

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Елена БАРАНОВ, д-р, ИЭФС

Development, introduction and implementation of the strategy – the priorities of management, so there is always a demand for managers who can actively shape the future of the company. Managers develop a strategy and are responsible for the choice of the business model of the company. Strategy creates benchmarks of performance, the concept of competitive advantage, the action plan to meet the customers and achieve high performance. Without a carefully formulated strategy the organization loses its meaning, losing competitiveness, leading to internal stagnation and worse outcomes. A unified strategy for the entire enterprise – these are the foundation for the actions and decisions of associations of different parts of the organization to one focused effort. If there is no strategy, management can not formulate a business model that provides a profit.

Уже с 60-х годов XX века резко возросли динамизм и неопределенность деловой среды. Некоторые экономисты даже заявили о закате "эры стратегического планирования". Наиболее резко это было сказано в известной монографии Р. Уотермена "Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании" [1].

Однако необходимость в разработке долгосрочных перспектив развития фирм заставила ученых и практиков искать новые подходы к решению задач стратегического управления. Началась разработка концепции стратегического менеджмента, основы которой впервые были изложены И. Ансоффом в 1973г. на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла книга И. Ансоффа "Стратегическое управление", переведенная позднее на русский язык [2], в которой внимание уделяется не только проблемам разработки, но и реализации стратегии, анализируется непрерывность и интерактивность развития стратегического управления, корректируемого изменениями в окружающей деловой среде.

Тем не менее, до сих пор существуют не вполне тождественные трактовки и понятия. Так, Д. Шендел и К. Хатгер рассматривают стратегическое управление как "процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей", как попытку достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением за счет такого распределения ресурсов, которое позволяет эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям [3]. По Дж. Хиггенсу, "стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением" [4; 3]. Дж. Пирс и Р. Робинсон определяют стратегическое управление как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации [5; 6]. Определения, которые дают российские специалисты в области стратегического менеджмента, чаще всего являются зеркальным отображением таких дефиниций. В качестве примера можно привести характеристику А.Н. Люкшинова, согласно которой стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивым к внешним требованиям [6]. На мой взгляд, более точно определение О.С. Виханского: "стратегическое управление – 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 выжить в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей" [7].

С нашей позиции, еще более конструктивным можно считать подход к стратегическому управлению как процессу планирования и реализации определенной стратегии в свете новых обстоятельств, процессу, предусматривающему набор стратегий – от базовой стратегии до стратегических решений по программам и отдельным проектам [8].

Важнейшее значение как в стратегическом планировании, так и в стратегическом менеджменте приобретает разработка базовых моделей управления, которые характеризовали бы и системные его проявления. Нами предлагается вариант такой базовой модели, названный "контуром стратегического управления", так как ее основой является контур стратегического планирования [8].

При построении контура стратегического управления должны быть учтены требования полноты, информативности и простоты модели, а также существенные предпосылки, определяющие взаимосвязи в модели. При этом стратегическое управление должно быть процессом последовательно проходящим через этапы стратегического планирования, стратегического регулирования и стратегического контроля.

Стратегия предприятия должна соответствовать иерархическому принципу ее построения: все структурные подразделения должны иметь свои собственные стратегии развития, "поглощаемые" стратегией развития предприятия и скоординированные друг с другом. Как непрерывный процесс стратегическое управление предполагает формирование стратегического плана, его реализации, корректировку, а при необходимости и полное переформулирование.

Соответственно необходимо четко разграничивать стратегическое и оперативное управление.

Таблица 1. Основные различия стратегического и оперативного управления

<i>Критериальные оценки</i>	<i>Оперативное управление</i>	<i>Стратегическое управление</i>
Миссия Предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного взаимодействия с окружающей средой
Сфера концентрации внимания менеджера	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, адаптация к изменениям в окружающей среде
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Определение функций и организационных структур, процедуры, техники и технологии управления	Формирование кадрового потенциала системы информационного обеспечения и изучения рынка
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работника как на ресурс организации, как исполнителя отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в окружающей среде

Процесс формирования стратегического плана начинается со стратегического анализа, являющегося этапом предплановых исследований, на котором системно рассматриваются факторы внешней деловой среды и ресурсный потенциал предприятия.

В ставшей классической монографии "Стратегическое управление" И. Ансофф отмечает, что в стратегическом управлении планирование изменений возможностей сочетается с планированием стратегии. Это первое отличие. Второе отличие стратегического управления от стратегического планирования – систематическое преодоление сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей [2]. Другой исследователь, Д.Хасси считает, что стратегическое управление "можно рассматривать как более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятия решений, но также и социальное развитие, внедрение и "соответствие" стратегии организационной структуре и климату" [9].

Самым сложным в процессе управления поэтому является переход от стадии планирования к реализации намеченных ориентиров. В стратегическом управлении существует два канала, которые разукрупняют базовую стратегию, определяют конкретные направления ее реализации, переход от плана к конкретным действиям. В соответствии с контуром стратегического планирования таковыми являются продуктовые и функциональные стратегии.

Процесс стратегического управления в целом схематично выглядит следующим образом:

Таблица 2. Процесс стратегического управления

<i>Стратегическое управление</i>		
Продуктовые стратегии		Стратегический контроль
Стратегическое планирование	Стратегическое регулирование	
Функциональные стратегии		

Целеполагание представляет собой следующий после стратегического анализа этап формирования стратегического плана. Для определения желаемого состояния предприятия в перспективе важнейшим моментом становится выбор направления развития, в свою очередь определяемого миссией предприятия. Ценности руководства оказывают свое воздействие на разработку конкретных показателей, позволяющих формализовать процесс целеполагания, количественно определить те позиции, которые предприятие должно иметь в результате выполнения стратегического плана.

Контур стратегического планирования характеризуют следующие его параметры:



Схема 1. Контур стратегического планирования

Принципиальное отличие контура стратегического планирования от других моделей формирования стратегического плана обнаруживается на этапе стратегического выбора. При использовании принципа иерархичности в разработке стратегий процесс стратегического планирования в любом случае начинается с разработки базовой стратегии, определяющей курс на реализацию приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов и стратегических альтернатив. Западные исследователи называют такую стратегию корпоративной. Модели Гарвардской школы бизнеса и Г. Стейнера останавливаются на данном уровне рассмотрения проблемы. В модели И. Ансоффа декомпозиция корпоративной стратегии осуществляется в большей мере в плане диверсификации деятельности, корпорация рассматривается в аспекте получения системного (синергического) эффекта.

При иерархическом построении стратегического плана одновременно с корпоративной (базовой) стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. В качестве классификационного признака, определяющего качественные отличия таких стратегий используется разделение структурных единиц на линейные, использующие стратегию "продукт/рынок", и функциональные, отвечающие на предприятии за эффективность использования какого-либо конкретного ресурса или конкретную сферу деятельности. Соответственно базовая стратегия конкретизируется и как стратегия "ресурсы/возможности". В линейных подразделениях разрабатываются бизнес-проекты, охватывающие весь жизненный цикл конкретного продукта. Функциональные подразделения разрабатывают функциональные стратегии. Матричный характер формирования бизнес-проектов и функциональных стратегий (стратегические ресурсы используются при производстве каждого из продуктов, критерием нахождения компромисса является наиболее эффективное их использование), позволяет делать вывод о возможности "сходимости" процедуры согласования данных стратегий и их соответствии базовой стратегии предприятия. Именно в этом состоит процесс стратегического регулирования и координации.

Формирование стратегического плана – не самоцель, а только начальная точка долгого процесса его реализации, осуществляемого как высшим

руководством предприятия, так и руководителями его крупных структурных подразделений.

Естественно, необходимо оценивать эффективность реализации разработанной стратегии, учитывая различные ситуации. При высокой эффективности осуществляются дальнейшие действия в соответствии с выбранной стратегией. При низкой эффективности (например, в силу изменений внешней деловой среды, ресурсного потенциала предприятия, ценностей руководства и т.д.) возникает необходимость в переформулировании базовой стратегии и разработке нового стратегического плана. Переформулирование базовой стратегии необходимо и тогда, когда разработанный стратегический план полностью реализован.

Библиография

1. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Прогресс, 1988.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.
4. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Chicago, The Dryden Press, 1983.
5. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd ed. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985.
6. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: Юнити, 2000.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. М., 1948.
8. Стратегическое планирование и управление / под ред. проф. А.Н. Петрова. Ч. 1.: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1999.
9. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб: Питер, 2001.