

Мосякина А. А.
студент 4 курса факультета «Менеджмент»,
Костенко М. Н.
к.э.н., доц. каф. менеджмента
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный
технический университет», г.Алчевск, ЛНР

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Существование и стремительное развитие предприятия в неопределенных условиях внешней среды определяется уровнем компетенции руководителя в вопросах стратегического управления. Умелое управление определяет эффективность деятельности предприятия. В данной работе рассмотрено понятие стратегического управления и наиболее распространенные методы анализа факторов внешней среды предприятия с точки зрения их практичности.

Ключевые слова: стратегическое управление, анализ, внешняя среда, SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ.

Постановка проблемы. В условиях жесткой конкурентной борьбы, все организации должны быстро реагировать на любые изменения внешней среды, так как, необходимо учитывать тот факт, что, принимая во внимание только внутреннее состояние дел компании, разработка стратегии долгосрочного выживания на рынке, которая позволит идти в ногу с изменениями, становится практически невозможной.

Многолетний опыт показал, что каждое предприятие уникально и не существует универсальной модели стратегического управления, которая включает в себя стратегии, подходящие к любой ситуации, сложившейся на предприятии.

Актуальность стратегического управления состоит в том, что выживание предприятия в условиях конкурентной борьбы невозможно, если не определены четкие ориентиры, которые указывают на цели данного предприятия. Понятие является сравнительно новым, но, при этом, оно сразу доказало свою перспективность и необходимость, так как является основой ведения управленческих процессов в условиях рынка. Следовательно, изучая его, руководители смогут значительно повысить уровень качества работы на рынке, правильно оценивая ситуацию и принимая целесообразные решения, которые поспособствуют дальнейшему развитию предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованием проблем развития стратегического менеджмента занимались: Ансофф И., Давыдова Л. А., Алексеева М. М., Портер М., Качалов Р. М., Зайцев Л. Г., Каплан Р. и т. д.

Цель. Определение необходимости внедрения методов анализа стратегического управления и определение влияния факторов внешней среды на функционирование и развитие предприятия.

Изложение основного материала. Стремительное развитие экономики, развитие и доступность новых технологий, значительное увеличение доли услуг в валовом продукте, преобразования в области экономики страны (ликвидация высших управленческих структур, которые были сконцентрированы на сборе информации, выработке долгосрочных стратегий и развитии отдельных отраслей хозяйствования), возникновение множества организаций и усиление конкуренции привели к необходимости принятия мер по стабилизации положения предприятий на рынке. Именно в этот период — конец 70-х годов XX века — было зафиксировано появление новой науки — «Стратегический менеджмент», основателем которой является Майкл Портер.

Стратегическое управление — это функция управления предприятием, направленная на долгосрочную перспективу выживания в конкурентной борьбе, которая базируется на

том, что основой организации является человеческий потенциал, при этом, вся производственная деятельность направлена на потребности потребителей, а управленческая деятельность ориентирована на гибкое реагирование в условиях непредсказуемости внешней среды предприятия [1].

Основываясь на собранных данных о данной науке, принято выделять четыре условия, определяющих актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX века количество задач, требующих неотложного вмешательства руководства, значительно возросло. Большая часть, из которых, были абсолютно неизвестными, поэтому решение данных проблем затруднялось тем фактом, что опыта в решении таких задач руководство не имело.

2. Количество задач стремительно увеличивалось в соответствии с расширением географических границ национальной экономики США, которое, в свою очередь, привело к еще большему усложнению проблем в области управления.

3. Высший уровень управления становился главным аспектом, в то время, как управленческие навыки, приобретенные в начале XX века, перестали соответствовать новым условиям решения проблем.

4. Наблюдалась нестабильность внешней среды, которая выражалась резкой сменой ситуации и высокой степенью непредсказуемости.

Гибкое управление становилось наиболее значимой формой организации рабочего времени, которое обеспечивало адаптацию предприятия и своевременное реагирование на изменения факторов внешней среды и позволяло всей управленческой системе предприятия быстро осуществлять перестройку управленческого воздействия для принятия необходимых управленческих решений [2].

Стратегический менеджмент является областью управленческой деятельности, которая ориентирована на постановку и реализацию долгосрочных целей, заключение и поддержание выгодного сотрудничества предприятия с его окружением, при условии соответствия поставленных целей с возможностями предприятия.

Непосредственно процесс стратегического управления является достаточно сложной разновидностью управленческой деятельности, который направлен на разработку и реализацию стратегии, позволяющей предприятию занять лидирующие позиции на рынке сбыта. Данный процесс имеет непрерывный циклический характер и включает в себя следующие этапы:

1. Определение основной миссии организации, которая будет определять смысл существования данного предприятия.

2. Постановка целей, которые необходимо достичь в ближайший период времени.

3. Проведение анализа влияния факторов внутренней и внешней среды предприятия.

4. Разработка и анализ стратегических альтернатив.

5. Выбор наиболее целесообразной стратегии.

6. Реализация выбранной стратегии.

7. Наблюдение и контроль во время осуществления стратегии, оценка результатов после реализации выбранной стратегии (рис. 1).

Стратегическое управление включает в себя перечень составляющих, необходимый для осуществления стратегических проектов:

1. Диагностика — включает в себя определение ниши, занимаемой предприятием на рынке сбыта, а также, финансово-экономического состояния данного предприятия.

2. Определение альтернативных стратегических целей — включает генерацию и сравнение путей достижения поставленных задач, оценка достоинств и недостатков выбранных стратегий.

3. Стратегическое планирование — включает разработку стратегических планов, которые дают возможность достижения лидирующих позиций предприятия на рынках сбыта.

4. Стратегический контроллинг — представляет собой осуществление контроля за процессом реализации стратегических проектов и, при необходимости, корректировку данных проектов и пересмотр целесообразности поставленных предприятием целей [3].



Рисунок 1 — Цикл-схема структуры процесса стратегического управления предприятием

Несмотря на то, что стратегическое управление считается одним из важнейших факторов, позволяющих предприятию достойно держаться в конкурентной борьбе, все же остались предприятия, в деятельности которых наблюдается полное отсутствие стратегического менеджмента, что приводит их к поражению в рыночной борьбе.

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности, предприятие может выбрать любые пути достижения поставленной задачи, но, при условии отсутствия стратегии или нецелесообразном выборе путей её реализации, предприятие рискует получить убытки в последствии неэффективного использования ресурсов.

Вышеупомянутое отсутствие стратегического управления на предприятии проявляется в следующих формах:

1. Деятельность организации планируется исходя из соображений того, что внешняя среда предприятия является неизменной, либо её изменения не включают в себя качественных характеристик. Такое предприятие не включает в себя стратегическое управление. В таком случае, деятельность предприятия базируется на том, что результат её деятельности известен наперед и не предусматривает отклонений от фактического состояния внешней и внутренней среды.

При стратегическом управлении, определяются и реализуются действия предприятия в данный момент времени, обеспечивающие определённое будущее данного предприятия, а не разрабатывается план действий предприятия в будущем. При условии наличия стратегического управления вырабатывается способность оперативного реагирования на изменения окружающей среды предприятия. Именно этот навык позволит достигнуть поставленные цели и задачи.

2. Определение путей достижения целей начинается с диагностики имеющихся у предприятия возможностей и ресурсов, причем, единственное, что может определить предприятие в данном случае, так это то, в каком количестве оно может произвести продукцию и какие затраты понесет от её производства. Но, как известно, для прогнозирования уровня спроса и уровня востребованных цен на данный продукт, этих данных недостаточно [4].

В реальной хозяйственной практике часто встречаются ситуации, когда выбранная предприятием стратегия не реализуется, в таком случае, предприятию необходимо заняться её доработкой. Среди факторов, которые указывают на необходимость корректировки стратегии, можно выделить следующее:

1. В течение некоторого периода, стратегия не смогла обеспечить предприятие необходимым объёмом реализации и прибыли.
2. Изменение характеристик рынка, за счет резкого изменения стратегии конкурентов.
3. Влияние факторов внешней среды предприятия, которые невозможно предугадать.
4. Появление возможности значительно увеличить объём получаемой прибыли, за счет новых перспектив для принятия управленческих решений.

5. Возникновение тенденции к насыщению спроса на производимый продукт или услугу.

6. Поставленные предприятием цели и задачи являются уже решенными.

Неудачи при осуществлении стратегии чаще всего объясняются тем, что пути её достижения содержат низкий уровень согласованности между всеми элементами стратегического управления, что автоматически снижает вероятность успеха.

Немаловажно учитывать тот факт, что при отсутствии на предприятии единой стратегии, целесообразность всей производственной и управленческой деятельности сводится к минимуму. Это можно объяснить тем, что различные подразделения принимают неэффективные решения, которые значительно замедляют процесс достижения поставленных целей, так как требуют постоянного контроля и, при несоответствии, корректировки. Нередко данная ситуация приводит к конфликтам, которые так же пагубно влияют на деятельность предприятия [5].

Предприятию, которое оказалось в сложной ситуации необходимо решить две проблемы: выбрать целесообразное проектирование роста, а также, направить все усилия коллектива в нужном направлении [6].

Если с преимуществами стратегического управления все предельно ясно, то недостатки этой формы управления, по мнению многих исследователей данной темы, носят достаточно размытый характер. Так как они являются больше ограничениями, которые лишь указывают на то, что стратегическое управление не является универсальным инструментом, позволяющим решать любую задачу в любой сложившейся ситуации.

Во-первых, стратегическое управление не позволяет предугадать результат от реализации той или иной стратегии. Так как результат деятельности в стратегическом управлении имеет характер качественных показателей, которые предприятие желает достигнуть в будущем.

Во-вторых, стратегическое управление не содержит в себе универсальных схем и единообразных процедур. Как было сказано ранее, стратегическое управление — результат творческой деятельности руководителя предприятия, его профессионализма и интуиции, направленных на осуществление необходимых задач.

В-третьих, для осуществления на предприятии процесса стратегического управления требуются немалые усилия и затраты времени и ресурсов. Так же требуется внедрение стратегического планирования, что достаточно сильно отличается от долгосрочного планирования, предусматривающего обязательное выполнения и не позволяющего отступления от намеченного курса.

В-четвертых, происходит резкое усиление негативных последствий от возможных ошибок во время стратегического планирования, при отсутствии альтернативных путей корректировки неожиданно изменившихся ситуаций.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления, особое внимание уделяется непосредственно стратегическому планированию. Это, в некоторой мере считается ошибкой, так как важнейшей составляющей стратегического управления принято считать реализацию стратегического плана, который, в свою очередь, содержит в себе развитие организационной культуры предприятия, которая является инструментом для реализации стратегии. Так же в этот перечень можно включить организацию труда создание и развитие методов мотивирования работников [7].

Выбор альтернативной стратегии является сложной задачей, от которой зависит будущее не только предприятия, осуществляющего стратегическое управление, но и развитие экономики в целом. Достижение желаемых результатов потребует немало опыта, усилий и компетентности руководителей, так как добиться успеха возможно только, если на решение поставленных задач будут направлены максимальное количество усилий.

Одними из важнейших элементов стратегического управления принято считать методы анализа факторов влияния внешней среды на предприятие. Важность анализа обоснована тем, что он позволяет заранее определить все возможные угрозы и риски, а также разработать план действий в случае непредусмотренных обстоятельств, откорректировать выбранную стратегию и продолжить предпринимать действия по достижению поставленных целей.

Внешняя среда — это комплекс природных, общественных, экономических, политических и культурных факторов, которые влияют на предприятие, но не находятся под его контролем, то есть предприятие не в силах повлиять на данные факторы.

Анализ внешней среды предприятия — это действия, направленные на оценку и определение возможностей дальнейшего развития предприятия и факторов внешней среды. Цель проведения анализа внешней среды — получить данные, которые представляют наибольшую опасность для предприятия, либо наоборот, предоставляют новые возможности и перспективы [8].

Существует большое количество методов анализа факторов внешней среды предприятия. В данной статье были выделены наиболее практичные методы. Выбор обоснован тем, что на данный момент, в нашей стране, стратегическое управление находится всего лишь на стадии внедрения и, как было замечено ранее, многие предприятия не знакомы с этой формой управления, а выбранные методы являются самыми простыми и понятными, поэтому их можно позиционировать, как самые целесообразные.

Для того, чтобы адекватно оценить возможности предприятия и иметь возможность прогнозирования текущей ситуации на рынке сбыта принято использовать SWOT-анализ, который является инструментом для определения сильных и слабых сторон предприятия, а также для определения угроз и возможностей (рис. 2) [9].

Внутренние факторы	S Сильные стороны	W Слабые стороны
Внешние факторы	O Возможности	T Угрозы

Рисунок 2 — Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны — это факторы, которые обеспечивают предприятию конкурентные преимущества. Среди них можно выделить хорошую репутацию предприятия, ресурсное превосходство над конкурентами, большой опыт в конкурентной борьбе, доступ к передовым технологиям, сильная маркетинговая деятельность, квалифицированные работники, мощная производственная база и другие.

Слабые стороны — это факторы, которые лишают предприятие конкурентных преимуществ. Среди них: отсутствие стратегии, дефицит квалифицированных кадров, устаревшее оборудование, низкий уровень качества выпускаемой продукции и так далее.

Среди рыночных возможностей можно выделить следующее: выход на новые рынки, расширение круга потребителей, стремительный рост рынка, ослабление внешнеторговых барьеров, получение преимуществ перед конкурентами и т. д.

Рыночные угрозы — факторы, неблагоприятно влияющие на деятельность предприятия, среди которых можно выделить: конкуренция с фирмами, имеющими низкие издержки или высокое качество продукции; увеличение количества аналогичных товаров; изменение предпочтений потребителей; низкий темп роста рынка; увеличение налогов [10].

Для качественного проведения анализа необходимо соблюдать следующую последовательность действий:

1. Определение основных путей развития предприятия.
2. Оценка сил и рыночной ситуации, для определения путей достижения цели.
3. Постановка стратегической цели для определения реальных возможностей предприятия.

Достоинствами данного метода являются:

1. Применение в разнообразных сферах экономики.
2. Высокая степень адаптивности.
3. Возможность анализировать абсолютно разные элементы, в зависимости от цели предприятия.
4. Возможность использования как для стратегического управления, так и для оперативного контроля.

Среди недостатков можно выделить:

1. Результат зависит от квалификации специалистов, выполняющих анализ.
2. Содержит ряд ограничений, главное из которых — строгие рамки мышления, которые должны опираться на то, что факторы влияния являются непрерывными [11].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что недостатки данного анализа способствуют его удорожанию. Это явление объясняется тем, что они требуют дополнительного использования других методов исследования.

Далее рассмотрим SNW-анализ, который является усовершенствованной версией SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1 — Матрица SNW-анализа

Факторы	Качественная оценка позиций предприятия относительно конкурентов		
	S — сильная	N — нейтральная	W — слабая
1. Организационная структура			
2. Финансовое положение			
3. Стратегия предприятия и т. д.			

Аббревиатуру SNW анализа принято расшифровывать следующим образом: S (Strengths) — сильные позиции предприятия; N (Neutrals) — нейтральные позиции предприятия; W (Weaknesses) — слабые позиции предприятия.

Известно, что SNW-анализ является эффективным способом оценки конкурентоспособности предприятия, при проведении которого, в качестве нейтральной позиции, корректнее всего принимать среднерыночное состояние при конкретной сложившейся ситуации.

Среди основных целей данного метода можно выделить: совершенствование наиболее сильных сторон предприятия и ликвидация, а, при возможности, корректировка слабых сторон, которые пагубно влияют на производственную и управленческую деятельность предприятия и определение среднерыночного состояния, необходимое для детализации картины общей деятельности предприятия [12].

Анализ внутренней среды предприятия должен содержать в себе следующие аспекты:

1. Анализ конкурентоспособности предприятия, занимаемой ниши рынка, качества производимой продукции, рекламной политики и т. д.
2. Анализ финансовой деятельности предприятия, который содержит оценку эффективности стратегического управления и выявление слабых сторон, и определение положения организации по отношению к основным конкурентам.
3. Проведение детального анализа управленческих операций.
4. Проведение кадровой политики, которая основывается на повышении квалификации сотрудников и руководства предприятия, их мотивация на достижение конкретных результатов в короткие сроки, что является основой эффективности функционирования предприятия в целом.
5. Развитие корпоративной культуры, которая является фактором, отвечающим за благоприятную атмосферу внутри предприятия, который способствует эффективному выполнению поставленных задач.

В итоге проведения анализа, перед руководством должна быть представлена детальная картина сопоставления стратегии организации с конкретными возможностями её реали-

зации, а также способы дальнейшей оптимизации управленческого процесса, для более эффективной деятельности предприятия [13].

Для проведения анализа макросреды предприятия используется PEST-анализ, который основывается на исследовании политических, экономических, социальных и технологических аспектов (табл. 2).

Таблица 2 — Матрица PEST-анализа макросреды предприятия

<p>Политические факторы</p> <p>1. Правительственная стабильность.</p> <p>2. Изменения законодательства и т. д.</p>	<p>Экономические факторы</p> <p>1. Характеристика экономической ситуации.</p> <p>2. Курс валют и уровень инфляции и т. д.</p>
<p>Социальные факторы</p> <p>1. Демографическая ситуация в стране.</p> <p>2. Изменения структуры доходов и т. д.</p>	<p>Технологические факторы</p> <p>1. Государственная техническая политика.</p> <p>2. Тенденции в области НИОКР и т. д.</p>

Принято выделять два варианта данного анализа: STEP-анализ — используется в странах с развитой экономикой и стабильным политическим положением. Основной упор, при проведении данного варианта анализа, делается на социальные и технологические факторы. Если экономика страны переживает переломный момент, либо развита не на самом должном уровне, целесообразно использовать PEST-анализ, в котором за основу берутся политические и экономические факторы внешней среды предприятия [14].

Стоит учитывать тот факт, что для проведения данного анализа необходим детальный стратегический анализ каждого из факторов, так как они тесно взаимосвязаны между собой [15].

Проанализировав имеющуюся информацию, можно сделать вывод о том, что предприятия сосредотачивают внимание на анализе внешней среды для того, чтобы обеспечить благоприятные условия для функционирования данного предприятия. Непосредственно анализ факторов внешней среды предприятия — это мощный инструмент, способствующий разработке системы контроля за наиболее значимыми ресурсами внешней среды предприятия и составления мероприятий по снижению рисков, а также он предоставляет возможность влияния на действия конкурентов и уровень спроса потребителей.

Таким образом, представленные методы анализа внешней среды и стратегического управления предприятия способствуют выбору наиболее оптимального пути достижения поставленных целей, уменьшению степени риска и эффективному использованию как материальных, так и человеческих ресурсов.

Список литературы

1. Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин. — М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2013. — 451 с.
2. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЗАО «Бизнес-школа „Интел-Синтез“», 2016. — 641 с.
3. Дойль, П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. — СПб. : Питер, 2001. — 570 с.
4. Портер, Майкл Э. Конкуренция : пер. с англ. / Майкл Э. Портер. — СПб.; М.; Киев : Вильямс, 2000. — 495 с.
5. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов. — Н. Новгород : Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т, 2005. — 132 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 512 с.
7. Кэхилл, Дж. А. Подходы к определению рыночной цены частных компаний / Дж. А. Кэхилл, Дж. П. Снайдер // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 5. — С. 92–95.
8. Теоретические проблемы экономики, управления, маркетинга : монография / Б. А. Воронин [и др.]. — Екатеринбург : Уральский государственный аграрный университет, 2016. — 600 с.

9. Шарапова, В. М. Семь нот агромаркетинга / В. М. Шарапова // Известия Международной академии аграрного образования. — 2015. — С. 386–391.
10. Шарапова В. М. Особенности анализа финансовой устойчивости предприятий / В. М. Шарапова, А. А. Ялухина // Материалы второй Всероссийской научно-практической конференции «Управление государственным сектором экономики : технологии и инструменты». — 2005. — С. 411–413.
11. Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия : учеб. пособие для вузов / Я. А. Фомин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 349 с.
12. Портер, М. Э. Конкуренция : пер. с англ. / Майкл Э. Портер. — СПб. ; М. ; Киев : Вильямс, 2000. — 608 с.
13. Горбенко, Л. И. Анализ внутренней и внешней среды. Комплексный подход / Л. И. Горбенко // Сборник научных трудов СевКавГТУ. — Серия Экономика, 2008. — 312 с.
14. Воронин Б. А. Программно-целевой метод управления сельским хозяйством как фактор конкурентоспособности / Б. А. Воронин, А. Г. Светлаков, В. М. Шарапова // Аграрный вестник Урала. — 2012. — № 5 (97). — С. 91–93.
15. Носкова Н. С. Анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для фирмы ООО «Натиру» / Н. С. Носкова, В. М. Шарапова // Молодежь и наука. — 2017. — № 1. — С. 90.

© *Мосякина А.А.*

© *Костенко М.Н.*

4th year student of the faculty of “Management” Mosyakina A. A., Candidate of economic Sciences, associate Professor Kostenko M. N. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)
MODERN ASPECTS OF STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

The existence and rapid development of the enterprise in uncertain environmental conditions is determined by the level of competence of the head in matters of strategic management. Skillful management determines the effectiveness of the enterprise. In this paper, the concept of strategic management and the most common methods for analyzing environmental factors of an enterprise from the point of view of their practicality are considered.

Key words: *strategic management, analysis, external environment, swot-analysis, pest-analysis, snw-analysis.*