

*Пидкова А. А.*  
*магистрант направл. подг. «Менеджмент»,*  
*Рябенко Л. И.*  
*к.т.н., доц. каф. менеджмента*  
*ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный*  
*технический университет», г. Алчевск, ЛНР*

## **ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье проанализирована сущность стратегического управления развитием предприятия. Определена общая модель процесса стратегического управления. Рассмотрено понятие «стратегия» и её основные особенности. Определены виды стратегий и случаи их использования. Предложены основные подходы стратегического управления на предприятии.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, развитие предприятия, стратегия, стратегические цели, подходы к управлению.

**Постановка проблемы.** Становление и развитие рыночных условий хозяйствования обусловило изменение места и роли предприятия в системе экономических отношений. Ход общественного производства в целом, успехи экономического и социального развития страны стали зависеть от итогов деятельности отдельных предприятий. Такой переход определенным образом влияет на организационные структуры предприятий и формы взаимодействия участников производственного процесса, они принимают новый вид. Таким образом, наличие в экономике различных по форме собственности секторов и типов хозяйств ставит перед предприятиями совсем другие задачи и вносит изменения в условия взаимодействия между различными предприятиями. Это диктует потребность в решении новых задач организации управления на всех уровнях экономики и прежде всего на основном уровне — предприятиях.

На современном этапе развития стратегическое управление должно стать основой и одновременно инструментом эффективного долгосрочного развития предприятия любой отрасли для решения перспективных экономических задач и достижения социально-экономической результативности.

Вообще, термин «стратегическое управление» был сформирован в конце 60-х гг. XX ст. с целью показать различие управленческой деятельности на высшем уровне по постановке и реализации долгосрочной цели управления производственной деятельностью предприятия. В конце 60-х – начале 70-х гг. XX в. американский ученый Ансофф И., обобщив теоретические предпосылки Чандлера А., предложил концепцию стратегического менеджмента, на основе которой, исходя из анализа текущей ситуации и тенденций развития внешней среды (в т. ч. конкуренции), формулировались задачи долгосрочного развития предприятия [1]. При этом одно из важнейших мест отводилось разработке долгосрочных принципов принятия и обоснования решений, которые определяли стратегическую эффективность функционирования предприятия. Основное внимание уделялось разработке стратегии. Именно в этот период сформировались основные школы стратегического управления.

Стратегическое управление — это наиболее широкое (комплексное) понятие, содержащее стратегическое маркетинг, стратегическое или долгосрочное планирование, контроль реализации стратегии. В некоторых трудах в подсистемы стратегического управления учитывают и оперативное управление реализацией стратегических планов.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретическим и практическим вопросам стратегического менеджмента и стратегического управления развитием предприятий посвящены работы известных зарубежных и отечественных ученых, среди которых: Акофф Р., Ансофф И., Воронкова А., Виханский О., Герасимчук В., Гончар А., Друкер П., Иванов Ю., Коротков Е., Кирич Н., Кизим Н., Карлофф Б., Мищенко А., Мостенская Т.,

Отенко И., Пономаренко В., Портер М., Слаттер А., Смолина И., Томпсон А., Стрикленд А., Скопенко Н., Фатхутдинов Г., Чандлер А., Шершнева З. В то же время сложность управления стратегическим развитием предприятий предопределяет существование нерешенных вопросов относительно единого понимания сущности процессов развития предприятий, усовершенствования методических подходов к формированию стратегии и управления стратегическим развитием предприятий.

Эффективность экономики страны напрямую связана с управлением стратегическим развитием предприятий. Турбулентность экономических процессов, возникающих во внутренней и внешней среде, усложняет деятельность отечественных предприятий и снижает ее результативность.

Стоит также заметить, что большинство предприятий имеют неэффективную управленческую систему из-за неумения правильно оценивать собственный потенциал и внедрять эффективную стратегию на основе полученных во время такой оценки результатов.

**Цель статьи** заключается в обобщении и развитии теоретических и методических подходов к осуществлению управления стратегическим развитием предприятий.

**Изложение основного материала исследования.** При осуществлении планирования развития деятельности предприятия в долгосрочной перспективе базовой основой является стратегическое управление. Особую роль в усилении значимости стратегического управления играют постоянные изменения внутренней и внешней среды, поведения конкурентов. В научной и методической литературе представлено большое количество вариантов определений стратегического управления, акцентирующих внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса.

Деятельность предприятия на сегодняшний день является более динамичной и охватывает не только сферу производства, но и сферы обмена, распределения ресурсов, финансовый рынок и логистические операции. Сегодня важнейшей задачей для предприятий является анализ рынка, спроса и предложения, мотивов поведения потребителей и конкурентов на рынке, форм и каналов сбыта продукции, форм и уровня конкуренции, способов продвижения товаров, возможности введения интенсивных технологий.

В таких условиях разработка управленческих решений требует рассмотрения конкретных событий, оценки их влияния на деятельность предприятия и результаты его функционирования. Ориентация предприятий на решение проблем долгосрочного роста и развития предусматривает использование моделей, методов и инструментов стратегического управления.

Исследуя понятие «развитие предприятия», целесообразно дать определение понятию «стратегическое развитие предприятия», которое можно понимать, как непрерывный процесс целостных и качественных изменений, обусловленных трансформацией внешней и внутренней среды, формирующих общее направление деятельности предприятия в долгосрочной перспективе, направленное на достижение поставленных целей [2].

Анализ большинства научных источников дает возможность понять, что на сегодняшний день отсутствует единый подход к определению понятия «стратегическое управление» и его сущности. Ряд авторов определяет стратегическое управление как деятельность или процесс по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе получения конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды.

На сегодняшний день главным ориентиром для предприятий в сфере управления развитием является вопрос обеспечения жизнеспособности. Надежность, устойчивость, живучесть и мотивированность к развитию — это основные составляющие жизнеспособности, которые отражают различные аспекты предприятия.

Существует множество моделей процесса стратегического управления, различающихся друг от друга количеством и содержанием последовательных шагов. Наиболее известными являются модели Ансоффа И., Мескона И. и Томпсона А., однако все модели имеют единую логическую цепочку, а различия не являются принципиальными.

По мнению Портера М., стратегия — это создание уникальной и выгодной позиции, которая предусматривает определенный набор видов деятельности.

Минцберг Г. выделяет несколько определений стратегии: стратегия как план, стратегия как позиция, стратегия как «ловкий прием», стратегия как принцип поведения, стратегия как перспектива.

Ансофф И. рассматривает стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [6].

С позиции российского теоретика Зуба А. Т., стратегическое управление — это управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочной цели и задач предприятия, с поддержанием взаимоотношений между предприятием и окружением, которые помогают ему достичь своей цели, соответствующие его внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к внешним требованиям [1]. Все дефиниции стратегического управления автор предлагает обобщить по трем подходам: анализ среды, цели и средства, действенный подход. Однако мы поддерживаем мнение В. С. Каткало, который отмечает, что данная классификация охватывает лишь определения, предложенные на ранних этапах развития теории стратегического управления или ориентированы на его трактовку как процесса [3].

Бруханский Р. Ф. отмечает, что стратегический менеджмент одновременно является и явлением, и процессом, поскольку предусматривает как формирование сущности стратегии предприятия, так и ее реализацию — процесс. Вследствие этого стратегический менеджмент характеризуется существованием у него опережающих характеристик, способности влиять на внешнюю среду, а не только обеспечивать реакцию на изменения в нем. Согласно с таким подходом, внешняя среда компании является сферой управляемых стратегических изменений, которые осуществляются при реализации стратегии. С позиции автора, стратегический менеджмент является рациональным подходом к управлению предприятием, который следует рассматривать как постоянный процесс оценки и управления деятельностью организации, оценки отрасли, в которой она работает, оценки целей и стратегии существующих и потенциальных конкурентов, что предполагает необходимость регулярного просмотра выбранных стратегий и анализ их реализации [4, с. 164–165].

Обобщим позиции представителей данных подходов для установления основных недостатков в трактовке стратегического управления и формирования современного его определения.

Согласно первому подходу, стратегическое управление определяется как процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой (Роуз А. [1]); процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением [3]. Поддерживают данный подход и Герасимчук В. Г. [9, с. 12] и Смирнов М. М. [4], которые акцентировали свое внимание в данном определении на обеспечении соответствия предприятия среде его развития.

Согласно второму (целевому) подходу, стратегическое управление является комплексом задач, достижение которых помогает предприятию удерживать свои позиции на рынке в долгосрочной перспективе. Представителями данного направления являются: Пирс Дж. и Робинсон Р. [3]; Глук В. и Джаух Л., Томпсон А. А. и Стрикленд А. Дж. [2], которые понимают стратегическое управление как набор решений и действий (план управления предприятием) по формулировке и выполнению эффективных стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели предприятия.

Согласно третьему (действенному) подходу, стратегическое управление является процессом, помогающим в реализации долгосрочных планов субъекта хозяйствования. Шендел Д. и Хаттен К. характеризуют его как процесс определения и установления связи предприятия с его окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать предприятию и его подразделениям [5].

С позиции Джонсона Г. и Скулза К., стратегическое управление является следующей последовательностью действий: анализ текущего состояния предприятия в конкурентной среде; выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации; процесс реализации, осуществления выбранной стратегии [4].

Итак, предлагаем такую трактовку подходов к пониманию современного стратегического управления:

1. Процессный подход (предполагает толкование стратегического управления как процесса управления с целью осуществления миссии предприятия посредством взаимодействия его с внешней средой).

2. Целевой подход (ориентация на цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей предприятия и путей их достижения).

3. Комплексный подход, ставящий основной задачей осуществление реализации управленческих решений на основе использования стратегии предприятия с учетом возможности динамического обновления, что обеспечивает конкурентные преимущества (рис. 1).



Рисунок 1 — Подходы к сущности понятия «стратегическое управление»

Стоит также отметить, что внедрение стратегии на предприятии невозможно без стратегического мышления. Его сущность заключается в понимании цели развития предприятия, способов ее достижения, в адаптивности предприятия к изменениям, происходящим во внешней среде, в формировании и реализации стратегий. Стратегическое мышление предполагает изучение потребностей потребителей, поиск новых возможностей для организации, создание для нее благоприятных условий функционирования, а также умение видеть в долгосрочной перспективе препятствия и пути их нивелирования.

Сейчас одной из наиболее распространенных являются классификация стратегий, созданная на основе объекта стратегического управления, где различают:

- корпоративную стратегию (стратегию предприятия в целом);
- бизнес-стратегию, деловую или конкурентную стратегию (стратегию отдельного подразделения предприятия или его бизнес-процессов);
- функциональную стратегию (стратегию функциональной зоны хозяйствования или ее функциональных служб).

В научной литературе наиболее широко освещены стратегии развития предприятий, которые обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к развитию предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукта, рынка, отрасли, положения предприятия внутри отрасли, технологии.

Рассмотрим позиции различных ученых, которые предлагают свою последовательность процесса стратегического управления.

Так Мескон М. и Петров А. М. утверждают, что процесс стратегического управления должен состоять из девяти этапов. К ним относятся: определение миссии организации; формулирование целей, которые стремится достичь организация; анализ внешней среды; управленческое исследование внутренних слабых и сильных сторон организации; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; управление и планирование, реализация и контроль стратегического плана; оценка стратегии [6, с. 19].

С. Попов предлагает рассматривать модель стратегического управления, которая в определенной степени синтезирует две предыдущие и включает в себя такие этапы: анализ внешней среды организации; внутренняя диагностика (оценка сильных и слабых сторон) организации; определение миссии и целей организации; разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации; разработка и развернутое определение корпоративной стратегии как программы конкретных действий; реализация стратегии; оценка результатов и обратная связь [4, с. 45].

Интересный взгляд изложен в работе Коробейникова О. Л., Колесова В. Ю., Трифиловой А. А., которые предлагают этап анализа, прогнозирования и мониторинга внешней среды осуществлять на каждом этапе стратегического управления: от формирования до реализации и контроля за реализацией стратегии, что обеспечит выполнение основного принципа стратегического управления: «идти от будущего до настоящего». Такой подход ученые объясняют двумя причинами: во-первых, анализ и оценку внешней среды следует осуществлять постоянно, поэтому этот процесс не может быть выделен в отдельный этап; во-вторых, факторы внешней среды в основном не поддаются воздействию со стороны предприятия, их можно только учитывать [4, с. 46–47].

По нашему мнению, наиболее целесообразной является модель, предложенная Виханским О. С.. Согласно данной модели стратегическое управление необходимо изучать как динамическую совокупность пяти управленческих процессов, которые связаны между собой. Эти процессы логически вытекают один из одного. При этом, существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса друг на друга (рис. 2).

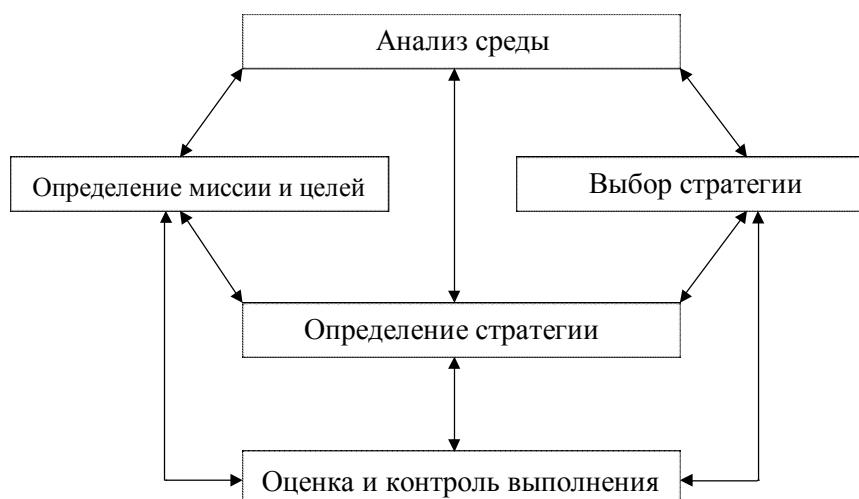


Рисунок 2 — Структура стратегического управления

Таким образом, прежде чем начать формирование стратегии развития предприятия в условиях нестабильности рынка, необходимо проделать определенную работу по оценке внешней среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, а также определить миссию предприятия и его цели.

Затем на основании информации, полученной из анализа внешней среды, целей и стратегического потенциала, имеющегося у данного предприятия, осуществляются выбор наиболее лучшей из всех возможных альтернативных стратегий, контроль ее исполнения и оценка ее эффективности. Итак, первым этапом стратегического управления является стратегический анализ [4].

Неопределенностью внешней среды, ее постоянной изменчивостью и непредсказуемостью, а также специфичностью внутренней среды предприятия обусловлена особая важность стратегического анализа как этапа стратегического управления для отечественных предприятий. Для использования специального инструментария при разработке стратегии необходимо прежде всего решить проблему информационного обеспечения и выбора методов аналитической обработки информации.

Процесс установления стратегических целей означает признание такого положения дел на предприятии, которое не только желательно, но и достижимо. Такой процесс включает в себя следующие процедуры:

1. Анализ сложившейся ситуации и разработка картины будущего состояния предприятия и среды. Для этого следует проанализировать тенденции развития среды, рынка, конкурентов, эффективность работы предприятия.
2. Формирование возможных целей и ряда альтернатив.
3. Определение возможностей достижения целей и путей рационального использования ресурсов организации.
4. Разработка вариантов достижения целей в прогнозируемых изменениях и определение условий перехода на альтернативную стратегию [1].

Следовательно, стратегическое управление предприятием невозможно представить без проведения стратегического анализа, который рассматривается как выполнение соответствующей функции управления, ориентированной на перспективу высокой неопределенностью, как исследование экономической системы по параметрам которой определяется ее будущее состояние. Все это вызывает необходимость изучения методических подходов к внедрению стратегического анализа как информационной и организационной базы принятия правильных управленческих решений [5, с. 138].

Определение миссии и целей деятельности предполагает выяснение долгосрочной ориентации предприятия и основных решений в отношении согласованных действий по реализации видения его развития, в чем и заключается управленческая ценность приведенных этапов. Значение формирования миссии в деятельности предприятия достаточно значительное: во-первых, она определяет причину и сферу существования субъекта хозяйствования; во-вторых, объединяет усилия работников и очерчивает общий диапазон обязанностей; в-третьих, определяет приоритеты распределения средств; в-четвертых, обеспечивает прозрачность намерений относительно деятельности и служит установлению контактов с партнерами. Следующий этап описывает процесс выбора стратегии достижения намеченных целей предприятия.

В современных условиях хозяйствования можно выделить несколько основных подходов к процессу разработки стратегий развития предприятия:

1. Контроль затрат. Основой таких стратегий является уменьшение собственных расходов по сравнению с конкурентами путем постоянного контроля за расходами.
2. Стратегия дифференциации, суть которой состоит в концентрации организацией своих усилий на определенных приоритетных направлениях, где она пытается получить как можно больше преимуществ. Эти направления могут быть разными, поэтому вариантов такой стратегии на практике существует очень много.
3. Стратегия фокусировки. В этом случае предприятие целенаправленно ориентируется на определенный круг потребителей либо на ограниченную часть ассортимента продукции, либо на отдельный рынок.

**Выводы.** Подытоживая указанное выше исследование, пришли к следующим выводам.

Во-первых, рассмотрев позиции ученых относительно трактовки стратегического управления и условий его возникновения (технологические прорывы; насыщение рынка то-

варов и услуг, что привело к усилению конкуренции и усложнению запросов потребителей; процесс глобализации рынков и возникновения транснациональных компаний), его можно определить таким образом: это процесс управления предприятием, который учитывает человеческий потенциал, запросы потребителей для осуществления гибкого регулирования хозяйственной деятельности и своевременного и быстрого реагирования на изменения внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ, что в результате обеспечивает стабильное функционирование и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Во-вторых, исходя из приведенного определения и эволюционного развития понятия «стратегическое управление», обозначили его основные особенности: обеспечение быстрого реагирования предприятия на изменения внешней среды; подкрепление стратегического плана исследованиями, фактическими и прогнозными данными; прогнозирования последствий принимаемых решений, влияя на ситуацию соответствующим распределением ресурсов, установлением эффективных связей и формированием стратегического поведения персонала; разработка соответствующих стратегических методов и моделей; использование развитых систем стратегического управления; формирование стратегического мышления работников предприятия для понимания стратегии его развития. Учет указанных особенностей позволит руководству предприятия правильно и согласно рыночным условиям определить миссию и стратегию его развития.

В-третьих, исходной идеей, отражающей сущность концепции стратегического управления, является идея необходимости учета взаимосвязи и взаимовлияния внешней и внутренней среды при определении целей предприятий. Стратегии в этом случае проявляют себя как инструменты достижения целей, а для их реализации необходимо, чтобы все предприятие функционировало в стратегическом режиме.

В-четвертых, стратегический анализ является составляющей процесса стратегического управления и имеет большое значение для предприятия, поскольку дает возможность: создать информационную базу для принятия стратегических решений на основе оценки внутренней и внешней среды; определить необходимый уровень потенциала предприятия и действие факторов внешней среды, которые в сочетании позволяют достичь стратегических целей; быстро реагировать на изменения и вносить соответствующие коррективы в стратегии, реализуемой на данном этапе деятельности субъекта хозяйствования; уменьшить негативное влияние изменений внешней и внутренней среды на результаты деятельности предприятия.

На этапе рыночных взаимоотношений в экономике страны постоянно возникают вопросы относительно эффективности управления. Сегодня эти вопросы приобретают первостепенное значение для предприятий, учитывая условия неопределенности внешней среды и скоротечности событий.

Постоянное стремление предприятий решить вопрос долгосрочного планирования и развития требует применения методов и моделей стратегического управления, основанных на различных подходах.

### Список литературы

1. Чандлер, А. Д. Стратегия и структура / А. Д. Чандлер. — Кембридж, МИТ пресс, 2013. — 480 с.
2. Мейер, Дж. М. Ведущие вопросы экономического развития / Дж. М. Майер. — Oxford University press, 2015. — 672 с.
3. Василенко, В. А. Стратегическое управление : учеб. пособ. / В. А. Василенко, Т. И. Ткаченко. — К. : ЦУЛ, 2013. — 396 с.
4. Герасимчук, В. О. Стратегическое управление предприятием / В. О. Герасимчук. — К. : КНЕУ, 2013. — 360 с.
5. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — М. : ЮНИТИ, 2013. — 365 с.
6. Головкин, Т. В. Стратегический анализ / Т. В. Головкин, С. В. Сагова. — К. : КНЕУ, 2012. — 198 с.

© Пидкова А. А.

© Рябенко Л. И.

**Master of the direction of training “Management” Pidkova A. A, Candidate of technical sciences, associate professor of Department of Management Ryabenko L. I. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**

**FEATURES OF MODERN APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

*The article analyzes the essence of strategic management of enterprise development. The General model of strategic management process is defined. The concept of "strategy" and its main features are considered. Types of strategies and cases of their use are defined. The basic approaches of strategic management at the enterprise are offered.*

**Key words:** *strategic management, enterprise development, strategy, strategic goals, management approaches.*