
К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Майер Сергей Викторович,

кандидат экономических наук, генеральный директор ОАО "Волжский оргсинтез"; smayer@bk.ru

В последние десятилетия исключительную важность приобрело осуществление стратегического управления, обеспечивающего адаптацию компаний к стремительно меняющейся окружающей среде. Знание обобщенных принципов стратегического управления позволяет более эффективно руководить предприятием.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия.

В последние десятилетия в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся рыночной ситуации резко возросло значение стратегического поведения, необходимого компаниям для выживания в долгосрочной перспективе при условии, что выработанная ими стратегия позволит своевременно реагировать на происходящие изменения. Иными словами, исключительную важность приобрело осуществление управления, обеспечивающего адаптацию фирмы к стремительно меняющейся окружающей среде. И хотя не существует единой для всех компаний стратегии, можно выделить некоторые обобщенные принципы осуществления стратегического управления, знание которых позволяет более эффективно руководить предприятием.

Исходя из сказанного, можно предложить несколько определений стратегического управления. Так, О.С. Виханский полагает, что «это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [4, с. 12].

Согласно Д. Аакеру, «в основе стратегического рыночного управления ... лежит предположение о том, что в условиях высокотурбулентной внешней среды циклическое планирование неприменимо» [1, с. 30]. Понимание этого стимулирует разработку и активное использование новых методов, систем и концепций. Так, благотворное влияние на результаты деятельности предприятий оказывают более восприимчивый анализ среды, выявление

и постоянный мониторинг информационно-ненасыщенных областей, увеличение стратегической гибкости, развитие духа предпринимательства. При этом под информационно-ненасыщенной областью Д. Аакер понимает способную повлиять на стратегию зону неопределенности. «Стратегическая гибкость предполагает стратегические решения, обеспечивающие быструю и адекватную реакцию на внезапные внешние изменения» [1, с. 31].

Стратегическое рыночное управление носит предупреждающий характер и предполагает, что компания стремится не просто реагировать на внешние обстоятельства по мере их возникновения, а оказывать влияние на происходящие во внешней среде события. Подобное поведение гарантирует своевременное обнаружение перемен и адекватную реакцию на них.

Таким образом, стратегическое мышление, формальный процесс стратегического планирования, а также эффективная и своевременная реакция на непредвиденные возможности и угрозы являются основой построения стратегии как интегрированного, унифицированного и понятного плана действий для достижения цели (см. рис.).



Рис. «Три кита» стратегии

Источник: [2, с. 61]

Следует отметить, что Д. Аакер включает в стратегическое рыночное управление: бюджетирование, характерное для долгосрочного планирования прогнозирование, элементы стратегического планирования и инструменты принятия стратегических решений в реальном времени.

В целом, стратегическое рыночное управление, по мнению Д. Аакера, «характеризуется внешней ориентацией, упреждающим подходом, своевременностью принимаемых решений, предпринимательским духом, поддержкой информационных систем и программ управления знаниями в глобальном масштабе» [1, с. 38].

Иное определение дает Х. Виссема, в понимании которого это «стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании» [3, с. 176].

Голубкова Л.Г. считает, что стратегическое управление может существовать только в крупных организациях, корпорациях, и оно отличается от администрирования и исполнительного управления горизонтом планирования. «Стратегия имеет дело с большими периодами: от 3 – 5 лет в среднем бизнесе до 20 – 30 лет в крупных производственных и банковских структурах» [5, с. 186].

Учитывая все вышеназванные определения, автор работы предлагает понимать под стратегическим управлением систему интегрированных и унифицированных действий, необходимых для достижения поставленных перед организацией целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

В целом можно выделить два традиционных подхода к проблеме стратегического управления. В первом подходе допускается, что все возможные изменения предсказуемы, а происходящие процессы строго определены и управляемы, поэтому стратегия сводится только к определению цели и разработке стратегического плана действий организации в достижении намеченных целей. Однако подобная ситуация возможна только в короткие интервалы времени, тем более что скорость изменения внешней среды на практике постоянно возрастает. Поэтому эффективность управления в значительной степени определяется способностью получить преимущества от использования изменений и возникающих при этом возможностей.

«Второй подход заключается в определении только направления развития организации, которое приводит ее к достижению выбранной цели. В этом случае у организации имеется свобода выбора с учетом изменений во внешней среде; стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и реакции на непредвиденное развитие событий» [6, с. 19].

Если рассматривать стратегическое управление как науку, то ее предметом будет разработка методологии решения проблем стратегического развития организаций, а также изучение возможностей использования этой методологии в практической деятельности организаций. При этом к проблемам стратегического развития организаций относят:

- проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации;
- проблемы, связанные с каким-либо элементом организации, если этот

элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме;

- проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Деятельность организации (текущая и перспективная) является объектом стратегического управления и «рассматривается обычно в трех плоскостях:

- социально-экономической, где рассматриваются закономерности развития соответствующих процессов;
- организационной, в которой реализуется непосредственная разработка стратегии организации;
- методологической, где формируется инструмент выработки нового знания о происходящих процессах». [6, с. 19]

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Сущность же стратегического управления заключается в ответе на вопросы:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 лет?
- Каким способом достичь желаемого результата?

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели. Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию.

Таким образом, 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.

К функциям стратегического управления на предприятии относятся:

- планирование стратегии;
- организация выполнения стратегических планов;

- координация действий по реализации стратегических задач;
- мотивация на достижение стратегических результатов;
- а также контроль за процессом выполнения стратегии.

Основными принципами стратегического управления на предприятии можно считать научность в сочетании с элементами искусства, целенаправленность и гибкость стратегического управления, единство стратегических планов и программ, создание необходимых условий для реализации стратегии.

Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость стратегического управления подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотр в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Сам по себе стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

В качестве методологии стратегического планирования российские ученые склонны считать системный подход во всех аспектах его проявления, однако, по мнению автора, в деятельности организации всегда присутствуют несистемные факторы, обусловленные несистемной деятельностью человека в организации. Кроме того, не существует одного оптимального подхода к принятию стратегических решений в фирме: «Основным способом, с

помощью которого решаются, как правило, неструктурированные или слабо структурированные проблемы организации, является экспертный (эвристический) метод, реализуемый как непосредственно экспертами, так и консультантами по управлению и организационному развитию» [6, с. 19].

С точки зрения современных подходов к стратегическому управлению, стратегия является некоторым компромиссным способом смоделировать и упорядочить сложную действительность жизни. Однако попытка возложить стратегические функции на организацию в целом или на отдельного управленца знаменует кризис стратегического управления, потому что они не имеют отношения к текущей ситуации и приспособлению к сегодняшним условиям. Современное стратегическое управление реализуется посредством рамок, которые должны быть заданы организации извне. Они могут формироваться и внутри организации, но специальным образом, отделенным от контура оперативного управления. Рамки могут включать цели и стандарты. Цели предъясняются в виде «лозунгов», которые затрагивают ценностные аспекты сотрудников организации, помещают их в сильное идеологическое поле. Любая крупная организация не может развиваться без системы ценностей, которые, по идее, должны разделять все сотрудники компании. В западном менеджменте эта система получила название «миссии – основного постулата, отвечающего на вопрос: в чем заключается смысл существования данной организации» [5, с. 203].

В конце 1990-х годов и теоретикам, и практикам менеджмента стало очевидно, что понятие стратегии становится все более многозначным, деятельность по составлению стратегических планов и рекомендаций для топ-менеджмента становится все менее эффективной. Исследователи подвергают критике казавшиеся классическими представления индустриальной эпохи. Так, в книге «Заново создавая стратегию» Стивен Каммингс утверждает, что предубеждения в отношении истории менеджмента влияют на оценку и ограничивают видение. «Надо рассмотреть понятие с разных сторон, непредвзято, и тогда станут очевидны ограничения подхода к пониманию стратегии прошлого века» [5, с. 212]. В сборнике «Образы стратегии», изданном спустя год, где Каммингс выступает одним из редакторов, объединены этическая, организационная, психологическая парадигмы и системный подход. Вместо пирамидальных структур, символизирующих прохождение стратегии сверху вниз, авторы употребляют слова «карта» и «паутина», которые призваны отразить сложность жизни, не подлежащей ни точному моделированию, ни достоверному предсказанию. Описания стратегий (таблица) образуют новую матрицу, осями которой, на этот раз, становятся «развлекательность» и «направление». В соответствии с этой матрицей подход новые «образы стратегий» отражают различные направления, но в то же время обладают высокой степенью развлекательности – необходимого атрибута эпохи постмодерна.

Типы стратегий по Каммингсу

Результативность	высокая	Книги «гуру» (Питере, Портер, Кови и др.)	Образы стратегии
	низкая	Экономические обоснования индустриальной эпохи (напр., Ансофф)	Учебники, сборники, школы стратегий (напр., Минцберг)
		единственное	различные
Направления			

Источник: [5, с. 213]

Новые подходы к определению стратегии широко распределены по условной шкале «предсказательной иррациональности» – от полного отрицания возможности предвидения будущего до поиска интуитивно вычлняемой идентичности организации. Однако их объединяет принципиальное неверие в экономическую основу предвидения в условиях третьей – информационной – волны, которая «нас накрыла в последние тридцать лет. Мы являемся свидетелями этого «геологического сдвига» в обществе, который реализуется как переход от жестких, централизованных подходов, к которым относится планирование и целевое стратегирование, к сетевым формам коллективной самодеятельности» [5, с. 214].

Начало нового цикла сейчас рождается через кризис, причем не только финансовый, но и концептуальный. Российский исследователь истории экономических учений В.С. Автономов правомерно указывает на то, что одним из маховиков современного кризиса последних тридцати лет является, в том числе, и усиление предпринимательской активности.

Исследователь управленческих проблем и один из теоретиков жизненного цикла организаций Ицхак Адизес считает, что кризис современных компаний вызван не столько внешними причинами, сколько внутренней дезинтеграцией. Преодоление кризиса заключается в интеграции персонала, финансов, производства, маркетинга для предвидения и решения проблем, пока они еще могут быть решены. Однако интеграция не означает ужесточения отношений и правил. Скорее, речь идет о самоорганизации или, согласно Людвигу фон Берталанфи, восстановлению «состояния подвижного равновесия», характерного для сложных открытых систем.

Один из новейших подходов к определению стратегического управления – «хаотическую упорядоченность» – chaord: CHAos + ORDer. По замыслу создателя неологизма, Ди Хока (Нock), это «самоорганизующаяся, адаптивная, нелинейная, сложная система, физическая, биологическая или социальная, поведение которой демонстрирует обе характеристики: хаоса и порядка, или в свободном переводе на язык бизнеса, сотрудничества и состязания» [5, с. 219]. Организатор и генеральный директор системы

банковских карт VISA, Ди Хок, критикуя индустриальную эпоху за ее антигуманизм, а информационную эпоху за манипулятивность, предлагает в качестве единицы, противостоящей враждебной неопределенности жизни, хаордическую организацию. Он включает в список достоинств новой структуры уважение к человеческой изобретательности. На примере создания системы VISA, он раскрывает принципы хаордической организации:

«Система должна быть доступной всем участникам в равной степени.

Власть и функции должны быть максимально распределены.

Управление должно быть распределено так, чтобы ни одна сторона не могла контролировать процесс принятия решений.

Система должна быть гибкой, но устойчивой.

Система должна быть разнообразной и готовой к изменениям» [5, с. 220].

Стратегия, основанная на естественности, «хаосе», не имеет жесткого целеполагания. На этом уровне управление перестает иметь дело с людьми и групповыми эффектами в настоящем, формируя коллективный образ будущего. В отличие от руководства стратегическое управление не является постоянной деятельностью, это в большей степени набор умений, которые используются руководителями высшего звена с целью реализации корпоративной стратегии. Отсюда стратегическое управление позволяет:

- форсировать рассмотрение стратегических альтернатив. Когда же внимание менеджмента компании целиком поглощено решением повседневных проблем, возникает ситуация стратегического дрейфа;

- принять долгосрочный взгляд на вещи, краткосрочная ориентация имеет множество соблазнительных преимуществ, однако часто ведет к стратегическим ошибкам;

- обосновать распределение ресурсов, в результате повтора однажды принятых решений по аллокации ресурсов может стать то, что небольшие, но перспективные направления страдают от нехватки ресурсов, а крупные направления с «проблемами» поглощают их в незаслуженных количествах;

- помочь в стратегическом анализе и принятии решений; концепции, модели, методики помогают компании собирать и анализировать информацию для принятия стратегически важных решений;

- создать систему стратегического менеджмента и контроля, концентрация на стратегических активах и навыках, постановка целей и разработка программ с учетом стратегических направлений становятся основой стратегического управления бизнесом;

- обеспечить горизонтальные и вертикальные коммуникации и функционирование координирующих систем, стратегическое рыночное управление позволяет осуществлять коммуникации по возникающим проблемам и предлагаемым в организации стратегиям;

- помочь компаниям справиться с изменениями, стратегическое рыночное управление актуально в стремительно изменяющихся, непредсказуемых

условиях, поэтому предприятия нуждаются в стратегических методах выживания.

Однако стратегическое управление не лишено некоторых недостатков, которые всегда присутствуют при моделировании процессов реального мира. Так, стратегическое управление не дает детальной картины будущего, а является лишь качественным описанием желаемого состояния организации; не позволяет полностью формализовать процесс управления, поскольку представляет собой органическое соединение интуиции и искусства руководителей организации. Стратегическое управление требует корректировок стратегии по мере возникновения изменений во внешней и внутренней среде организации. Велика цена возможных ошибок при выборе неверной стратегии. Кроме того, разработка добротного стратегического плана не гарантирует положительный результат, поскольку многое зависит от внедрения необходимых изменений в самой организации.

Таким образом, стратегическое управление – это система интегрированных и унифицированных действий, необходимых для достижения поставленных перед организацией целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов. Теория стратегического управления обладает как достоинствами, так и недостатками. Тем не менее желание создать эталонные стратегии не покидает специалистов этой области.

Список источников

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление [текст] / Д. Аакер; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Альтшулер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации [текст] / И.Г. Альтшулер. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
3. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании) [текст] / Х. Виссема. – М.: ИНФРА М, 1996. – 288 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник [текст] / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
5. Голубкова, Л.Г. Философия управления : монография [текст] / Л.Г. Голубкова, В.М. Розин. – Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2010. – 608 с.
6. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 240 с.

TO QUESTION ABOUT STRATEGIC MANAGEMENT

Mayer Sergey Viktorovich,

Ph. D. of Economy, JSC "Volzhsky Orgsintez", CEO; smayer@bk.ru

In recent decades, the implementation of strategic management has become the problem of the very last importance. It provides companies adaptation to a rapidly changing environment. Knowledge of generalized principles of strategic management makes it possible to run the business more effectively.

Keywords: strategic management, strategy.