

Балабанова А. В.

*доктор экономических наук, профессор,
Российская академия предпринимательства
e-mail: info@rusacad.ru*

Бусыгин К. Д.

*кандидат экономических наук,
соискатель Российской академии предпринимательства
e-mail: kafedra@rusacad.ru*

Сущность, содержание и основные понятия стратегической устойчивости предпринимательских структур

В статье дается определение понятия стратегия, рассмотрена сущность процесса стратегического управления организаций; определены подходы к формированию целей предприятия; дана формулировка целей стратегии организации; представлены направления повышения стратегической устойчивости предпринимательской структуры.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегическая устойчивость, стратегические цели, управление стратегической устойчивостью.

Balabanova A. V.

*Doctor of Science (Economics), professor,
Russian academy of entrepreneurship*

Busygin K. D.

PhD (Economics), applicant, Russian academy of entrepreneurship

Essence, contents and basic concepts of strategic stability of enterprise structures

In article definition of concept strategy is made, the essence of process of strategic management of the organisations is considered; approaches to formation of the purposes of the enterprise are defined; the formulation of the purposes of strategy of the organisation is given; directions of increase of strategic stability of enterprise structure are presented.

Keywords: strategy, strategic management, strategic stability, strategic goals, the management of strategic stability.

Говоря о стратегии, экономисты и менеджеры, проводят аналогию с военной наукой. Наиболее полно эта аналогия раскрыта в книге

«Маркетинговые войны»¹. Однако и она не дает полного ответа на вопрос о том, что же такое стратегия. Другие гуру бизнеса и менеджмента, в частности Д. Аакер, указывает, что стратегия есть понимание фирмой того: где конкурировать и как конкурировать². П. Друкер в своем понимании стратегии на первое место ставит знания руководящего состава³. И тот, и другой подход является правильным, но раскрывает лишь операциональную сторону вопроса — т.е. возможные направления принятия решений, в том числе и стратегических. Во второй половине XX века А. Чандлер дал собственное определение стратегии, которое с отдельными изменениями цитируются до сих пор: стратегия может быть определена как установление основных долгосрочных целей и задач организации и выработка программы действий и распределения ресурсов необходимых для достижения этих целей. Определение стратегии, данное А. Чандлером в 1962 году наиболее емкое, поэтому цитируется в различных учебниках и пособиях по сей день⁴. Исходя из общей теории фирм, под стратегической целью нужно понимать получение определенных экономических выгод (максимизация прибыли). Таким образом, нужно согласиться с В.С. Каткало, который одним из первых указал, что стратегия есть не реактивное, но проактивное управление⁵. В понятие стратегии данным В.С. Каткало включены понятия организационных способностей (ключевых компетенций) к обновлению бизнес-модели.

Под организационными способностями (ключевыми компетенциями)⁶ стоит понимать такие способности организации к обновлению, которые способствуют созданию новых бизнес-моделей за счет наиболее эффективного преобразования ресурсов и обеспечивают направленное движение к цели. Это в полной мере относится и к производственной стратегии современных организаций.

Основная цель любой организации — это получение устойчиво высокого дохода на вложенный капитал. Чтобы достичь высоких показателей прибыльности по сравнению с конкурентами, конкурентное

¹ Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. — СПб: Питер, 2008.

² Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб: Питер, 2009. — С. 227.

³ Друкер П.-Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: изд. 3-е. — М.: АСТ, 2010. — С. 214.

⁴ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб: Питер, 2006. — С. 82.

⁵ Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. — СПб: ИД СПбГУ, 2008. — С. 164.

⁶ Прахалад К. К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. — М.: Олимп Бизнес, 2009. — С.187.

преимущество над ними должно быть устойчивым (в некоторых случаях уникальным); иными словами, качество предоставляемых потребителям товаров, работ и услуг должно быть выше. В свою очередь, чтобы показатели прибыльности показывали устойчивую тенденцию к росту, нужно вкладывать в развитие производственных возможностей, обеспечивающих сохранение конкурентного превосходства на будущее.

Стратегия зависит от определения конкурентного преимущества, от развития ресурсов и производственных возможностей организации, которые обеспечивают устойчивое превосходство в бизнес-среде. Стратегия по своей сути является показателем того, как организация участвует в конкуренции.

Стратегическая устойчивость предприятия проявляется в развитии через минимизацию потерь при неблагоприятных воздействиях внешней среды, а при благоприятных обстоятельствах — в способности к эффективному наращиванию своих активов как материальных, так и нематериальных, что повышает выживание предприятия при неблагоприятных изменениях во внешней среде в будущем⁷.

Современное состояние бизнес-среды характеризуется высокой скоростью происходящих изменений, эти изменения могут носить и локальный, и глобальный характер, существенно влияя на деятельность отдельной организации, создавая возможности, либо формируя угрозы для его развития. Следовательно, функционирование организации должно иметь однонаправленный вектор развития в соответствии с тенденциями внешней среды, поскольку, как известно из курса общего менеджмента, оказывать изменяющее воздействие на внешнюю среду организации не может. Соответственно с точки зрения внешней среды устойчиво развиваться будет только та организация, которая наиболее оптимально адаптирована к условиям внешней среды. При этом внутренняя среда отдельно взятой организации тоже не является абсолютно постоянной компонентой, внутренняя среда также характеризуется изменениями, которые могут существенно усиливать или ослаблять позиции организации во внешней среде. Соответственно внутренняя среда, как управляемая составляющая, должна быть не только адаптирована к внешним изменениям, но и служить определенным базисом — запасом прочности для обеспечения стратегической устойчивости.

⁷ Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур: теория, методология и практика: Монография. — М.: ИМСГС, 2011.

Результативность процесса стратегического управления организацией измеряется сокращенным, либо расширенным (но в любом случае определенным) набором параметров, которые отражают наиболее важную информацию о состоянии и перспективах развития организации. Следовательно, сущность процесса стратегического управления сводится к достижению требуемого результата, выраженного через те или иные показатели, достигаемые в процессе управленческих воздействий на те или иные факторы, сами же воздействия основываются на ранее принятых решениях (стратегические, тактические, оперативные, планы). Отсюда процесс стратегического управления будет иметь следующий вид, представленный на рисунке 1⁸.

Любой управленческий процесс начинается с постановки целей, постановке целей всегда предшествует анализ изменений среды деятельности организации, и оценка её возможностей и готовности принятия и управлять таковыми изменениями. Заданный результат, цель основывается на прогнозе, который, в свою очередь, реализован в планах развития и задачах управления. Заданный результат устанавливает требования к эффективности управления, т.е. определяет таковые параметры на уровне всей организации. И это есть стратегические индикаторы состояния и развития организации, в которые агрегируются данные результативности деятельности по подсистемам управления параметрирующие тактический уровень, либо с дальнейшей детализацией по субъектам управления (оперативный уровень).

Стоит отметить, что требуемая эффективность процесса производственного стратегического управления невозможна без обладания специфическими факторами, которые представляют собой объекты и субъекты. Первые — это подсистемы или динамические компоненты, которые потребляют те или иные виды ресурсов, преобразуя их посредством определенных воздействий в конечный продукт. Вторые — это собственно персонал, осуществляющий свою деятельность в рамках организации и обеспечивающей накопление знаниевой (интеллектуальной и инновационной) составляющей организационных (ключевых) компетенций. Заданный результат, требуемая эффективность, факторы, обуславливающие её достижения, предопределяют дальнейшие управленческие действия, которые предполагают⁹:

⁸ Дудин М.Н. Лясников Н.В. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур и инновационное развитие России: Монография. — М.: ИМСГС, 2011.

⁹ Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Прахалад С. К., Самплер Дж. Портер М. и др. — М.: Альпина, 2012. — С. 107.

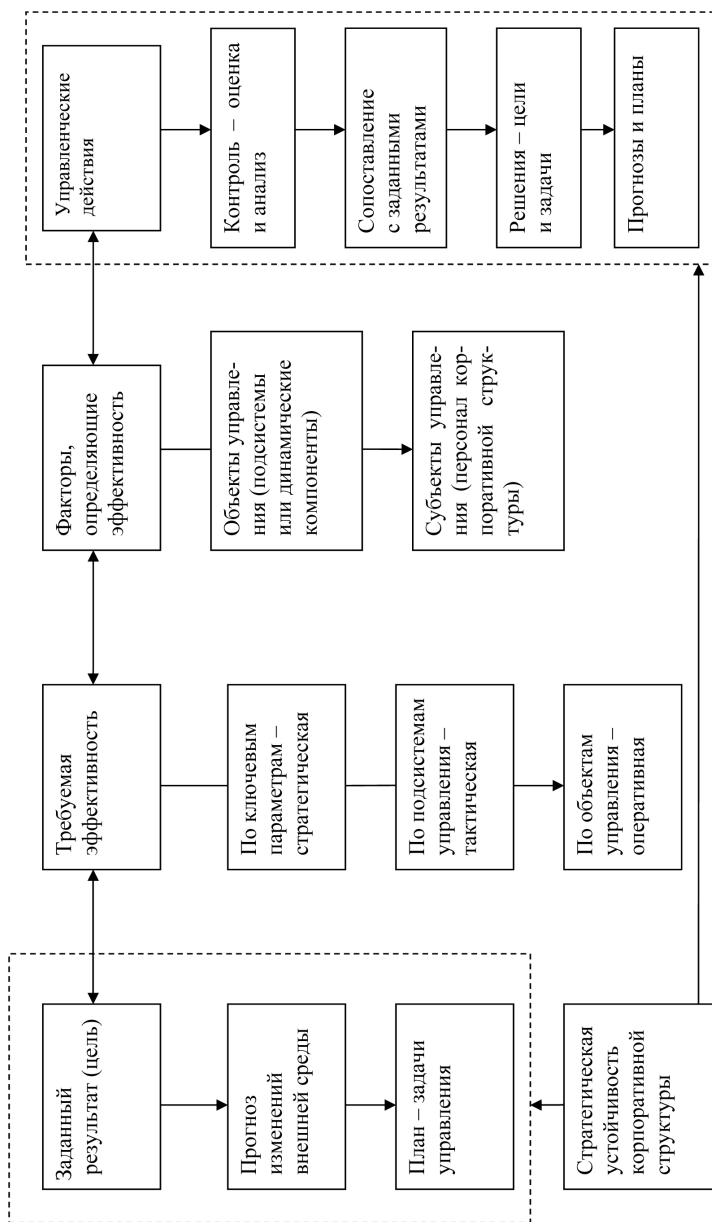


Рисунок 1. Сущность процесса стратегического управления организаций

- контроль и анализ полученного результата в сопоставлении с заданным, что представляет собой оценку достижения требуемой эффективности;
- дальнейшие решения, включая постановку целей и задач, основанных на прогнозировании и планировании.

С учетом того, что любая организация развивается по спирали, а не по замкнутому кругу и внешняя среда постоянно несет изменения, новый цикл управления должен априорно реализовываться всё более качественно, равномерно и ритмично, что и будет обуславливать сохранение прежних стратегических позиций и достижение новых.

Основой для формирования планов, прогнозов и показателей эффективности и результативности стратегического управления является сформулированная и целенаправленная стратегия развития организации.

Можно выделить как минимум еще два подхода к формированию целей предприятия — это функциональный и процессный. Концепция функционального подхода предполагает, что цели формируются в соответствии с функциями, выполняемыми в той или иной подсистеме предприятия (рисунок 2).



Рисунок 2. Адаптировано автором

В соответствие с функциональным или деятельностным подходом на стратегическом уровне устанавливаются цели, которые определяют состояние и развитие всей организации¹⁰. На тактическом (оперативном) уровне определяются конкретные цели по продукту, проводимым операциям с ним, а также определяются управленческие цели, которые в свою очередь можно рассматривать как необходимые условия для создания и продвижения продукта. Каждая цель на тактическом и оперативном уровне являет собой двуединый показатель. С одной стороны, такой показатель будет являться составляющей системной корпоративной цели и отражать тот или иной ключевой индикатор состояния и развития организации, другой стороны будет являться системным показателем в дальнейшей детализации целей и устанавливаемых к ним задач.

Аналогичный вид имеет и структурирование (классификация) целей организации с точки зрения процессного подхода. В соответствие с процессным подходом у организации будет иметься корпоративная (стратегическая) цель и цели управления основными, вспомогательными и обеспечивающими бизнес-процессами, а также бизнес-процессами развития. Стоит отметить, что те или иные стратегические позиции, изменения, этапы развития организации зависят от условий, создаваемых средами деятельности. При этом установить какую либо цель и способы её достижения невозможно без обладания аналитической информацией.

Прежде чем непосредственно перейти к формированию стратегических и взаимосвязанных с ними тактических и оперативных целей необходимо провести анализ состояния и тенденций макро-, микро- и внутренней среды организации. Для аналитических процедур возможно и обязательно использование различных инструментов, но подходы к анализу должны быть одного порядка.

Результатом проведенного анализа является оценка потенциала внешней и внутренней среды, их соотношение относительно той или иной организации. Соотношение потенциалов внешней и внутренней среды обычно выражается в определении сильных и слабых сторон организации, а также возможностей её развития на рынке и угроз влияния макро- или микросреды¹¹.

¹⁰ Дудин М.Н. Лясников Н.В. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур и инновационное развитие России. Монография. – М.: ИМСГС, 2011.

¹¹ Чуйкин А.М. Методологические основы исследования стратегического потенциала организаций // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2012. – № 3. – С. 17–28.

На основании полученных в ходе аналитических процедур данных, формируются те или иные стратегические решения и определяются стратегические и взаимосвязанные с ними тактические и оперативные цели, а также определяются способы и средства достижения указанных целей. На данном этапе встает вопрос выбора производственных стратегических решений и целей, которые необходимо соответственно принять и достигнуть для обеспечения устойчивости организации во внешней среде, укрепления и повышения её конкурентоспособности¹².

Управление стратегической устойчивостью включает в себя следующие функции управления:

- текущее стратегическое планирование мер по управлению работой предприятия;
- организацию текущего и стратегического планирования;
- контроль за ходом стратегического управления;
- учет и анализ эффективности затрат на производство, которые нацелены на объект управления;
- регулирование процессов устойчивого развития.

Обеспечение стратегической устойчивости должно осуществляться по согласованию с руководством предприятия. С целью стимулирования мер по обеспечению устойчивости в состав органов управления могут быть введены органы материального, морального и административного регулирования — воздействия на объект управления при возникновении определенных помех (угроз) устойчивости управления.

Дальнейшее укрепление стратегической устойчивости не заканчивается на реализации вышеперечисленных приемов и систем управления. Необходимо повысить гибкость и маневренность систем управления, способных перестроиться и саморегулироваться при возникновении разнообразных непредвиденных организационно-технических, экономических и управленческих ситуаций, связанных с переходом предприятия на выпуск новой, наукоемкой продукции и изменением рыночной конъюнктуры. Для этого необходимо перестроить систему управления в соответствии с конкурентоспособностью предприятия и выпускаемой продукции с учетом всех факторов, условий производства, влияющих на них, обеспечивающих необходимую гибкость при принятии решений и эффективность работы предприятия.

Важным условием повышения конкурентоспособности и стратегической устойчивости является активизация инновационной деятель-

¹² Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. — М.: Экономистъ, 2009. — С. 214.

ности, обеспечивающая рост производительности труда, качество продукции и снижение себестоимости продукции.

Используемые источники

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. — СПб: Питер, 2009. — С. 227.
2. Балабанова А.В. Управление экономическим ростом: модели и стратегии. — М.: Российская Академия предпринимательства, 2004.
3. Балабанова А.В. Темпы и качество экономического роста: новые подходы // Ж. Финансовый бизнес. — 2003. — № 6. — С. 39.
4. Друкер П.-Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — Изд. 3-е. — М.: АСТ, 2010. — С. 214.
5. Дудин М. Н. Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур: теория, методология и практика. Монография. — М.: ИМСГС, 2011.
6. Дудин М.Н. Лясников Н.В. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур и инновационное развитие России: Монография. — М.: ИМСГС, 2011.
7. Дудин М.Н. Лясников Н.В., Похвошев В.А., Толмачев О.М. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды: Монография / Под ред. В.С. Балабанова. — М.: Издательство «Элит», 2013.
8. Емельянова Е. ВТО: скоро или никогда // Экономика и жизнь. — 2010. — № 42. — С. 5–6.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. — М.: Экномистъ, 2009. — С. 214.
10. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. — СПб: ИД СПбГУ, 2008. — С. 164.
11. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Прахалад С. К., Самплер Дж. Портер М. и др. — М.: Альпина, 2012. — С.107.
12. Комков Н.И., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Модернизация национальной энергетической системы как геополитический фактор устойчивого развития // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2014. — № 2(18). — С. 4–10. — М.: Издательский дом «Наука».
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб: Питер, 2006. — С. 82.
14. Прахалад К. К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. — М.: Олимп Бизнес, 2009. — С.187.
15. Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. — СПб: Питер, 2008. — 304с.

16. Чуйкин А.М. Методологические основы исследования стратегического потенциала организаций // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. — 2012. — № 3. — С. 17–28.
17. Baranenko S.P., Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Busygin K.D. Using environmental approach to innovation-oriented development of industrial enterprises// American Journal of Applied Sciences. — 2013. — Vol. 11, No. 2. — P. 189–194.