

В. В. МОВЧАН**Д. В. ЯКИМЕНКО***Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев*

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Наукові праці МАУП, 2008, вип. 1(17), с. 26–29

Рассматривается стратегическое управление как деятельность, направленная на экономически эффективное достижение перспективных целей предприятия. Предлагаются технологии выработки и реализации оптимальной управленческой стратегии, определяется область стратегических решений.

Большинство авторов определяют стратегическое управление (менеджмент) как деятельность, направленную на экономически эффективное достижение перспективных целей предприятия за счет использования конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Сущность стратегического менеджмента характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как средства достижения стратегически значимых результатов [1; 2; 6; 7; 16; 18].

По оценкам зарубежных экспертов, лишь 5% предпринимателей разрабатывают и реализуют собственную стратегию, получая при этом прибыль выше средней, остальным такая стратегия недоступна. Для ее выработки и реализации субъекту необходимо обладать достаточной экономической массой или высокой экономической мобильностью. Экономическая масса дает возможность противостоять ударам динамичной и неопределенной внешней среды, неуклонно следовать стратегическому курсу. Экономическая мобильность создает условия для эффективного маневрирования в изменяющейся обстановке, для умелого уклонения от “девятого вала” рыночной стихии и последовательного продвижения к своей цели, используя скрытые возможности внешней среды и скорость продвижения [8; 20; 21; 24].

Представляется, что экономическая масса и мобильность определяются в первую очередь ресурсами предприятия. В различных сферах экономи-

ки они различаются по объему и содержанию. Именно недостаток ресурсов — финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных — не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию даже подчас в самых благоприятных внешних условиях.

Роль ресурсов в стратегическом менеджменте принципиально важна не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели. Ресурсы — это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит, во-первых, в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию (источник формирования), во-вторых, в принципиально возможном воздействии на внешнюю среду предприятия (характер использования), в-третьих, в специфически стратегической постановке целей субъекта (направления действия) [13; 14; 17; 18].

В большинстве публикаций справедливо указывается, что выработка и реализация стратегии предприятия требуют больших затрат ресурсов. С одной стороны, это позволяет большинству экономических субъектов ставить вопрос о стратегии лишь в теоретическом плане, с другой — именно поэтому совершаются крупные стратегические ошибки. Далеко не все фирмы способны точно избрать стратегически выгодный для себя рынок [9; 22]. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение длительного времени, они оказываются, по существу, в чужой для них стратегической зоне хозяйствования. При этом в данном случае речь идет не прос-

то об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации. Отсюда важнейшая характеристика “стратегичности” субъекта — находить адекватную имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней.

Особо следует обратить внимание на организационно-структурный стратегический потенциал предприятия. Элементарная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Переход к дивизиональной оргструктуре (характерной, например, для крупных коммерческих банков), повышая гибкость и адаптивность организации и создавая возможности концентрации внимания высшего руководства на стратегических вопросах, вместе с тем создает определенные трудности с точки зрения стратегической совместимости отдельных подразделений. Хотя трудности разработки и реализации стратегии есть и в более развитых оргструктурах, общий вывод бесспорен — их стратегический потенциал существенно различается. Поскольку оргструктура предприятия не должна быть более сложной, чем это необходимо исходя из его размера, характера деятельности, технологии и территориального размещения, большинство украинских (да и западных) экономических субъектов функционируют в рамках простых оргструктур. При этом стратегические аспекты функционирования оргструктуры остаются для них в тени, объективно затрудняя разработку и реализацию экономической стратегии.

Обладание стратегическими по сути ресурсами позволяет экономическому субъекту принципиально определить характер их использования во взаимоотношениях с внешней средой предприятия. Определение “приспособление к новым условиям”, которое часто используется для характеристики деятельности успешно развивающихся фирм, представляется не совсем удачным, поскольку создает впечатление пассивной и направленной преимущественно на внутренние изменения экономической стратегии организации. Конечно, приспособляемость к изменяющимся условиям среды может быть основанием для длительной и успешной деятельности предприятия. Однако стратегия означает не столько приспособляемость к изменениям окружения и

осуществление стратегических изменений в организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой. Стратегически активное предприятие должно направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения — важнейшая составляющая реализации стратегии.

Яркой характеристикой любого экономического субъекта является цель его деятельности. Отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент осмысленности. Стратегические цели формулируются на основе миссии организации и отражают долгосрочные экономические интересы субъектов хозяйствования.

При всем разнообразии подходов к определению и структурированию сфер и стратегических целей один тезис остается решающим: для производственных предприятий целевая ориентация так или иначе связана с прибыльностью бизнеса. В условиях формирования рыночной экономики слабость реального сектора хозяйства, преобладающая ориентация бизнеса на сферу обращения, повышенный предпринимательский риск, потребности первоначального накопления капитала обуславливают в качестве наиболее приемлемых для экономических субъектов цели сверхприбыльности. Это сжимает временные рамки управленческого цикла (в краткосрочном периоде сверхприбыль нормальна и типична), текущие интересы ставятся выше перспективных, стратегические цели упрощаются, обедняясь содержательно и “приближаясь” по времени. Более того, высказывается обоснованное мнение, что экономическая политика, генерирующая условия получения сверхприбыли, ограничивает перспективы развития предпринимательского сектора, что для восстановления украинской экономики не обходимо, в числе прочих условий, выравнивание прибыльности ее различных секторов.

Что касается определения временных параметров долгосрочного периода, то здесь целесообразно исходить из теории микроэкономики, а не из продолжительности производственного цикла предприятия: они должны быть достаточны для изменения производственных мощностей организации при условии, что все факторы производства рассматриваются как переменные, а фирмы-конкуренты успевают внедриться в отрасль.

Таким образом, далеко не всякий субъект хозяйственной деятельности в состоянии разраба-

тывать и реализовать собственную стратегию. Субъект стратегического менеджмента не только обладает достаточным потенциалом для формирования стратегии, адекватной внешней и внутренней среде, но и в состоянии использовать свои ресурсы для перестройки внешней среды, безусловного применения ее благоприятных возможностей и предотвращения таящихся угроз, ориентации деятельности на получение достаточной прибыли в долгосрочном периоде.

Многим предприятиям, работающим в рыночной экономике, критическую ситуацию создают трудно прогнозируемая динамика рынка, непрогнозируемость законодательных актов, истощение внутренних ресурсов и рост агрессивности внешней среды, особенно в финансовой сфере [3–5; 10–12]. В этих условиях большое значение имеет продвижение в практику предприятий идей и технологий логистики стратегического управления, объединяющей задачи и текущей деятельности, и развития.

Область стратегических решений обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, главных долговременных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий его слабых сторон, учет возможных угроз внешней среды, разработка конкурентной и инновационной политики.

Стратегический характер приобретают применение ресурсов, их логистика (поток, распределение, хранение, доставка), функции структурных звеньев, деловые процессы и продуктовые проекты. Важно видеть долговременное развитие как самой производственно-хозяйственной системы предприятия в целом, так и каждого ее элемента. Опыт работы показывает, что сложившейся порядок принятия и реализации стратегических решений не систематизирован должным образом, а специалисты и руководители слабо вооружены методологией и технологией управления. Должна быть система стратегического управления с ее центральной частью (штабом стратегического развития) при руководстве и соответствующими периферийными группами в основных структурных единицах. Назначение системы — своевременно формулировать цели развития, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Существующий на каждом предприятии опыт решения стратегических задач необходимо обобщить, закрепить в виде

ноу-хау, т. е. превратить его в своеобразное конкурентное преимущество.

Стратегические решения принимаются и реализуются в несколько этапов: постановка задачи, формирование альтернативных решений, выбор (принятие) решения, его реализация. Для организации этого процесса требуется четкая технология, предусматривающая постановку задач и изучение среды (это суть стратегического анализа), разработку, принятие и реализацию стратегии.

Перед выбором стратегии развития необходимо определить миссию и цели фирмы, а также оценить состояние ее внешней и внутренней среды [19; 23].

Определение миссии — первый шаг к снижению неопределенности представлений о фирме прежде всего у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы (или вынужден) иметь с ней дело. Это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания фирмы потребителями ее продукции. Неопределенность снимается при постановке целей и разработке стратегии [15]. Можно выделить следующие типы миссий, последовательно раскрывающих роль предприятия в обществе:

- *миссия-предназначение* — узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг, круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия;
- *миссия-ориентация* — широкое развернутое представление о системе ценностей, которых придерживаются руководство и персонал фирмы, что хотя бы в самых общих чертах позволяет судить о ее поведении, отношении к потребителям и партнерам;
- *миссия-политика* — концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы в ближайший период и на перспективу, т. е. “видение” будущего состояния фирмы.

Среди главных целей выбирается предпочтительная. К главной цели ведут подцели в разрезе бизнес-процессов портфеля продукции фирмы; по каждой функции управления; по стадиям жизненного цикла продукта (НИОКР, производство, реализация, обслуживание потребителей); в разрезе ресурсов (персонал, информация, материально-техническая база, финансы, технология, качество, управление).

Движение к главной цели начинается с последней подцели, причем каждый переход требует осуществления предыдущей.

Наиболее перспективным является направление моделирования деятельности предприятия с позиций системного подхода: интеграция финансов, сбыта и производства в единой модели корпорации; проведение экспериментов не только с моделями планирования деятельности внутри фирмы, но и с моделями внешней среды; включение моделей планирования производства в общую имитационную модель корпорации.



Литература

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 212 с.
2. Архипов В. М. Стратегическое планирование на предприятии. — СПб.: Изд-во УЭФ, 1992. — 56 с.
3. Білик М. Д. Управління фінансами державних підприємств. — К.: Знання, КОО, 1999. — 312 с.
4. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 1. — К.: Ника-центр, 1999. — 592 с.
5. Бланк И. А. Управление прибылью. — К.: Ника-центр, 1999. — 123 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М., Изд-во МГУ, 1995. — 360 с.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. — К.: Вид-во КНЕУ, 2000. — 360 с.
8. Дайль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
9. Джелла А. Н. Організація й розвиток інформаційного забезпечення стратегічного планування діяльності підприємства // Вестн. ХГЖА. — 2004. — № 5–6. — С. 71–75.
10. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. — М.: Финпресса, 1998. — 192 с.
11. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами. — М.: Приор, 1998. — 176 с.
12. Забродский В. А., Кизим Н. А. Собственность, экономическая безопасность и государство. — Харьков: АО "Бизнес-информ", 1997. — 94 с.
13. Мильнер Б. З. Организация программно-целевого управления. — М.: Наука, 1980. — 376 с.
14. Минор К. Экономика организации. — М.: ИНФРА, 1996. — 160 с.
15. Моисеенко В. В., Яцкевич В. В. Информационная неопределенность и проблема оптимального выбора // Кибернетика и системный анализ. — 1998. — № 4. — С. 152–158.
16. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия. — СПб.: Изд-во УЭФ, 1993. — 108 с.
17. Пономаренко В. С. Методологічний підхід до стратегічного управління корпорацією // Фінанси України. — 1999. — № 4. — С. 14–19.
18. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Х.: Основи, 1999. — 629 с.
19. Страхова Л. Организация управления промышленным предприятием (концептуальные положения) // Рос. экон. журн. — 1993. — № 6. — С. 60–70.
20. Таахиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987. — 384 с.
21. Blackburn J. D., Kevin J. C. LITMUS: A New Product Planning Model // In Marketing Planning Models / Ed. by A. A. Zoltners. — N. Y.: Elsevier North-Holland, 1982. — V. 18. — P. 112–167.
22. Cats-Baril W., Thompson R. Information technology and Management. — USA, 1997. — 512 p.
23. Lreche J.-C., Srinivasan V. STRATPORT: A Decision support system for strategic Planning // Journ. of Management. — 1981. — V. 45. — P. 39–52.
24. Merrills Brenner. Tracking New Products: A Practitioners Guide // Research-Technology Management. — 1994. — November/ December. — P. 22–24.

Найперспективнішим для стратегічного менеджменту є моделювання діяльності підприємства з позицій системного підходу. Стратегічне управління характеризується специфічними цілями та ефективністю, пріоритетним урахуванням зовнішнього середовища. Організація цього процесу потребує чіткої технології, що передбачає формулювання завдань, вивчення середовища, розробку, прийняття і реалізацію стратегії.

Наиболее перспективным для стратегического менеджмента является моделирование деятельности предприятия с позиций системного подхода. Стратегическое управление характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды. Организация этого процесса требует четкой технологии, предусматривающей постановку задачи, изучение среды, разработку, принятие и реализацию стратегии.

The most perspective for strategic management is modelling activity of the enterprise from positions of the system approach. Strategic management is characterized with the specific purposes and efficiency, priority research of an environment. The organization of this process demands the precise technology providing statement of a problem, studying of environment, development, acceptance and realization of strategy.

Надійшла 16 серпня 2007 р.