее осуществлением. Чем лучше продумана стратегия и чем умело она выполнена, тем больше у компании шансов на сильную позицию. Блестящее выполнение блестящей стратегии – это не только проверенный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшая проверка на совершенное управление.

Конечно же, хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что компании удастся избежать периодов спадов и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к хорошим результатам. На плечи менеджеров ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким условиям путем разработки стратегической защиты и бизнес-подходов для преодоления неприятностей. В конечном итоге основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной пози-

ции и построение такой организации, которая могла бы успешно работать несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

Стратегическое управление внутрихозяйственной деятельности любого предприятия (фирмы) тесно связано с осуществлением общей экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы. В настоящее время важнейшей предпосылкой стратегического управления и роста объемов производства на отечественных предприятиях стало развитие свободных рыночных отношений, их постоянное и непрерывное совершенствование. Поэтому сейчас стратегическое управление на наших предприятиях должно быть направлено на их долгосрочное развитие, достижение более высоких темпов экономического роста на основе поэтапного совершенствования различных производственно-технических факторов и организационно-управленческих структур с целью обеспечения высокого качества работы персонала и уровня жизни своих работников.

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение. Но целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении [1].

По нашему мнению, в первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные цели.

Можно сделать вывод, что стратегическое управление в системе менеджмента представляет собой комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей и ориентации деловой активности организации. Это одновременно перспектива развития и образец, модель реагирования на изменения внешней среды, в которой действует данная организация. Стратегия проявляется в конкурентной позиции, структуре организации, ее системе ценностей, в особенностях мотивации и контроля персонала.

Таким образом, главным условием эффективного функционирования системы стратегического управления на данном предприятии – это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение доказать сотрудникам организации необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Такое внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы стратегического планирования в организации. После ее распространения по всем подразделениям, и число работников, осознавших ее необходимость, возрасте, процесс управления во многом может быть структурирован и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продук-

ции, разработке новых рынков, системы планирования, по выработке новой стратегии.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
2. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.:Инфра-М., 2000. — 288с.
3. Петров А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров. — СПб.: Питер, 2008. — 496 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник.-8-е изд., испр. и доп. / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2007. — 448 с.
5. Черкасова О. В. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие / О. В. Черкасова. — Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2006. — 104с.
6. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. — СПб.: Питер, 2009. — 320 с.

### **STRATEGIC MANAGEMENT AS AN IMPORTANT COMPONENT OF SUCCESSFUL ENTERPRISE DEVELOPMENT**

**Mironova Natalya,**

2<sup>nd</sup> year master's Student of Department of Economics,  
Ogarev Mordovia State University, Saransk

*The article reveals the essence of the concept of strategic management, main goals and objectives. The structure of strategic management is considered in the article. The article describes the strategy as a way of effective business development.*

**Keywords:** strategic management, strategy, tasks of strategic management, structure of strategic management, mission.