

*Ксено́зова Вале́рия Серге́евна*

студентка

Филиал ФГБОУ ВО «Московский государственный  
университет им. М.В. Ломоносова» в г. Севастополе

г. Севастополь

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация: в данной работе рассмотрено стратегическое управление как элемент системы управления. Статья начинается с выявления объекта стратегического управления, сущности стратегического управления. В научном труде также статье описаны структура, функции стратегического управления, классификация форм стратегического управления, модель стратегического управления как обобщенная форма реализации стратегии.*

*Ключевые слова: планирование, организация, управление, прогнозирование, менеджмент, стратегия.*

Стратегическим управлением называют управление, при котором основой предприятия является потенциал человека. Оно занимается ориентаций производства на потребителя, а также вовремя и гибко реагирует на все изменения предприятия.

Объекты стратегического управления:

- 1) организации;
- 2) структурные подразделения;
- 3) функциональные зоны организации.

Сущность стратегического управления представляет собой ответы на вопросы:

1. Какое положение организации на данный момент?
2. Какие цели на следующие годы?
3. Как выполнить поставленные цели?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Чтобы ответить на второй вопрос нужно грамотно поставить будущие цели.

Основой ответа на последний вопрос являются имеющиеся ресурсы, система по управлению предприятием, персонал и организационная структура. Ведь именно данные факторы являются ключевыми для реализации выбранной стратегии.

У стратегического управления принято выделять 5 функций:

- планирование стратегий;
- организация их реализации;
- координация их реализации;
- мотивация для достижения запланированных целей;
- контроль выполнения стратегий.

У планирования существуют такие подфункции, как, например, прогнозирование, определение стратегий и бюджета.

Прогнозирование выполняется непосредственно перед определением планов стратегии.

Целью является предвидение перспектив для развития и взвешивание всех рисков. По результатам проведённого анализа руководством компании осуществляется определение перспектив для дальнейшего развития, а также создание стратегии. Бюджетированием является оценка программы по определению ресурсов.

Организация выполнения стратегии заключается в создании будущего потенциала предприятия, согласованности систем и структур управления с данной стратегией и формирования корпоративной и организационной культур, поддерживающих стратегию.

---

Координация заключена в том, чтобы обеспечить согласование различных решений разного уровня и объединения стратегий и целей уже на более высоком уровне.

Мотивация заключена в создании системы стимулирования сотрудников, которая будет побуждать их на достижение поставленных целей.

Контролем по выполнению является постоянное наблюдение за процессом реализации стратегии. Он выполняется с той целью, чтобы определить и предотвратить возможные опасности.

Существует три типа объектов стратегического менеджмента:

1. Само предприятие.

2. Стратегическое поле бизнеса. Другими словами – это совокупность рыночных сегментов и родов деятельности организации, направленных на проведение самостоятельной политики. Чаще всего это «поле» делится на стратегические единицы. Стратегической единицей бизнеса называют внутреннюю организационную единицу, которая отвечает за создание стратегии для одного или нескольких рыночных сегментов.

Концепция стратегических единиц. Она оказала значительное влияние на создание систем управления больших компаний по всему миру, поэтому её рассматривают как один из важных элементов стратегического управления.

Основой для выделения данных «единиц» стала идея сегментации рынка. Сегментом называют определённую часть рынка, на которой можно реализовать продукцию компании.

Бизнес-единицы выделяются субъективно, однако, можно предложить для этого следующие критерии:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

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

Стратегический менеджмент основан на следующих принципах, которые необходимо учесть при его осуществлении:

1. Сочетание научности и элементов искусства.

В работе менеджера нужно использовать факты, доказанные множество различных наук, но при этом нужно искать к каждой ситуации отдельный подход и, по факту, заниматься импровизацией.

2. Целенаправленный стратегический менеджмент.

Стратегия всегда должна иметь определённую цель, на которую должны ориентироваться все дальнейшие действия по её реализации. Хоть и в первом пункте говорилось о необходимости сочетать всё с импровизацией, однако, нужно всегда направлять свои действий по осознанному пути для достижения целей.

3. Гибкость стратегического управления.

Здесь идёт речь о возможности использования некоторых поправок в уже принятые до этого решения или их полном изменении на основе сложившихся обстоятельств. Для реализации этого принципа нужно вести постоянную оценку соответствия выбранной стратегии к требованиям текущей окружающей среды и в случае непредвиденных событий или повышения конкуренции принятия необходимых мер.

4. Единые стратегические программы и планы.

Чтобы достичь успеха нужно согласовать и обеспечить тесную связь всех решений на разных уровнях. Чтобы достичь единства нужно провести консолидацию стратегий всех подразделений, согласовать стратегические планы между каждым функциональным отделом.

5. Организация необходимых условий для выполнения стратегии.

Стратегический план не гарантирует стопроцентное успешное выполнение. После создания стратегии нужно создавать специальные организационные условия для осуществления различных планов и программ. Другими словами, нужно сформировать организационную структуру, разработать систему мотивации и усовершенствовать структуры управления.

Руководство компании является не единственным субъектом стратегического управления. Не редко для стратегического управления обязательно используют участия персонала для обсуждения, а также создания стратегии компании. Часто в создании стратегии по развитию сложных систем привлекают внешние заинтересованные лица.

У каждой организации могут существовать различные собственные функциональные стратегии.

Исходя из этого, в стратегическом менеджменте всегда существует система из субъектов управления, охватывающая большое количество участников и, в первую очередь, членов организации [1, с.235]

Стратегия может изучаться на различных уровнях. К примеру, для коммерческой организации можно назвать:

- корпоративную стратегию, определяющую виды бизнеса, а также их комбинации, в которых компании будут их развивать;
- бизнес-стратегии, определяющие, как и за счёт чего будет происходить развитие отдельных сегментов бизнеса.
- функциональные стратегии, определяющие стратегии по осуществлению той или иной функции.

У каждой современной компании деятельность от других отличается и сферой, и целью, которую компания старается достичь при помощи имеющихся ресурсов и технологий, а также текущего уровня менеджмента.

В связи с этим, признаки, по которым классифицируются стратегии компаний очень разнообразны [2, с. 233].

На практике стратегического менеджмента стратегии бывают как и чётко определённые руководством, так и неопределёнными, без каких либо конкретных формулировок, принятых руководителями компаний.

Как мы можем заметить, основой данной квалификации лежит уровень про-работанности и обдуманности стратегии. В отлично функционирующих организациях используется чёткая и хорошо обдуманная стратегия.

В это же время можно встретить и организаций, у которых стратегическая линия не продумана до конца, и, следовательно, не сформулирована.

Виды стратегий:

По характеру изменений, которые происходят в деятельности компании.

Стратегии подразделяют на стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и их сочетаний.

Стратегия ограниченного роста чаще всего встречается в уже состоявшихся организациях. Как правило, у них есть ресурсы, менеджмент, технологии, которые позволяют им без проблем осуществлять свою деятельность. Цели таких компаний создаются от достигнутых ранее и уже не несут в себе каких-либо резких изменений.

В стратегии роста предусмотрено достижение более крупных результатов в деятельности компании. К примеру:

- 1) увеличение объемов производства продукции или оказания услуг;
- 2) выход на новые области деятельности;
- 3) внедрение новых технологий;
- 4) переоснащение производства;
- 5) расширение производства;
- 6) существенное изменение структуры управления;
- 7) расширение существующих рынков сбыта или выход на новые и т. д.

Стратегия сокращения применяется в том случае, если по каким-либо причинам руководство компании сочло то, что лучше будет уменьшить объёмы своей деятельности, свернуть какое-либо направление или ликвидировать орга-

низацию. Она часто реализуется при общем экономическом спаде, при появлении неблагоприятных обстоятельств или принятии решения о смене ориентации деятельности. Часто стратегия сокращения является способом преодолеть финансовые трудности компании.

Все стратегии развития отличаются друг от друга своим назначением и уровнем развития, на котором они применяются.

Допустим, один уровень стратегии – это уровень создания корпоративной стратегии управления развитием организации, занятой сразу в нескольких сферах деятельности.

Следующим уровнем является стратегия для компаний, которые задействованы только в одной сфере. Если фирма является частью крупной компании, которая занята в разных областях деятельности, то нужно учитывать корпоративную стратегию компании при выработке стратегии фирмы [3, с. 133].

Третьим уровнем является уровень для функциональных подразделений, которые обеспечивают определённое направление реализации стратегии. Сюда можно отнести разворачивание производства, маркетинга, обеспечение финансирования и т. п.

Четвёртый уровень – это линейный. На данном уровне происходит выработка стратегии главных подразделений компании.

Различаются также и стратегии организаций сферы бизнесы, основываясь на точке зрения на их конкурентную борьбу. Модель «5 сил конкуренции» определяет возможность конкурентного воздействия на организацию, занятую в бизнесе.

Самой опасной считается прямая конкуренция со стороны компаний, которые учувствуют в этой же сфере, так как внутри сферы преобладает очень сильная конкуренция на рынки, продукцию и услуги.

Для возможности учесть то, что можно потерять долю рынка, посредством его захвата конкурентом, производятся особые расчеты.

Нужно держать во внимании то, что есть конкуренция от товаров из смежной сферы, которые вполне могут заменить ваш и урвать часть вашей доли рынка.

Поставщики могут влиять на конкурентную ситуацию посредством сокращения поставок. В связи с этим произойдет сокращение производства или предоставления услуг.

Покупатели тоже влияют на конкурентную ситуацию, так как как раз они и формируют спрос на услуги или продукцию, которые предоставляет компания.

Для более детального анализа конкурентной ситуации можно использовать индексы, которые характеризуют интенсивность конкуренции. К примеру, Херфиндаля, Розенблюта, коэффициент Джини и т.д. Для расчёта конкурентоспособности и преимуществ используются специальные приёмы расчётов.

Но, на практике при использовании конкурентного анализа нужно учитывать то, что всё это относительно условно и ориентировано только на конкретные классы и ситуации.

При проведении такого анализа важно применять технологичные приёмы, которые помогут бизнесменам грамотно провести оценку той или иной конкурентной ситуации, в которую попала его компания.

Вывод: Различия в стратегиях организаций, заключающихся в способах достижения конкурентных преимуществ, называются глобальными стратегиями, в управлении деятельностью в различных сферах называют корпоративными, а по способу реагирования на изменения условий функционирования называют функциональными [4, с. 90].

Стратегическим управлением является процесс, которые определяет последовательность действий по созданию и осуществлению стратегии, в который включены постановка целей, выработка стратегии, распределение ресурсов и организация взаимоотношений с окружающей средой.

Существует несколько видов стратегического менеджмента:

1. Основанные на экстраполяции тенденций.
2. На основе бизнес-плана.

### 3. На основе достижения целей.

Самой популярной среди менеджеров и руководителей стала модель управления по целям. Эта модель помогла достичь хороших результатов и выполнять запланированные задачи слаженной деятельности аппарата управления предприятием.

Принципы данной модели сформированы из следующих положений:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач;
- каждый руководитель от высшего до первого уровня должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;
- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их выполнению;
- менеджеры и исполнители совместно определяют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций.

В данный метод включены следующие этапы: этап по уточнению полномочий и обязанностей руководства каждого уровня, создание задач и целей, создание планов по выполнению поставленных задач, контроль, измерения, анализ работы и полученных результатов.

Чтобы организовать выполнение планов по развитию менеджерами формируется структуры, разрабатываются показатели, которые помогают измерить и оценить результативность труда каждого сотрудника на предприятии, а также самого предприятия и его подразделений.

Зарубежная практика не редко показывает примеры использования модели управление по результатам, которая направлена на улучшения эффективности работы, системы управления, стили руководства и улучшения навыков людей на управляющих должностях [5, с. 97].

Данная модель состоит из следующих стадий:

- разработка автопортрета коллектива;
- обсуждение результатов;
- их достижение.

Выводы по результатам используют в отчётном периоде и при планировании стратегии.

Последнее время возникают проблемы для использования данной модели. Она не приносит успехов на предприятии с плохой организацией, где к постановке целей не привлечены руководители более низких уровней управления. Если нет личной мотивации, требуемой информации и плохой организации управления данную модель использовать очень трудно.

Более того, данная модель очень трудоёмкая, что препятствует её применению. Больше всего исполнители и руководство уделяют внимание на краткосрочные результаты и решение текущих проблем, что сильно отвлекает их от стратегического управления организацией. Для снижения данного фактора оценка производится с учётом влияние на краткосрочных целях на оперативные, тактические и стратегические планы.

Стратегическим управление затронут довольно большой круг решений по проблемам, которые ориентированы на будущее, связаны с основными целями развития и находящиеся под влиянием факторов окружающей среды.

Можно сделать вывод, что на данный момент есть два основных направления развития предприятий

1. Регулярное стратегическое управление помогает логично составлять стратегические планы. Данная система состоит из двух подсистем: анализ, выработка и реализации стратегии. Суть данного направления развития заключается в управлении всеми стратегическими возможностями предприятий.

2. Стратегическое управление с учетом текущих изменений во внешней среде связано с решением неожиданно возникающих задач. Суть данного направления – реакция на изменения и корректировка текущей стратегии [6, с. 245].

Таким образом, стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предприниматель-

ских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

### ***Список литературы***

1. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2013. – 235 с.
2. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. – М.: ИЦ РИОР; НИЦ Инфра-М, 2013. – 176 с.
3. Литvak Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литvak. – М.: Юрайт, 2013. – 507 с.
4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.
5. Паракина В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Паракина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2012. – 496 с.
6. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 160 с.