

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.Н. Чаплина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Стратегическое управление предпринимательскими структурами на основе
ключевых факторов

38.04.02 «Менеджмент»
код и наименование направления

38.04.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)»
код и наименование магистерской программы

Научный руководитель _____ д.э.н. профессор Чаплина А.Н.
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия
Выпускник _____ Нейерди К.О.
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

- 2 и 3 главы изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ № 5 от 31.05.2016

1. Теоретические основы стратегического управления предпринимательской структуры

1.1. Формирование и развитие понятия стратегическое управление

Внастоящее время в среде предпринимательства часто можно услышать словосочетание «стратегическое управление». Для большинства людей оно отождествляется с такими понятиями как «стратегическое планирование» и «стратегия». На самом деле каждое из этих понятий является в настоящее время отдельной экономической категорией. Для того, чтобы идентифицировать границы данных определений, следует определиться с пониманием сущности стратегии, так как данное понятие является основополагающим для двух других.

В настоящее время существует огромное количество определений и подходов к пониманию данного термина. Первоначально слово «стратегия» имеет греческое происхождение и образовано от «strategos» (общий), что далеко от общепринятого понимания данного термина. Первое практическое упоминание понятия связано со словосочетанием «strategonsophia», что в переводе означает «мудрость генерала». В дальнейшем термин «стратегии» преимущественно фигурировал в военной сфере. Так подтверждение этому факту можно найти еще в учениях полководцев Древнего Китая. Военачальником Сунь-Цзы была написана книга «Искусство стратегии¹», в которой были закреплены идеи военной мудрости восточной империи. Стоит отметить, что современная редакция данной книги актуальна и имеет высокую популярность среди менеджеров и бизнесменов.

В трудах европейских полководцев, таких как Ф. Фош и К. фон Клаузевиц также огромное внимание уделяется такому понятию как стратегия, которое в целом представляется как наука военного управления. В современной трактовке американских военных источников данное определение представляется гораздо более широким: «Искусство и наука разработки и использования политических, экономических, психологических и вооруженных сил по мере необходимости во время войны и мира, чтобы предоставить максимальную поддержку политике для того, чтобы увеличить вероятность и положительные последствия победы и уменьшить шансы на поражение».

Концепция стратегии в экономике во многом схожа с концепцией данного термина в военной сфере. Традиционно принято считать, что стратегия определяет долгосрочные преобразования, в противовес тактике, которая сочетает в себе исключительно оперативные действия. Идеи и взгляды различных ученых и специалистов, изучающих этот вопрос, позволяют

¹Веснин В.Р. Кафидов В.В. Стратегическое управление. СПб.: Питер, 2009. —256 с.

сформировать наиболее полное понимание сущности стратегии.

Одно из первых определений стратегии было представлено американским историком бизнеса – Чандлером¹. По его мнению, стратегия — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Чандлер утверждает, что долгосрочные цели, составляющие основу направления развития, должны быть постоянными и не должны меняться пока внешние условия и (или) внутренние изменения не вызовут необходимости их пересмотра.

Более обобщающее определение стратегии было предложено Хофером и Шенделем: «стратегия представляет собой основополагающую картину настоящего, планируемое использование ресурсов, а также взаимодействие с окружающей средой, которое показывает, как организация будет достигать поставленные цели²».

Кеннет Эндрюс определяет стратегию как образец решения, который представляется собой единство, согласованность и внутреннюю последовательность стратегических решений компании, которые позиционируют компанию во внешней среде и придают фирме уникальность, возможность мобилизовать ее сильные стороны и вероятность добиться успеха на рынке³.

По мнению профессора Гарвардской бизнес-школы Майкла Портера стратегия это способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны⁶. В 1989 г.

Г. Хамель. определил стратегию как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации⁷.

Томпсон и Стрикленд определяют стратегию как план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, достижение поставленных целей, удовлетворение потребностей потребителей⁸.

Отечественный исследователь Ю.Н. Лапыгин формулирует ряд тезисов, которые иллюстрируют его точку зрения относительно понятия стратегии⁹:

- стратегия это система достижения цели организации;
- сущность стратегии это проекция видения и объективной цели

¹Chandler, A.. Strategy and Structure. Cambridge: MIT Press. 1962. — 480 p.

²Hofer, C.W. and Schendel, D. Strategy Formulation: Analytical Concept, 1978

⁵Andrews, K. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin. 1986. — 132 p.

⁶Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. Журнал "Менеджмент в России и за рубежом". URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/3/1050.html>(дата обращения 17.04.2016)

⁷См. там же

⁸Thompson A.A., Strickland A.J., Gamble J.E. Crafting and Executing Strategy, McGraw-Hill Education - Europe, 2013. —600 p.

⁹Лапыгин Ю.Н. Стратегическое управление: учебное пособие. URL: http://www.litres.ru/pages/biblio_authors/?subject=181042 (дата обращения 17.04.2016)

¹⁰Виханский О.С.Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006. —296 с.

организации на саму организацию и окружающую ее среду;

- направление стратегии определяется миссией, обращенной во внешнюю и внутреннюю среду организации.

По мнению Виханского, существует два противоположных взгляда на понимание стратегии¹⁰. Первое понимание можно охарактеризовать следующими тезисами:

1. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени.

2. Фиксируется, что необходимо сделать для достижения этого конечного состояния.

3. Составляется план действия с разделением на определенные периоды (года, кварталы и т.п.), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.

При таком понимании стратегию можно определить как конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели. Такая форма стратегии была характерна системам с централизованной плановой экономикой. Для этого подхода также характерно то, что все изменения внешней среды предсказуемы и все происходящие в этой среде процессы поддаются полному контролю и управлению. Такая формализованная концепция управления никак не согласуется с условиями рыночной экономики. Примером данной стратегии может являться долгосрочный производственный план, в котором прописано, сколько и чего производить в каждом конкретном промежутке времени. По мнению Виханского, стратегия поведения организации в рыночной экономике должна нести в себе возможность получения преимуществ от изменений¹⁰.

Второе понимание стратегии представляет собой долгосрочное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Такое понимание стратегии не требует жестких статичных условий внешней среды и направлено на адаптацию к динамично изменяющимся показателям.

Иранский ученый-экономист Аждар Карамид утверждает, что стратегия это то, каким образом корпорация стремится положительно отличаться от своих конкурентов, используя соответствующие корпоративные силы, чтобы лучше удовлетворять корпоративные потребности¹¹.

Все множество определений стратегии, которые были сформулированы во второй половине XXвека, можно условно разделить на три группы. На основе этого Чаффи сформулировал три модели стратегии, которые представлены в таблице 1.

¹⁰Виханский О.С.Стратегическое управление. М.: Экономиста, 2006. —296 с.

¹¹AzhdarKarami. Strategy Formulation in Entrepreneurial Firms. Ashgate e-book, 2007. — 225p

Таблица 1 - Три модели стратегии

	Линейная стратегия	Адаптивная стратегия	Интерпретируемая стратегия
Примерное описание	Установление основных долгосрочных целей предприятия, принятие курса действий и определение необходимых ресурсов для осуществления целей. (Чандлер, 1962)	Стратегия это фундаментальный образец настоящего, планируемое распределение ресурсов и реакция на воздействие внешней среды, которые показывают, как организация достигнет своих целей. (Хофер и Шендель, 1978)	Ориентировочные модели, построенные для концептуализации и направления индивидуальных отношений участников организации. (Чаффи, 1985)
Сущность	Решения, действия, комплексные планы	Достижение соотношения, многоаспектность	Интерпретация моделей
Фокусировка стратегии	Цели и средства	Методы	Участники и потенциальные участники
Цель стратегии	Достижение целей	Гармоничность с внешней средой	Легитимность, признание
Поведение стратегии	Смена рынков, продуктов	Смена стиля, маркетингового качества	Разработка символов, усиливающих взаимодействие и взаимосвязь
Сходные определения	Стратегическое планирование, формулирование и реализация стратегии	Стратегический менеджмент, стратегический выбор, стратегическая предрасположенность, стратегический замысел, стратегический порыв	Стратегические нормы, последовательное стратегическое управление, стратегическая гибкость

Предлагая данную концепцию Чаффи утверждал, что особое внимание необходимо уделять целям и средствам, способствующим согласованию организации и ее внешней среды¹²¹.

Понимание стратегии Генри Минцберга заключалось в совокупности следующих пяти компонентов (5P):

- pattern (образец, шаблон);

¹² Chaffee, E.E. Three Models of Strategy// Academy of Management Review. 1985. 10(1) 89-98.

¹³ Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. СПб.: Питер, 2008. — 174 с.

- perspective (перспектива);
- ploy (проделка или отвлекающий маневр);
- position (позиционирование);
- plan (план)¹³.

Высокий интерес к понятию стратегии породил огромное количество классификаций по всевозможным основаниям. В их основе лежат различные классификационные признаки и подходы. Наиболее популярной классификацией является иерархическая система стратегий организации. В большинстве случаев выделяют три уровня принятия стратегических решений¹⁴:

1. Уровень корпоративной стратегии.
2. Уровень деловых стратегий (бизнес-стратегий).
3. Уровень функциональных стратегий.

Важно понимать, что данная классификация изначально соответствует уровню крупного бизнеса, в котором на уровне корпоративной стратегии могут приниматься решения о направлении развития предприятия, перестройках организационной структуры и диверсификации. На уровне деловых стратегий определяются способы достижения конкурентных преимуществ на конкретном товарном рынке. Такие стратегии чаще всего направлены на развитие и укрепление позиций отдельных товаров или услуг организации.

Уровень функциональных стратегий представлен совокупностью стратегий отдельных подразделений предприятия, отвечающих за соответствующую функцию (производство, финансы, маркетинг, научные разработки, персонал). Каждая функциональная стратегия способствует достижению корпоративной и деловой стратегии, являясь ключевым элементом их эффективной реализации.¹⁵ В таблице 2 представлена сравнительная характеристика трех уровней стратегий.

Содержание таблицы позволяет наглядно продемонстрировать рамки между уровнями стратегии и зоны ответственности менеджеров внутри каждого уровня. В настоящее время такая классификация стратегий популярна в первую очередь для теоретической дифференциации управленческих решений.

С точки зрения определения конкурентных преимуществ организации, широкое распространение получила классификация стратегий Майкла Портера¹⁶, который в начале 1980-х гг. выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий. Он представил три вида общих стратегий,

¹⁴Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. Журнал "Менеджмент в России и за рубежом". URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/3/1050.html> (дата обращения 17.04.2016)

¹⁵Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 320с.

направленных на повышение конкурентоспособности:

1. Стратегия лидерства по издержкам — характеризуется стремлением к минимизации возможных издержек при производстве и распространении продукции. Позволяет устанавливать низкие цены для расширения доли рынка. Проблемы, которые возникают при ее исполнении, заключаются в том, что конкуренты из других стран могут установить еще более низкие цены.

2. Стратегия дифференцирования — характеризуется стремлением к созданию уникальных качеств товара, которые позволяет превзойти товар конкурентов. Например, корпорация Intel создает высокоскоростные микропроцессоры, которые превосходят продукцию конкурентов по своим техническим характеристикам.

3. Стратегия концентрации (фокусирования) — характеризуется фокусированием на одном или нескольких узких сегментах рынка. Примером может служить компании, производящие обувь для любителей экстремальных видов спорта, магазины одежды нетрадиционных размеров.

Таблица 2 — Сравнительная характеристика трех уровней стратегии

Характеристики	Уровни стратегии		
	Корпоративный	Деловой	Функциональный
Тип	Концептуальный	Смешанный	Операционный
Риск	Значительный	Средний	Низкий
Потенциальная прибыль	Значительная	Средняя	Небольшая
Издержки	Значительные	Средние	Умеренные
Временной	Длительный	Средний	Короткий
Гибкость	Высокая	Средняя	Низкая
Кооперация	Значительная	Умеренная	Небольшая

Разнообразие классификаций показывает сферы использования стратегии и позволяет раскрывать ее сущность, функции и характерные особенности применения. Однако такое многообразие и разносторонность подходов к пониманию термина создают трудность идентификации понятия как конкретной экономической категории. Поэтому в данном исследовании мы будем опираться на мнение отечественного исследователя Е.А. Байкова, по мнению которого, стратегия — это концепция действий в долгосрочной перспективе, ориентированная на достижение главных целей предприятия¹⁸. Данное определение охватывает значительно меньше аспектов, чем некоторые

¹⁶Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. — 453с.

¹⁸Байков Е.А. Стратегический менеджмент. СПб.: Д.А.Р.К.: 2009. — 196 стр. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2013. — 495 с.

классические трактовки, однако сущность данного определения в большей

степени соответствует современному пониманию стратегического управления.

Стратегическое управление или стратегический менеджмент в настоящее время является популярным и широко используемым понятием. Следует планирование, которое сформировалось в начале XX века, и было связано с интенсивным развитием предпринимательства. Идея бюджетного планирования заключается в том, что для разных подразделений компании определяется бюджет, который в дальнейшем контролируется и корректируется руководством. Данная система строится на том принципе, что будущее является закономерным продолжением прошлого.

Следующим этапом эволюции стратегического управления является долгосрочное планирование, которое использовалось западными компаниями в середине столетия и характеризовалось использованием прогнозов, строящихся на тенденциях прошлого. В начале 70-х годов XX века появилось стратегическое планирование, которое определяло направление стратегического развития организации на основе детального прогнозирования изменений внешней среды.

Таблица 3 - Эволюция стратегического управления

	Бюджетное планирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление
Основная функция	Контроль над отклонениями	Прогнозирование роста	Изменение стратегического направления	Адаптация к условиям внешней среды
Основное положение	Будущее повторяет прошлое	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и изменения внешней среды можно прогнозировать	Циклическое планирование не соответствует изменениям окружающей среды
Характер	Периодический			В реальном
Период	С 1900-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

В конце столетия сформировалось понимание стратегического управления, которое отказывалось от циклического планирования и ориентировалось на непрерывном процессе стратегических преобразований. Более подробно рассматривая научную сторону эволюции стратегического управления можно отметить, что в 1911 г. впервые в мире началось преподавание такого курса, названного «Политика бизнеса»¹⁹, ставшего прообразом нынешней учебной дисциплины стратегического управления. Уже с того момента западные исследователи стали понимать необходимость такой

функции управления как планирование. Однако увеличивающиеся темпы изменений и развития в экономическом мире привели к необходимости долгосрочного планирования и управления, нацеленного на будущее.

Можно выделить три ключевых условия, определивших зарождение современной теории стратегического управления:

- 1) идея интеграции функциональных видов деятельности внутриорганизации. Она была разработана административной школой управления в начале XX в. При этом до 1930-х годов практически не было различий между теориями организаций, их менеджментом и стратегиями. По аналогии с военным делом, под стратегией понимали крупные и долгосрочные решения.
- 2) Вторым условием развития теории стратегического управления являются идеи Ч. Барнарда, который в 1938 г. в своей книге «Функции руководителя» указал на различие между работой менеджмента по повышению экономической эффективности организации и деятельностью высшего руководства по повышению ее эффективности с точки зрения достижения поставленных целей. В этой концепции организация стала рассматриваться в неизбежной взаимосвязи с внешней средой. В дальнейшем, влияние внешней среды становится одним из ключевых факторов, которые учитывают при стратегическом управлении.
- 3) Третьим условием является введение Ф. Селзником (1957) понятия «отличительные компетенции» организации. Под этим понятием понималась отличительная способность организации получить преимущество на рынке за счет управления процессами в цепочке создания дополнительной ценности. Так возникает название той важной характеристики развития организации, которая определяет возможности фирмы в конкурентной борьбе.

В 50-х годах XX века новым этапом эволюции становится долгосрочное планирование. В нем основное внимание уделяется прогнозам роста и усложнению системы управления. При этом наибольшая эффективность достигалась на стадии экономического роста, когда на будущее прогнозировались тенденции роста. Задача планирования состоит в подготовке человеческих ресурсов и производственных мощностей к ожидаемому росту или сокращению деятельности. Горизонт планирования такого подхода, в отличие от бюджетирования, может составлять от двух до десяти лет. Однако к началу 60-х годов экономическая ситуация в мире показала, что трендовые характеристики не дают достаточно реалистичных результатов. Рост конкуренции и соперничество за потребителей способствовали пересмотру взглядов на планирование деятельности предприятия. Поэтому планирование стало стратегическим, при котором ресурсы рассматриваются как средство

достижения целей, а план представляет собой набор возможных альтернатив соответствующих прогнозам внешней среды организации²⁰.

В середине 70-х годов после мирового экономического кризиса темпы изменений в экономике развитых стран резко увеличились. Сложившаяся ситуация способствовала серьезному дисбалансу во внешней среде многих организаций, увеличению динамики внешних факторов, усилению международной конкуренции и др. Такие условия разрушительно отразились на авторитете моделей и способов долгосрочного планирования. Многие компании несли огромные убытки, опираясь на ранее успешные стратегические планы и концепции.

Принципы стратегического планирования не могли корректно охарактеризовать сложившуюся ситуацию. Результатом стало то, что стратегическое планирование было подвергнуто жесткой критике. В деловой среде появлялись мнения, что время стратегического планирования прошло. Однако этот факт не устранил необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия. Внешняя среда предпринимательства стала отличаться высокой динамичностью, и в результате этого многие компании были вынуждены быстро принимать стратегические решения независимо от цикла планирования. Таким образом, появилось стратегическое управление, в котором долгосрочное планирование компании рассматривалось неразрывно от принятия текущих управленческих решений.

Параллельно с этим происходило закрепление стратегического управления как научной дисциплины, которая сформировалась на основе трех ключевых элементов:

- профессиональных сообществ;
- тематических журналов;
- аспирантуры.

В 1971 г. американская Академия менеджмента открыла секцию по политике бизнеса, которая впоследствии была переименована на «стратегическое управление». Тогда под этим термином понимали деятельность, связанную с фигурой предпринимателя и его функцией формирования и постоянного развития организации. В дальнейшем термин получил популярность в академической и деловой среде и уже в 1981 г. в Лондоне состоялась первая встреча Общества стратегического управления, на которой присутствовали практики, консультанты и ученые. В 1980 г. начали издаваться журналы по стратегическому управлению - Strategic Management Journal и Journal of Business Strategy. В них стали проводиться теоретические

²⁰ Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. СПб.: Питер, 2010. — 174 с.

дискуссии по данной сфере, а также публиковаться результаты профильных исследований.

Еще одним важным шагом на пути к формированию научной дисциплины стратегического управления стало формирование во многих университетах аспирантуры по данному направлению. Так до 1970-х годов в школах бизнеса университетов США (за исключением Гарварда) не существовало аспирантуры в сфере стратегического управления. Поэтому появление источников научных исследований по данному направлению способствовало "серьезному продвижению и развитию дисциплины стратегического управления. Таким образом, становления научной дисциплины стратегического управления основывается на трех основных процессах, которые активно развивались в 1970-1980 годах XXвека:

- снижение эффективности долгосрочного планирования;
- институционализация теории стратегического управления;
- проникновение в теорию стратегического управление стандартных методов научного анализа.

Впервые концепция стратегического менеджмента впервые была публично изложена Игорем Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта²¹. По вопросу о стратегическом управлении Ансофф и МакДоннелл (1990) дали следующее определение: «...стратегическое управление является системным подходом к управлению стратегическими изменениями, который состоит из следующих действий:

- позиционирование компании через стратегию и потенциал в области планирования;
- стратегическое реагирование в режиме реального времени в управлении по результатам;
- систематическое управление сопротивлениями при реализации стратегии».

Вилен и Хангер утверждают, что, стратегическое управление включает в себя анализ окружающей среды организации (как внешний, так и внутренний), разработку стратегии (стратегическое или долгосрочное планирование), реализацию стратегии, оценку и контроль²².

В свою очередь, Коул (1994) предоставляет следующее определение: «стратегическое управление²³ - это процесс, направленный на топ-менеджмент,

²¹ Ansoff, H.I., McDonnell, I. *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1991. —500 p.

²² Wheelen. T.L. and Hunger, J.D. *Strategic Management and Business Policy*, 11th edition, New Jersey: Prentice Hall. 2007. —1064 p.

²³ Cole, G.A., P. Kelly, *Management Theory and Practice*. International **Ошибка! Закладка не**

определена. Business Ошибка! Залкадка не определена.. 2013. — 608 р.

чтобы определить основные цели или задачи организации, а также обеспечить целый ряд решений, которые позволят достигать эти цели и задачи в долгосрочном периоде, в то же время, обеспечивая адаптивную реакцию в краткосрочной перспективе».

Таким образом, стратегическое управление выступает более емким понятием, чем стратегическое планирование. Стратегическое планирование представляет собой часть стратегического управления, которая состоит из блоков, отвечающих за формулирования миссии, целей и задач организации ,атакже за анализ внешней и внутренней среды и разработки стратегий.

Стратегическое управление, в свою очередь, представляет собой непрерывный процесс преобразований, в котором блоки стратегического планирования дополняются мероприятиями, позволяющими реализовать разработанные направления и провести корректирующие действия (рисунок 1).



Источник: составлено Куюков А.В.

Рисунок 1 — Соотношение стратегического планирования и управления
Такой подход к определению понятия стратегического управления

определяет необходимость рассматривать его в виде динамического процесса, который охватывает все сферы деятельности организации.

1.2 Процесс и характерные особенности стратегического управления предпринимательской структурой

Любые изменения и преобразования в организации происходят в течение определенного периода времени. Поэтому любое воздействие, направленное на преобразование параметров организации следует рассматривать в виде процесса. Питтс и Лей утверждают, что процесс стратегического управления разработан для удовлетворения стратегических задач компании, а также для реализации ее миссии и видения²⁴. Существуют множество различных подходов, которые определяют содержание процесса стратегического управления. Мескон представляет процесс стратегического управления в виде девяти последовательных составляющих:

- выработка целей организации и ее миссии;
- оценка внешней среды;
- анализ внешней среды;
- управленческое исследование сильных сторон организации;
- управленческое исследование слабых сторон организации;
- анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегических альтернатив;
- реализации стратегии;
- оценка стратегии.

Подробную модель стратегического управления представляет отечественный исследователь Г.Я. Гольдштейн²⁵. В его модели можно выделить 5 аналогичных этапов стратегического управления:

1. Ошибка! Закладка не определена.сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.

2. Ошибка! Закладка не определена.назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности.

3. Ошибка! Закладка не определена.стратегии достижения целей деятельности.

4. Ошибка! Закладка не определена.и реализация стратегии.

5. Ошибка! Закладка не определена.деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рисунке 2.

²⁴ Pitts, R. A., Lei, D. Strategic Management, Ohio: South-Western College Pub; 4 edition. 2005. — 560 p.

²⁵ Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. — 95 с.

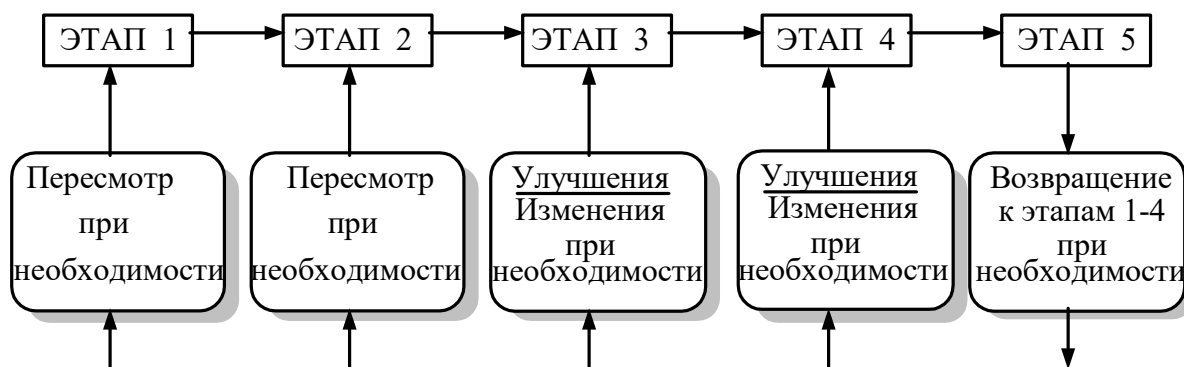


Рисунок 2 –Процесс стратегического менеджмента по Г.Я. Гольдштейну

Иной подход к пониманию процесса стратегического управления представили в своей модели западные исследователи Пирс и Робинсон (представлен на рисунке 3)²⁶. По их мнению, стратегическое управление начинается с определения миссии компании и анализа внешней и внутренней среды. Стоит отметить, что в данной модели ни внутренняя, ни внешняя среда напрямую не влияют на долгосрочные цели организации. Это является сильной стороной данной модели. Долгосрочные цели достаточно постоянны, так как формируются только под влиянием миссии организации. Миссия, в которой сосредоточены ключевые ориентиры и ценности, в свою очередь основана на наиболее устойчивых и характерных особенностях внутренней среды компании, что делает ее независимой от краткосрочных колебаний внешней и внутренней среды. Долгосрочные цели в данной модели определяют краткосрочные цели и главную стратегию (GrandStrategy) компании.

Олег Виханский рассматривает процесс стратегического управления в виде динамической последовательности следующих управленческих процессов²⁷:

1. Анализ среды (внешней и внутренней)
2. Определение миссии и целей.
3. Выборы и реализация стратегии
4. Оценка и контроль реализации

В данной модели этап определения миссии и формулирования целей расположен после анализа внешней и внутренней среды. С одной стороны, такой подход помогает более четко установить цели, потому что их формулирование будет основываться на реальных условиях внешней и

внутренней среды. С другой стороны, такая последовательность этапов

²⁶ Pearce, J., Robinson, R. Strategic Management McGraw-Hill/Irwin, 12 edition 2011 — 512p

²⁷ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006. — 296 с.

«подстраивает» миссию компании и систему целей под существующие условия, тем самым, искажая ее первоначальную идею и предназначение.

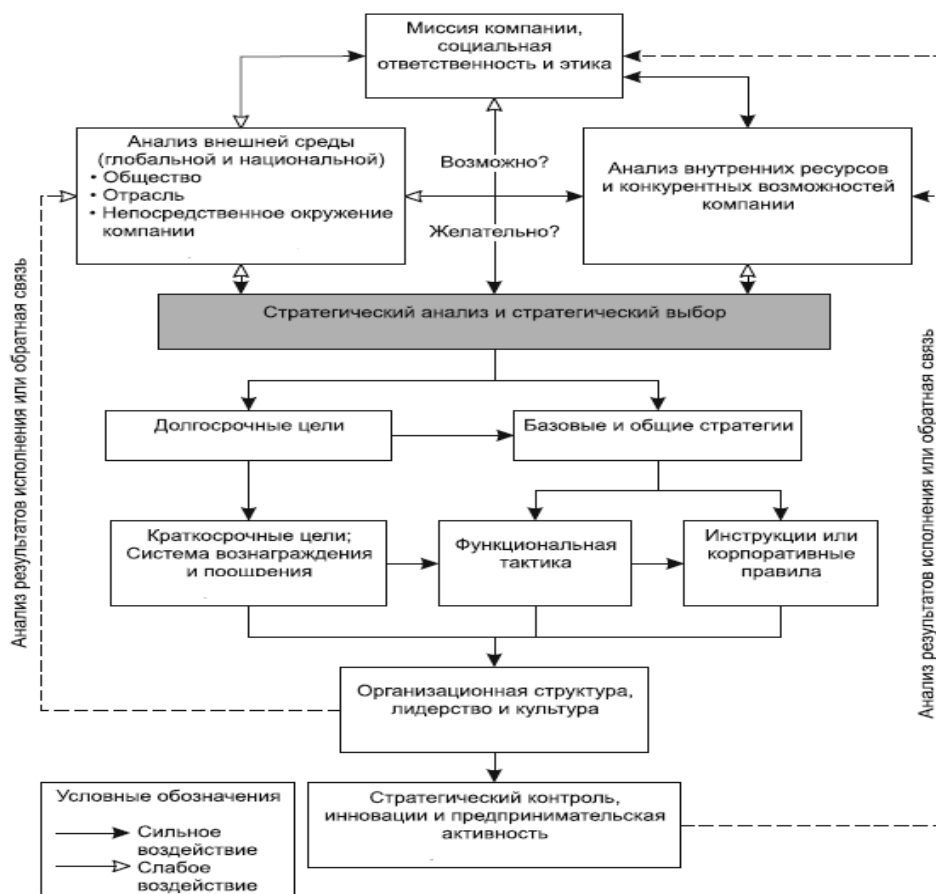


Рисунок 3 — Процесс стратегического управления Пирса и Робинсона

Проанализировав очень много классификаций и подходов к определению содержания процесса стратегического управления, составлена модель, в которой сохраняется наличие этапов целеполагания, анализа, разработки и реализации стратегии (рисунок 4). При этом блок анализа информации о внешней и внутренней среде приобретает в данной схеме большее значение, чем всегда. Он взаимодействует со всеми элементами системы, кроме «контроля и координации». Такая роль обусловлена необходимостью постоянного соотношения выполняемых преобразований и условий реальной действительности.



Рисунок 4 — Модель процесса стратегического управления

Первоначальным этапом процесса стратегического управления выделены «формулирование миссии и генеральных целей компании». Содержание данного раздела зачастую выражается философской идеей, которая не ограничивается простыми показателями. Это в частности, определяет то, что от данного блока схемы идут только нисходящие связи, так как нижестоящие блоки не могут изменять основополагающую идею бизнеса. Существует множество подходов к определению миссии, многие из которых различны и многообразны по своему содержанию. В таблице 4 представлены некоторые взгляды на содержание миссии²⁸.

Ошибка! Закладка не определена.Karami. StrategyОшибка! Закладка не определена.inОшибка! Закладка

не определена. Firms. Ashgatee-book, 2010. —225p.

Таблица 4 - Содержание миссии

Исследователи	Страна	Компоненты миссии
Pearce and David (1987)	США	<ul style="list-style-type: none"> - требования целевой группы потребителей; - основной продукт или услуга; - географический охват; - используемое ядротехнологий; - рост, выживание, коммерческая выгода;
Klemm (1991)	Великобритания	<ul style="list-style-type: none"> - долгосрочные цели организации, отражающие глубину корпоративных взглядов; - долгосрочные цели, подчеркивающие желаемое направление и деятельность; - цели в форме планируемых количественных показателей за отдельный период;
Baetz and Bart (1996)	Канада	<ul style="list-style-type: none"> - финансовые цели; - нефинансовые цели; - ценности и философия фирмы; - определение успеха организации;
O. Gorman and Doran (1999)	Ирландия	<ul style="list-style-type: none"> - забота о выживании; - продукт и/или услуга; - забота о потребителях; - географический охват; - философия компании; - забота о качестве; - личный принцип;
Karami and Analoui (2003)	Великобритания	<ul style="list-style-type: none"> - коммерческая выгода; - удовлетворение потребителей; - качество продукта/услуги;

Помимо миссии в сфере стратегического управления часто фигурирует понятие видения организации. Многие из исследователей рассматривают данные понятия как взаимодополняющие: миссия описывает то, что организация представляет собой сейчас, а видение описывает то, чем организация стремится стать в будущем.

В дальнейшем эти направления дробятся на цели и задачи, которые предназначены для реализации на более низких уровнях. Это отражается в блоке «постановка оперативных целей и задач» в форме дерева целей. Важно,

чтобы содержимое данного этапа было подробно и качественно проработано.

Необходима четкая иерархичная структура дерева целей, потому что в дальнейшем она переносится в стратегический план. Большое влияние на блок целеполагания оказывает «анализ информации о возможностях и угрозах внешней среды, сильных и слабых сторонах организации». В этом блоке используются инструменты по сбору и анализу информации о внешней и внутренней среде для формирования подробного перечня условий, в которых функционирует организация. Помимо существующих условий среды, особое внимание уделяется тенденциям и закономерностям, на основе которых могут строиться прогнозы и приниматься управленческие решения.

Наиболее популярными методами анализа информации на данном этапе считаются: метод взвешенных оценок, PEST-анализ и SWOT-анализ.

Таким образом, получив полную информацию об условиях внешней и внутренней среды, руководство компании может переходить к блоку «разработка стратегии организации». Следует отметить, что в данной модели подразумевается использование одной стратегии развития, но в зависимости от ситуации и особенностей предприятия их может быть различное количество. Содержание стратегии прописывается в текущем стратегическом плане организации. Смысл стратегического плана заключается в том, чтобы четко и лаконично формулировать основные стратегические направления фирмы для обеспечения ее долговременного развития, поэтому стратегические направления должны быть представлены как конкретные решения и программы действий²⁹.

После разработки стратегического плана руководство компании оказывается на этапе «Проведение преобразований в соответствии со стратегией организации». Обычно его суть заключается в создании благоприятных условий в организациях, чтобы сформулированная в стратегическом плане программа могла быть воплощена в жизнь. Это осуществляется путем создания благоприятных организационных условий на основе эффективной организационной структуры и грамотного управления персоналом. Успешная реализация программы стратегического плана опирается на управленческие способности руководить сотрудниками, улучшения организационного процесса, а также адаптацию к напряженности внешней среды. В связи с этим можно выделить ряд общих положений, которые могут быть применимы к любой форме предпринимательской структуры:

- соотношение организационной структуры со стратегией развития предприятия;
- перераспределение ресурсов для обеспечения стратегических преобразований

²⁹ Особенности разработки корпоративной стратегии. URL: <http://fd.ru/articles/12601-osobennosti-razrabotki>

korporativnoy-strategii(дата обращения 27.05.2016)

- ориентация индивидуальной и групповой работы на достижение стратегических целей;
- формирование эффективной системы мотивации и стимулирования персонала для активного участия в процессе реализации стратегии;
- обеспечение необходимого для реализации стратегии стиля лидерства.

Завершающим этапом процесса стратегического управления является «контроль и координация». На этом этапе происходит соотношение фактического и запланированного результата. Это дает необходимые сведения о том, в каком месте следует провести корректировку плана или реализующих действий, для достижения желаемых показателей. Также на данном этапе формируется содержание обратной связи, которая направлена на все этапы стратегического управления, кроме анализа и формулирования миссии. Обратная связь обеспечивает элементы процесса стратегического управления актуальной информацией, которая приближает элементы процесса стратегического управления к объективной реальности.

Постоянная корректировка элементов процесса стратегического управления в соответствии с текущими условиями внешней среды обеспечивают гибкость и адекватность проводимых преобразований. Это является важным условием успешной и качественной реализации управленческих решений.

Подходов к определению стратегического управления как экономической категории существует огромное количество. Совокупность этих подходов позволяет оценить стратегическое управление как достаточно широкое и многогранное понятие. Изучая различные подходы и теоретические аспекты данной категории можно выделить перечень особенностей, характерных для данного понятия. Большинство характерных особенностей стратегического управления можно идентифицировать как положительные, однако некоторыми исследователями также выделяются особенности, которые могут расцениваться как потенциальные угрозы или риски для предприятия.

Рассматривая стратегическое управление как формализованную форму управления, можно выделить как положительные, так и отрицательные моменты. Один из наиболее видных представителей европейской маркетинговой школы профессор Жан-Жак Ламбен выделяет несколько преимуществ стратегического плана как основного элемента формализованного подхода стратегического управления³⁰:

План позволяет выразить систему ценностей, философию компании и взгляды высшего руководства в виде конкретных показателей и методов их достижения. Это позволяет сотрудникам чувствовать направление движения фирмы и в

³⁰Ламбен Жан-Жак, Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2013. — 720 с.

соответствии с этим определять собственные действия.

1. План содержит сведения об истории организации, этапах ее развития, характеризует текущее положение дел и ее планы на будущее. Это показывает то, что организационная культура организации является важнейшим конструктивным элементом развития компании, позволяя сотрудникам чувствовать значимость приложенных усилий и оценивать перспективы личного и корпоративного развития.

2. План позволяет координировать цели различных уровней, грамотно соотносить поставленные задачи и выполнение функций. Эта функция стратегического плана определяет иерархию целей компании: от целей низшего уровня до генеральной цели компании. Четкая иерархия целей является важным преимуществом на этапе реализации определенной стратегии.

3. План позволяет проследить последовательность и историю развития, тем самым дает необходимую информацию для анализа допущенных ошибок и достигнутых успешных результатов.

4. План способствует более строгому и точному управлению дефицитными ресурсами путем применения нормативов, бюджетов, графиков. Таким образом, снижается опасность импровизации и неконтролируемого расходования имеющихся ресурсов.

С другой стороны, существует перечень определенных проблем, который связан именно с высоким уровнем формализации стратегического управления. Проанализировав мнения западных исследователей по данному вопросу, сформулирован ряд положений, которые создают потенциальные риски при реализации процесса стратегического управления:

- стратегическое управление не дает детальной картины будущего, так как будущее не может быть полностью предопределено, а лишь формирует качественное описание желаемого состояния организации;
- неверно выбранная стратегия может повлечь за собой очень серьезные негативные последствия для организации³¹;
- жесткий процесс планирования может снижать проявление инициативы и изобретательности сотрудников;
- достаточно часто менеджеры, не участвующие в разработке плана, мало заинтересованы в его эффективной реализации;
- текущие проблемы не позволяют менеджерам в необходимой степени концентрировать внимание на перспективе и реализации намеченного плана.

Помимо особенностей формализованного подхода к стратегическому управлению, данная категория имеет множество других аспектов, на которые

³¹ Лапыгин Ю.Н. Стратегическое управление: учебное пособие. URL:

необходимо обращать внимание, для грамотной организации долгосрочного развития компания. В частности, важным для стратегического управления является понимание того, что функционирование организации в современных условиях обусловлено высокой интенсивностью коммуникации, и компании приходится взаимодействовать с различными группами заинтересованных лиц, как во внешней, так и во внутренней среде (таблица 5).

Таблица 5 — Лица и сообщества, заинтересованные в деятельности организации

Основные заинтересованные лица	Интересы
Сотрудники компании	- стабильное трудоустройство; - честная оплата труда; - безопасные и комфортные условия труда.
Учредители	- получение прибыли от вложенных средств;
Клиенты	- получение качественного товара за потраченные деньги; - получение безопасного и надежного продукта.
Поставщики	- получение регулярных заказов; - оперативность оплаты поставок.
Конкуренты	- быть выгоднее; - получение большей доли рынка; - общий рост в отрасли.
Розничные точки	- получение качественных товаров в нужное время и по разумной цене; - получение материальной выгоды
Второстепенные заинтересованные лица	Интересы
Местные сообщества	- обеспечение рабочих мест в компании; - защита местных природных условий; - обеспечение локального развития.
Социальные организации и активисты	- оценка действий и политики компании по выполнению законодательных и нормативных стандартов.
СМИ	- распространение общественно-важной информации деятельности компании; - оценка и наблюдение за деятельностью компании.
Иностранные государства	- продвижение экономического развития; - поддержка социальных преобразований.
Государственные и муниципальные структуры	- повышение доходности соответствующего бюджета за счет налогов; - поддержка экономического развития.
Общество	- защита социальных ценностей; - снижения различных рисков; - достижение процветания общества

Понимание ценностей каждой из указанных групп помогает руководителям выстраивать эффективные и взаимовыгодные отношения с ними, что обеспечивает формирование основы для долгосрочного развития. Можно сказать, что предназначение стратегического менеджера заключается в умении регулировать всевозможные отношения в компании таким образом, чтобы они приносили максимально возможную пользу в долгосрочной перспективе.

Существует немало подходов к ранжированию факторов, влияющих на стратегическое управление. Например, существует классификация, в которой выделяются пять основных групп, влияющих на стратегию и стратегическое управление:

1. Желания и взгляды руководства
2. Факторы деятельности коллектива
3. Рациональное управление
4. Формирование конкурентных преимуществ
5. Взаимодействие с окружающей средой

Для более подробного и наглядного рассмотрения особенностей стратегического управления исследователями было использовано соотношение ключевых элементов оперативного и стратегического управления. Олег Виханский проводит такое соотношение на основе следующих характеристик: предназначение, направленность, фактор времени, основы построения системы управления, персонал, критерии эффективности управления. Сравнительная характеристика представлена в таблице 6.

Таблица 6 — Сравнение стратегического и оперативного управления по Виханскому³²

	Оперативное управление	Стратегическое управление
Предназначение	Производство товаров и услуг, с целью получения прибыли	Развитие организации в долгосрочной перспективе, посредством установления баланса с окружающей средой
Направленность	Взгляд внутрь организации, эффективное использование ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей, адаптация к окружающей среде
Фактор времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции, организационные структуры	Люди, рынок, системы информационного обеспечения
Отношение к персоналу	Работник как ресурс организации	Работник как основа организации
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка

³²Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006. — 296 с.

Стоит отметить, что стратегическое управление не ограничивается только предпринимательскими структурами и применимо к любой форме человеческой организации. Это могут быть различные некоммерческие организации, общественные объединения или государственные структуры. Сущность, которая заложена в стратегическом управлении, характеризуется стремлением к развитию организации в долгосрочной перспективе и достижению ее максимальной эффективности.

Таким образом, формирование и развитие понятия стратегического управления неразрывно связано с понятиями стратегия и стратегическое планирование. Однако каждый из этих трех терминов выступает отдельной экономической категорией, дополняющих и взаимодействующих между собой в процессе функционирования современной предпринимательской структуры.