

УДК 336.67

С.В. Келейникова, Е.В. Пруцкова, Е.И. Наумкина

Саранский кооперативный институт (филиал) Автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», г. Саранск, email: sveta077@inbox.ru, ekaterina-maskaeva@yandex.ru, e.i.naumkina@ruc.su

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: стратегические ориентиры, стратегический анализ, стратегия, управление, среда, методы анализа, инструментарий, конкурентоспособность.

Рассматривается роль стратегического управления в устойчивом развитии организации и выработка подходов к определению стратегических ориентиров, обеспечивающих повышение эффективности их функционирования и развития. В статье проведен анализ подходов к трактовке понятия «стратегическое управление», а также к его сущности и роли в управлении деятельностью предприятий. Представлен инструментарий стратегического анализа и его роль в разработке стратегии организации. Определено, что стратегия является одной из ключевых и базовых составляющих стратегического управления. Именно выработка стратегии организации будет способствовать правильному представлению стратегических направлений и ориентиров развития.

S.V. Keleynikova, E.V. Prutskova, E.I. Naumkina

Saransk Cooperative Institute (branch) Autonomous Non-Profit Educational Organization of Higher Education of the Centrosoyuz of the Russian Federation "Russian University of Cooperation", Saransk, email: sveta077@inbox.ru, ekaterina-maskaeva@yandex.ru, e.i.naumkina@ruc.su

STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

Keywords: strategic guidelines, strategic analysis, strategy, management, environment, methods of analysis, tools, competitiveness.

The role of strategic management in the sustainable development of the organization and the development of approaches to the definition of strategic guidelines that ensure an increase in the efficiency of their functioning and development are considered. The article analyzes approaches to the interpretation of the concept of "strategic management", as well as to its essence and role in the management of enterprises. The tools of strategic analysis and its role in the development of the organization's strategy are presented. It is determined that the strategy is one of the key and basic components of strategic management. It is the development of the organization's strategy that will contribute to the correct presentation of strategic directions and development guidelines.

Эффективность функционирования организации, потенциал ее экономического роста и развития во многом предопределяются обоснованным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом обеспечивать рациональное использование человеческого капитала, финансовых, материальных и других ресурсов.

Существование организации в условиях нестабильности макроэкономической ситуации, усиления конкуренции, требуют перехода от проекции текущего функционирования в контексте решения внутренних проблем в сфере повышения эффективности использования ре-

сурсного потенциала, к осуществлению гибкого управления, которое ориентируясь на цели долгосрочного порядка, решало задачи быстрой адаптации организации к меняющимся условиям ведения бизнеса.

Новые требования к качеству управления и ориентации на круг решаемых при этом задач посредством качественно иной методологии и инструментария предопределяют необходимость внедрения концепции стратегического управления. Более того, меняющиеся экономические условия, наличие кризисных тенденций в развитии национальной экономической системы и ее

элементов требуют совершенствования механизма стратегического ориентирования организации с учетом приоритета клиентоориентированности бизнеса, информатизации бизнес-процессов, доступности современных высокопроизводительных технологий и повышения роли человеческого потенциала в развитии организации.

Обоснованный выбор стратегических приоритетов и направлений развития организации становится важнейшим фактором конкурентоспособности организации, устойчивости в динамично меняющейся среде, способствует росту ее рыночной стоимости и привлекательности, что отражает, в конечном итоге результативность и эффективность управления.

Цель исследования заключается в обосновании роли стратегического управления устойчивым развитием организации и выявления подходов к определению стратегических ориентиров, обеспечивающих повышение эффективности их функционирования и развития. Сформулировано авторское видение сущности стратегического управления и обоснована необходимость выработки стратегических ориентиров развития организации в современных условиях.

Материалы и методы исследования

В настоящее время отмечается постоянный интерес к проблемам стратегического управления развитием организации. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления нашли отражения в работах ведущих отечественных и зарубежных ученых.

Среди зарубежных ученых значительный вклад в развитие теоретических и практических аспектов стратегического менеджмента внесли: М. Мескон, Г. Минцберг, А. Томпсон, Г. Штейнер и др.

Проблемы реализации стратегического управления развитием организаций и определению стратегических ориентиров изучены Ансоффом, И.А. Бланком, Р.А. Фатхутдиновым, В.Д. Марковой, М.Б. Шифрина и других.

Стратегический анализ как эффективный инструмент управления развитием организации рассматривался в исследованиях Уткина Э.А., Зенкиной И.В., Прудского В.Г. и Магданова и др.,

однако в большей степени данная проблематика получила распространение за рубежом (Томпсон А.А. и Стрикленд А. Дж., М. Портер, И. Ансофф и др.), включая коллективные исследования, проводимые ведущими консалтинговыми компаниями («Бостонская консультационная группа» и др.).

Анализ научных исследований в данной области свидетельствует о том, что среди отечественных и зарубежных ученых до сих пор нет единого мнения в вопросах стратегического управления и определении стратегических ориентиров в условиях сложности внешней среды.

Стратегический анализ достаточно часто проводится бессистемно, без четко сформулированных задач и целей, без привлечения персонала. Все это приводит к неточной оценке ситуации, к ошибочным стратегическим решениям, а также к упущенным стратегическим возможностям.

Различные авторы по-разному представляют сущность стратегического управления развитием организации.

Например, Фрэд Р. Дэвид в своей модели стратегического управления отмечает важность проведения аналитических процедур (внешний и внутренний аудит) в процессе разработки стратегии, которая включает желаемые ориентиры и параметры предприятия [3].

В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова определяют стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [2].

Многие ученые отмечают важность стратегического анализа в вопросах выбора стратегии и стратегических ориентиров развития.

Томпсон А.А. и Стрикленд А. Дж. акцентируют внимание на том, что правильному представлению стратегических направлений и ориентиров развития способствует стратегический анализ [6].

Исследование данных блоков дает общую картину потенциала предпри-

ятия и влияния факторов на его деятельность. Все это в конечном счете позволяет сформировать эффективную стратегию развития.

Таким образом, все представленные выше определения имеют одну общую сущность, но каждое из них включает в себя дополнительные компоненты, которые вносят отличительную особенность каждому определению. В формулировках данного понятия зарубежными авторами прослеживается важность стратегического анализа с точки зрения определения стратегических ориентиров развития организации.

В связи с этим, актуальность стратегического развития организаций в современных российских условиях значительно возрастает.

Результаты исследования и их обсуждение

Стратегическое управление в условиях в условиях нестабильности и риска внешнего окружения является одним из важных инструментов, направленных на реализацию управленческих решений в области долгосрочного развития.

Сегодня область прикладного применения стратегического менеджмента чрезвычайно многообразна. Он дает большие возможности предприятиям в нестабильных условиях современного общества.

В основе стратегического управления лежит применение системного и процессного подходов в выработке стратегических ориентиров развития организации. Сегодня область прикладного применения стратегического менеджмента чрезвычайно многообразна.

Поэтому сущность стратегического управления в коммерческой организации заключается в формировании и реализации выбранной стратегии развития предприятия путем непрерывного контроля и оценки происходящих внешних и внутренних изменений, а также поддержания способности к выживанию и эффективной деятельности в условиях нестабильности.

В процессе стратегического управления, решаются следующие функциональные задачи управления.

1. Формирование вида деятельности предприятия и определение стратегиче-

ских направлений ее развития – необходимо разработать цели и долгосрочные перспективы развития.

2. Преобразование общих целей предприятия в конкретные направления работы.

3. Правильная практическая реализация определенного плана для достижения установленных показателей.

4. Оценка проделанной работы, диагностика сложившейся ситуации на рынке, внесение корректив в формирование долгосрочных направлений деятельности, в частности цели и стратегию, с учетом новых идей или новых возможностей.

Сущность стратегического управления в организации заключается в разработке и реализации выбранной стратегии развития путем осуществления непрерывного контроля и оценки происходящих изменений, как во внутренней среде, так и во внешней, а также поддержании способности к выживанию и эффективной деятельности. [1]. Стратегия является одной из ключевых и базовых составляющих стратегического управления. Именно выработка стратегии организации будет способствовать правильному представлению стратегических направлений и ориентиров развития. Поэтому любое предприятие, занимающееся стратегическим управлением, выбирает для себя те цели, которые считает первостепенными.

Стратегия определяет приоритетные направления использования ресурсов и усилий предприятия для реализации его целей и обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ.

Основными целями стратегического управления являются:

1. Рост доли рынка.
2. Развитие потенциала предприятия.
3. Снижение издержек производства на фоне своих конкурентов.
4. Улучшение качества производства и обслуживания.
5. Повышение конкурентоспособности.

В широком смысле главной целью стратегического управления является развитие потенциала и формирование способности предприятия гибко реагировать на происходящие изменения во внешней среде.

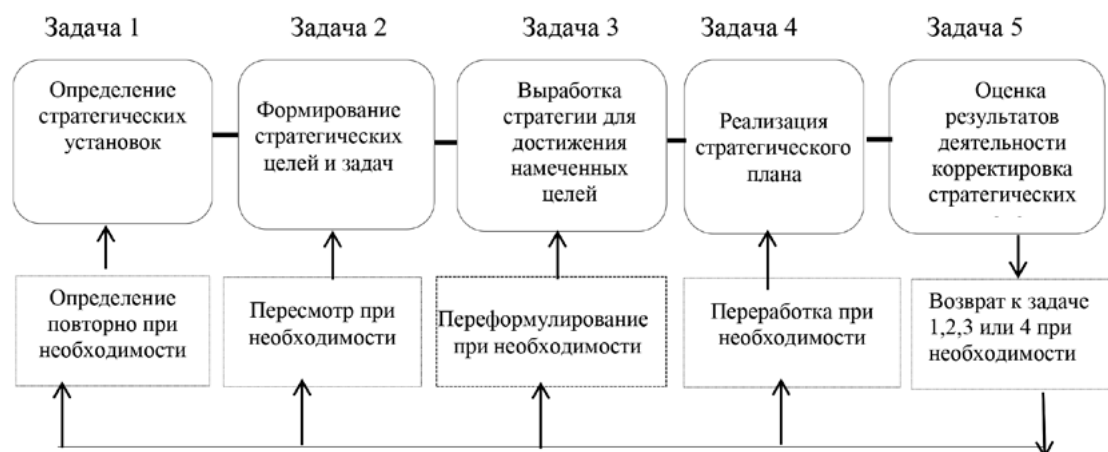


Рис. 1. Задачи стратегического управления



Рис. 2. Формирование стратегии развития организации

Процесс формирования целей стратегического управления предприятия, разработки и реализации стратегии состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач, представленных на рисунке 1.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях [5]:

1. Планирование стратегии – это процесс осуществления прогнозирования, разработки стратегии и формирования бюджета.

Прогнозирование осуществляется на проведении анализа внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия, с целью оценки риска и прогнозирования развития. При прогнозировании используют три направления:

- время (как далеко мы пытаемся заглянуть?)
- направление (каковы тенденции в будущем?)
- величина (насколько существенны будут перемены?)

На основе проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию, цели и стратегию развития организации. Затем осуществляется разработка необходимой программы действий и составления бюджета.

2. Организация выполнения стратегических планов – предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающее стратегию.

3. Координация действий по реализации стратегических задач заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

4. Мотивация на достижение стратегических результатов связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

5. Контроль за процессом выполнения стратегии состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Особое значение в выработке стратегических ориентиров придается стратегическому анализу. Стратегический анализ – это системное исследование факторов внутренней и внешней среды, которые оказывают как позитивное, так и негативное влияние на деятельность и экономическое положение предприятия [4]. С помощью стратегического анализа предприятием разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических управленческих решений и в конечном счете формируется стратегия развития предприятия.

В целом среда организации представляет собой совокупность активных субъектов и сил, влияющих на возможности компании по установлению и поддержанию отношений делового сотрудничества с целевыми клиентами. Успех стратегического управления непо-

средственно зависит от умения эффективно использовать информацию о состоянии среды [5].

Характеристика окружающей среды организации, включает пять элементов: контролируемые, неконтролируемые факторы, степень успеха и неудачи фирмы при достижении целей, адаптацию, обратную связь.

Микросреда организации включает:

- высшее руководство;
- финансовую службу;
- службы НИОКР;
- материально-техническое снабжение;
- производственные подразделения;
- сбытовую службу;
- бухгалтерию.

Высшее руководство самостоятельно и непосредственно ставит задачи каждой из перечисленных структур. Нередко им выделяются дополнительные подразделения, имеющие специфические задачи, например, отдел рекламы, формирования спроса, работы с клиентами, специальные аналитические подразделения. Особое внимание при этом необходимо обратить на окружение микросреды фирмы:

- поставщики,
- маркетинговые и торговые посредники,
- фирмы-специалисты по организации товародвижения,
- кредитно-финансовые учреждения,
- клиенты фирмы,
- контактные аудитории,
- организации, оказывающие влияние на микросреду фирмы и принимаемые ею решения.

Макросреду фирмы и ее составляющие, характеризует влияние демографических, экономических факторов, а также факторов культурного окружения на выработку стратегии фирмы.

Проведение стратегического анализа требует глубокого системного исследования представленной информации. От качества и достоверности информации зависит эффективность управленческих решений в области стратегического управления.

При проведении исследования необходимо учитывать достоинства и недостатки первичной информации с точки зрения использования ее для анализа и разработки рекомендаций.

Исследование внутренней деловой среды фирмы включает оценку сильных и слабых сторон предприятия, анализ приоритетов по продукции, потребителям, рынкам, отраслям. Каждое из этих аналитических направлений имеет свое назначение, содержание и методологическую основу.

Изучение внешней деловой среды организации включает оценку шансов и рисков, исследование конъюнктуры рынков отраслей, анализ конкуренции, рыночных позиций, долей и емкостей рынков.

Грамотное проведение стратегического анализа позволяет создать в ней основу стратегического управления организацией и выработки стратегических ориентиров развития.

Формирование стратегии развития организации происходит в рамках последовательного выполнения этапов, представленных на рисунке 2.

В практическом смысле стратегия развития реализуется в рамках стратегического плана, включающего, как правило, следующие разделы:

- основные цели и направления деятельности организации;
- текущие и долгосрочные задачи организации;
- базовая стратегия;
- функциональные стратегии;
- описание наиболее важных программ;
- описание внешних операций;
- объем капитальных вложений и распределение ресурсов;
- формулировка резервных стратегий.

Специалисты в области управления обоснованно особо выделяют концепцию стратегической модели Портера и по праву считают ее основной в выборе стратегических направлений развития и планировании соответствующих программ. Напомним, что в основе концепции данной модели стратегии:

- концентрации;
- дифференциации;
- специализации.

Стратегия организации – это комбинация различных методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение потребностей клиентов и достижение организационных целей. Если стратегия не является про-

думанной и не имеет определенного эффективного механизма, то реализация стратегии невозможна.

Менеджерам необходимо уделять большее количество времени на стратегические вопросы, для этого им нужно наладить достаточно эффективное оперативное управление.

Под этим подразумевается выполнение необходимых условий:

- четкая и упорядоченная деятельность;
- наличие системы планирование;
- учет и контроль;
- распределение обязанностей и ответственности между менеджерами и т. д.

Если все выше перечисленные требования не будут выстроены в организации, то действительно будет очень сложно заниматься стратегическими задачами без ущерба для уже имеющихся результатов.

Таким образом, стратегия, с одной стороны, выступает в качестве инструмента обоснования, выработки и последующей реализации долгосрочных целей и задач производственной, экономической, организационной, научно-технической и социальной направленности, с другой стороны, – как фактор, определяющий деятельность организации до тех пор, пока запланированные цели и задачи не будут достигнуты, и, наконец, как канал коммуникационного взаимодействия организации с внешней средой.

Выводы

По нашему мнению, стратегическое управление является важной составляющей в системе управления организацией. Стратегическое управление позволяет организации в условиях нестабильных условиях внешней среды выработать приоритетные направления долгосрочного развития на основе согласования внутренних возможностей и позиций на конкурентном рынке.

Многообразие субъектов хозяйствования, их дифференциация по отраслям, направлениям, масштабам и потенциалу бизнеса, целям и задачам развития, уровню развития управления определяют уникальность подходов к процессу выработки стратегических ориентиров развития и применяемому для этих целей инструментарию.

Обоснованный выбор стратегических приоритетов и направлений развития организации становится важнейшим фактором эффективности функционирования организации. Стратегия является одним из основных компонентов стратегического управления и выступает в качестве инструмента выработки и последующей реализации долгосрочных целей организации. Если стратегия не продумана и не имеет четкого эффективного механизма, то практическая реализация ее невозможна. Поэтому разработка эффективной стратегии определяет дальнейшее развитие организации и ее выживаемость в долгосрочной перспективе.

Особое значение в выработке стратегических ориентиров придается стратегическому анализу. К основным инструментам стратегического анализа относятся модели, количественные

методы, приемы, алгоритмы действий, учитывающие специфику предприятия, матрицы и прогнозы. Применение стратегического анализа вызвано потребностью формирования планов и прогнозов эффективности деятельности предприятия, а также выработке эффективной стратегии развития. В связи с этим, стратегический анализ имеет важное значение в области стратегического развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, обоснованный выбор стратегических приоритетов и направлений развития организации становится важнейшим фактором конкурентоспособности организации в условиях динамично меняющейся среды, который способствует росту ее рыночной стоимости и привлекательности, что в конечном итоге повышает результативность и эффективность управления.

Библиографический список

1. Келейникова С.В. Основные подходы и концепции стратегического менеджмента // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: Материалы II Международной научно-практической конференции (Саранск, 11–12 апреля 2018 г.), 2018. С. 239-242.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: М Курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2017. 288 с.
3. David F.R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. p. cm. P. 6-8.
4. Прудский В.Г., Магданов П.В. Концепция стратегического анализа // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2009. № 1. С. 51-60.
5. Современный менеджмент. [Электронный ресурс]: учебник / Под ред. проф. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. 299 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. 576 с.