

УДК 658

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т.А. Андреева

ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет», г. Саратов

Рецензент д-р экон. наук, профессор Н.С. Яшин

Ключевые слова и фразы: стратегическое планирование; стратегическое управление; стратегия.

Аннотация: Рассмотрена сущность и содержание стратегического управления, а также базовые модели стратегического планирования. Предложена авторская концептуальная модель стратегического планирования, отражающая характер всех его этапов с организационной точки зрения.

Функционирование в условиях глобализации, сопряженное с последствиями мирового экономического кризиса, приводят к необходимости совершенствования систем стратегического управления в организациях. Актуальность исследования существующих в мировой и отечественной практике моделей процесса стратегического управления и планирования, представленного в данной работе, определяется необходимостью совершенствования процесса стратегического планирования и повышения качества менеджмента для достижения стратегических целей.

Понимание стратегии как некоего процесса, направляющего социально-экономическую систему в сторону намеченных целей, с учетом изменяющейся внешней среды с помощью имеющегося набора ресурсов характерно для современных исследователей проблем стратегического управления. Рассматривая феномен «стратегического управления», Д. Шендел и К. Хаттен определяют его «как процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющее эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям» [7].

Андреева Татьяна Анатольевна – кандидат технических наук, доцент кафедры «Менеджмент», e-mail: Andreevata726262@mail.ru, ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет», г. Саратов.

Известные зарубежные исследователи Дж. Пирс и Р. Робертсон, определяя эту категорию, делают акцент на ее управленческую составляющую. С их точки зрения стратегическое управление – это «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации» [5, с. 7].

Один из основоположников и лидеров российской школы менеджеров О.С. Виханский считает, что стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (определение миссии и целей, анализ среды, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль управления). Эти процессы логически следуют один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность [4].

С точки зрения В.К. Маркова, стратегическое управление социально-экономическими системами – это процесс активного непрерывного многоаспектного перспективного взаимодействия уполномоченных органов преимущественно с макро- и микросредой направляющего и регулирующего характера при помощи системы специальных принципов, методов и методик подготовки, разработки и реализации стратегии для достижения эффективного и результативного развития социально-экономической системы [7].

Мнения многих ученых сводятся к пониманию стратегического управления как определенного управленческого процесса разработки и реализации действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов. Однако существующие подходы не учитывают несколько наиболее важных функций управления – анализ сложившейся ситуации и полученных результатов, а также процесс корректировки, предусматривающий внесение изменений в цели и планы компании.

Поэтому с нашей точки зрения процесс стратегического управления должен состоять из нескольких последовательных этапов, сущность которых отражена на рис. 1. На первом этапе процесса стратегического управления ставятся цели компании, планируется их достижение, потом планы выполняются через исполнительную систему. На стадии мониторинга проводится контроль и анализ полученных результатов, выявляются возможные отклонения и их величина, определяются причины возникновения данных отклонений, и в соответствии с ними формируется управленческое воздействие, направленное на восстановление движения к поставленным целям. Далее следует корректировка планов, а в каких-то случаях и самих целей. Пунктирная линия стрелки от этапа корректировки к целям компании означает вероятностный характер корректировки целей компании лишь в экстренных случаях, в основном же при правильной постановке целей они остаются неизменными на долгосрочный период, – меняются лишь планы компании и программы их реализации.

Таким образом, функционирование каждой компании всегда проходит в рамках управленческого цикла. И оптимальность цикла стратегического управления для предприятия напрямую зависит от составляющих его элементов и эффективности их взаимодействия. Стратегическое планирование соответственно является одной из составляющих процесса стратегического управления.

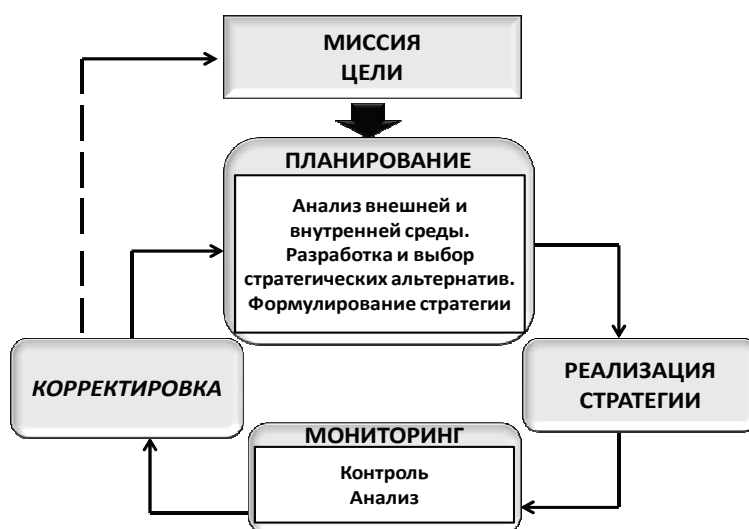


Рис. 1. Модель процесса стратегического управления

С точки зрения профессора А.Н. Петрова, планирование можно рассматривать как специфический вид управленческой деятельности, направленный на выбор оптимальной альтернативы развития объекта управления, рассчитанной на определенный период времени. Его результатом является план мероприятий (заданий) – многоцелевая и сбалансированная программа развития объекта управления, направленная, в целом, на достижение эффективного использования всех видов ресурсов в определенный период времени [8].

Профессор, президент Цюрихской школы бизнеса GSBA Питер Лоранж называет стратегическое планирование инструментом, который помогает в принятии управленческих решений. Основываясь на собственном опыте членства в советах директоров нескольких крупных компаний, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение [6].

Рассуждая о роли стратегического планирования в развитии предпринимательской деятельности, заслуженный строитель РФ профессор А.Н. Асаул и коллектив авторов определяют его как процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач, тогда как учет особенностей управленческой деятельности при реализации стратегии позволяет более надежно достигать поставленных целей [3]. Подобный подход достаточно всесторонне характеризует стратегическое планирование, однако, он не отражает необходимости определения конкретных способов реализации плана, затрагивая лишь проблему распределения ресурсов.

Проанализировав ряд работ в области стратегического планирования, мы пришли к собственному пониманию сущности этой дефиниции. *Стратегическое планирование* – это непрерывный процесс анализа и прогнозирования перспективного состояния социально-экономической системы, а также разработка многоцелевой программы развития, включающей ресурсы, средства достижения целей и механизмы их реализации, его результатом является разработанный перспективный план развития, в котором отражаются конкретные показатели функционирования предприятия (темпы роста, номенклатура выпускаемой продукции, увеличение объемов поступления выручки, и др.). В общем виде система стратегического планирования предусматривает пять взаимообусловленных стадий, таких как: постановка целей; оценка текущего состояния организации; определение и выбор стратегии; реализация стратегии с помощью разработки долгосрочных планов и коррекция плана.

Основное содержание и сущность процесса стратегического планирования многие ученые отражают в соответствующих моделях этого процесса. Практически все разнообразие разработанных моделей основывается на одной теоретической конструкции или базовой основе и отличается лишь деталями, а не фундаментальным принципом построения. Одной из основных общепринятых концептуальных моделей стратегического планирования принято считать модель Гарвардской школы бизнеса, которая основывается на проведении SWOT-анализа. Разработка стратегического плана в соответствии с этой моделью в общем виде представляет собой основанное на стратегическом мышлении формулирование стратегии путем глубокого обдумывания «потока проблем» топ-менеджментом компании. Однако в этой модели присутствует определенный субъективизм, который выражается в учете ценностей высшего руководства и неопределенности такого элемента как социальная ответственность, влияющих на оценку и выбор стратегии.

Существенный шаг в направлении более четкого и объективного видения стратегических планов компании был сделан И. Ансоффом, который предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегического плана развития предприятия с использованием понятия формализованных целей. В разработанной им модели можно выделить два взгляда на процесс стратегического планирования, отличающиеся уровнем детализации основных этапов его разработки. На каждом этапе формирования стратегии, с точки зрения И. Ансоффа, необходимо разрабатывать подробный перечень факторов, которые нужно учитывать в формировании управленческих решений [2].

Целостный стратегический план, по мнению ученого, должен содержать как финансовую, так и административную составляющие, а перед формированием стратегии диверсификации необходимо добиться синергетического эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры. В модели И. Ансоффа, кроме того, предусмотрена обратная связь, обеспечивающая интеративность (наличие постоянной взаимосвязи с другими объектами) процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Модель Г. Стейнера, по сравнению с моделью Ансоффа, отличается большей условностью и меньшей привязанностью к конкретной практике. В ней имеется некоторое сходство с моделью Гарвардской школы, однако, некоторые аспекты отличаются. В своей модели ученый указывает на связь стратегического планирования со среднесрочным и тактическим, определяя конкретные предметы планирования на каждом уровне. При этом автор устанавливает зависимость стратегических планов от ценностей высшего руководства, фундаментальных организационных социально-политических целей организации и основывается на результатах оценки внешних и внутренних возможностей и проблем [8].

Продолжая совершенствовать три концептуальные базовые модели стратегического планирования, многие современные исследователи предпринимали попытки привести свои принципиальные подходы к этому процессу.

Один из признанных классиков менеджмента Д. Аакер предлагает в концептуальную схему стратегического планирования включить совокупность четырех характеризующих организацию ключевых элементов: структуры, систем, людей и культуры [1]. В соответствии с этой авторской концепцией организационная структура определяет линии властных полномочий и коммуникаций в компании, а также механизм реализации организационных задач и программ. Управленческие системы, которые Д. Аакер предлагает рассматривать как важнейший элемент системы стратегического планирования – это система бюджетирования и бухгалтерского учета, информационная, система оценки и оплаты труда, а также система планирования. Данный подход оправдан функциональной необходимостью каждой из указанных подсистем для осуществления стратегического планирования.

Определенный научный и практический интерес к процессу формирования стратегического плана представляет точка зрения профессора А.Н. Петрова. Принцип иерархичности, предложенный А.Н. Петровым, подразумевает разработку стратегий развития каждого структурного подразделения совместно с базовой стратегией. В соответствии с вышесказанным линейные подразделения разрабатывают конкретные бизнес-проекты, а функциональные подразделения отвечают за разработку конкретных функциональных стратегий. При этом контур стратегического планирования предусматривает процедуры контроля и оценки эффективности реализации разработанной стратегии и в случае невысокой реализации плана, или наоборот его полной реализации, имеется возможность переформулирования базового плана [8].

Каждый этап стратегического планирования имеет определенное самостоятельное значение и осуществляется на основе специфического набора процедур и подходов. С учетом этого нами разработана концептуальная организационная модель процесса стратегического планирования (рис. 2).

Этап целеполагания предусматривает проведение двух процедур: формулирование миссии предприятия и собственно процесс определения целей. Миссия предприятия чаще всего формулируется в виде утверждений, в которых закреплено назначение и «философия» компании, относи-

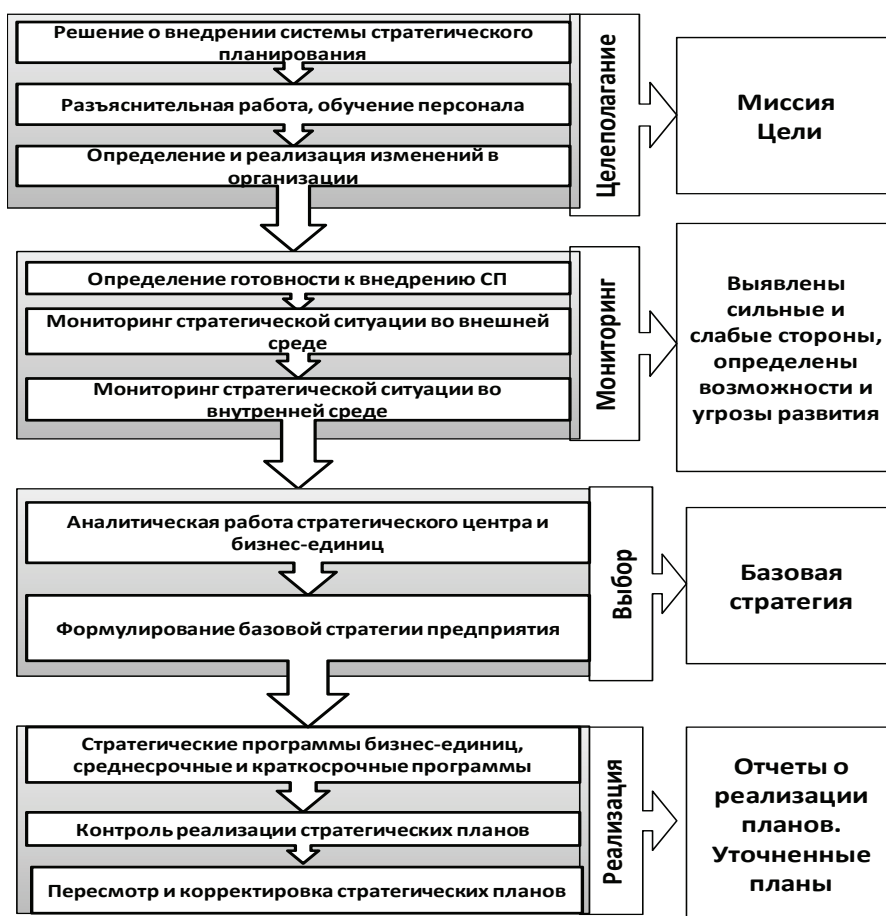


Рис. 2. Концептуальная организационная модель процесса стратегического планирования

тельно ее экономической производственной социальной деятельности. Четко сформулированная миссия предприятия, опирающаяся на единые принципы управленческой психологии, позволяющая иметь четкую ориентацию на рынке, содействует улучшению качества стратегических решений. Процесс целеполагания осуществляется на основе общей миссии, ценностей, на которые ориентируется высшее руководство, и организационной культуры. Цели должны быть конкретны, измеримы и четко ориентированы во времени, ранжированы по приоритетности и увязаны с ресурсами организации.

Диагностический этап процесса стратегического планирования подразумевает проведение анализа внешней среды, который помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, представляющие угрозу для предприятия и предоставляющие большие возможности для достижения целей.

Для того чтобы наилучшим образом воспользоваться внешними возможностями и снизить риски, связанные с внешними опасностями, руководству предприятия необходимо произвести обследование внутреннего по-

тенциала предприятия и выявить внутренние сильные и слабые стороны. Подобный анализ должен охватывать такие функциональные области деятельности предприятия, как маркетинг, бухгалтерский учет, производство, качество продукции и услуг, человеческие ресурсы, культуру и имидж, социальную ответственность.

На этапе изучения стратегических альтернатив руководству необходимо оценить альтернативные пути развития и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. В практике стратегического планирования для облегчения процесса принятия решения разработан и применяется целый спектр моделей стратегического выбора. К числу наиболее известных можно отнести матрицу возможностей И. Ансоффа, модель конкурентных стратегий М. Портера, матрицу А. Стейнера «рынок – продукт», метод стратегического выбора Ф. Котлера, модель стратегического выбора, связанную с цикличным характером развития хозяйственных объектов и др.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Этап реализации стратегии начинается с трансформации стратегических целей головного предприятия в среднесрочные и краткосрочные программы (планы) стратегических бизнес-единиц. Программы должны содержать комплексы сбалансированных показателей, на которые следует ориентироваться при реализации целей. Программы должны быть ориентированы на определенные ресурсы, которыми располагает предприятие, содержать конкретные сроки реализации и процедуры реализации. Некоторые компании выбирают путь разработки функциональных стратегий для подразделений конкретных бизнес-единиц. Такие функциональные стратегии разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Для осуществления эффективного управления организацией руководству необходимо обеспечить интеграцию, координацию и взаимодействие всех систем стратегического и оперативного управления бизнес-единиц и головного предприятия. При этом должна быть реализована взаимная поддержка программ.

Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для его долгосрочного успеха. Пересмотр и корректировка среднесрочных программ развития на уровне стратегических бизнес-единиц осуществляется в случае выявления существенных изменений внешней и внутренней среды и невозможности достижения запланированных показателей. В некоторых исключительных случаях могут быть внесены корректировки в базовую стратегию предприятия.

Таким образом, представители зарубежной и отечественной экономической науки и практики бизнеса имеют многообразные взгляды на процессы стратегического управления. Изучение передового мирового опыта, тщательный анализ теоретических и практических разработок признанных практиков менеджмента помогает привнести некоторые успешные технологии стратегического управления и планирования в российские условия.

Список литературы

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 548 с.
 2. Ансофф, Р. Новая корпоративная стратегия / Р. Ансофф – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
 3. Стратегическое планирование развития строительной организации / А.Н. Асаул [и др.]. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. архитектур.-строит. ун-та. – 2009. – 163 с.
 4. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
 5. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
 6. Лоранж, П. Новый взгляд на управленческое образование: задачи руководителей / П. Лоранж. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 400 с.
 7. Марков, В.К. Концепция стратегического управления нефтегазовым комплексом России / В.К. Марков ; под ред. С.А. Жданова. – Саратов : Изд-во Сарат. гос. соц.-экон. ун-та, 2009. – 124 с.
 8. Петров, А.Н. Стратегический менеджмент : учебник / А.Н. Петров. – СПб. : Питер, 2010. – 496 с.
-

Trends in Strategic Management

T.A. Andreeva

Saratov State Socio-Economic University, Saratov

Key words and phrases: strategic management; strategic planning; strategy.

Abstract: The article explores the essence and content of strategic management, as well as the basic model of strategic planning. The author's conceptual model of strategic planning, reflecting the nature of all phases of strategic planning from an organizational point of view, is presented.

© Т.А. Андреева, 2012