РАЗДЕЛ I. МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Мурасов С.Е.

Роль стратегического менеджмента в системе управления современного предприятия

doi:10.18411/sciencepublic-08-08-2020-01

ids: sciencepublic-08-08-2020-01

Аннотация

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамический процесс взаимосвязанных задач по управлению, каждая из которых тоже представляет собой процесс.

Ключевые слова: Стратегический менеджмент, стратегическое развитие, базовые стратегии.

Abstract

Strategic management can be viewed as a dynamic process of interrelated management tasks, each of which is also a process.

Key words: Strategic management, strategic development, basic strategies.

Стратегический менеджмент включает в себя выполнение пяти задач:

- 1) развитие стратегического видения и определение миссии организации;
- 2) постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- 3) планирование стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка результатов, внесение изменений в стратегический план или методы его реализации.

Все пять задач должны решаться комплексно.

Стратегическое управление – такое управление 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 выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [14, с.37].

Главной целью стратегического управления является развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Реализация задач стратегического управления осуществляется путем разработки и принятия стратегических решений. К числу стратегических решений следует отнести решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия [23]:

1. Предприятие в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).
2. Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса), т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. В основе

выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка.

3. Функциональная сфера деятельности или подразделение, – структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и др.).

Выделяют несколько видов стратегического управления [22]:

- управление на основе решения стратегических задач;
- управление по слабым сигналам;
- управление в условиях стратегических неожиданностей.

Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности. Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Управление по слабым сигналам. Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют сильными сигналами. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам – слабые сигналы. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции. По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например, прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Управление в условиях стратегических неожиданностей. Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту, и отсутствие решений приводит к крупному ущербу [22].

Рассмотренные виды стратегического управления не заменяют друг друга. Каждый из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды. Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути происходящих событий, правильной оценки ситуации, способности руководства вовремя распознать надвигающуюся опасность.

Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

В большинстве случаев под стратегией понимают долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Также для понятия «стратегия» можно дать следующие определения [23]:

- определенная программа действий, разработанная руководством для успешного функционирования организации;

- обобщенная модель долгосрочных действий организации, необходимых для достижения поставленных целей;
- это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой;
- это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития;
- это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Обобщая возможные определения стратегии, можно свести их в одно: стратегия – это комплексный план развития организации, обеспечивающий осуществление миссии и достижение *стратегических целей организации*.

Стратегия формируется исходя из стратегических целей, она предлагает основные методы их достижения таким образом, чтобы организация приобрела единое направление действий. Также стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений в зависимости от конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности.

Стратегии разрабатываются для того чтобы:

- эффективно сформулировать условия реализации бизнеса компании;
- связывать необходимые действия и решения менеджеров и всего персонала, придать всем производственным и управленческим процессам общую направленность, создать единый для всей компании план действий.

Для достижения одних и тех же стратегических целей и задач можно разработать несколько стратегий, выбор которых осуществляется в зависимости от условий внешней среды: рыночной конъюнктуры, конкуренции, политических и социальных событий и др. Во многом стратегия определяется внутренним стратегическим потенциалом организации. При изменении состояния среды, смене руководящего состава организации, других изменениях внутренней и внешней среды происходит переход от одной стратегии к другой.

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий [22]:

- корпоративная (портфельная);
- деловая;
- функциональная.

Корпоративная стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия, направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Эта стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

Также выделяют четыре основных типа стратегий, они являются базовыми (эталонными) стратегиями и описывают наиболее общие варианты развития фирмы (рис 1.1.).

Рис.1.1. Базовые стратегии

Определяющими элементами стратегии являются [21, с.95]:

- решения о размещении ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- создание длительных конкурентных преимуществ.

Размещение ресурсов — это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких как фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом, как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям.

Внутренняя координация является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Устойчивое конкурентное преимущество, определяется способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов. Стратегическое управление направлено на достижение конкурентных преимуществ организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала путем координации и распределения ресурсов.

Стратегическое управление имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества стратегического управления:

- 1) обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;
- 2) гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;
- 3) возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;
- 4) создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей

Недостатки стратегического управления:

- 1) отсутствие возможности дать точную и детализированную картину будущего;
- 2) не может сводиться к набору рутинных процедур и схем;
- 3) для осуществления процесса стратегического управления предприятия нужны значительные усилия и расходы времени и ресурсов;
- 4) ошибки в стратегическом управлении резко усиливают негативные последствия.

Стратегическое управление имеет ряд отличительных характеристик:

- стратегические решения связаны в основном с внешними, а не внутренними проблемами организации;
- стратегический менеджмент предполагает не только адаптацию предприятия к внешней среде, но и направленное воздействие на среду, ее изменение и создание условий для реализации стратегии и достижения целей;
- стратегический менеджмент требует предпринимательского стиля поведения менеджеров, который характеризуется стремлением к изменениям, предвидением будущих опасностей, поиском новых возможностей и новых управленческих решений и т.д.;
- стратегический менеджмент - объединение интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающих связь организации со средой;
- стратегический менеджмент - процесс, который уникален для каждой фирмы.

1. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010 - 122 с.
2. Васильева, Н.А. Экономика предприятия: учебное пособие/ Васильева Н.А., Матеуш Т.А., Миронов М.Г., 2009г. – 120с.
3. Виханский, О.С. Менеджмент :учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с.
4. Долгоруков, А.М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение, - М.: ООО «1С-Публишинг», 2004.-367с.
5. Ежов, Ю.А. Банкротство коммерческих организаций: учеб.пособие/ Ю.А. Ежов. – М.: Дашков и К , 2005.
6. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
7. Коротков, Э.М. Антикризисное управление/ Э.М. Коротков, А.А. Беляев, 2-е изд. - М.: 2011. — 311 с.