

Каторгин А.В.,
коммерческий директор «S7 SERVICE»

Возрастание роли стратегического управления развитием бизнес-единицы холдинга

Показана важная предпосылка возрастания роли стратегического управления, - процесс глобализации бизнеса, затронувший и нашу страну; необходимость становления системы стратегического управления обуславливается происходящими интеграционными процессами.

Стратегическое управление является быстро развивающейся областью науки и практики управления развитием организаций, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса.

Довольно трудно дать однозначное определение понятия «стратегия», поскольку оно настолько многогранно, что при даже незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно. Стратегия

- это средство достижения конечного результата.
- объединяет все части организации в единое целое.
- охватывает все основные аспекты организации.
- это долгосрочный план организации.
- обеспечивает совместимость всех частей планов организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Что из себя представляет наш бизнес сегодня?
- Каким наш бизнес должен стать завтра?
- Каковы наши товары, функции, рынки?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития.

Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Слово стратегия, как известно, очень древнее и происходит оно от греческого *strategia*, искусство или наука быть полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами.

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 гг. до н. э. уже была написана книга под названием «Искусство стратегии». По сей день продолжаются споры по поводу того, кому приписывать авторство – одному человеку или же это так называемое народное творчество. До сегодняшнего дня большинство исследователей считают, что Сун Цу – это реальный исторический персонаж.

Конечно, историческая ясность в вопросах авторства безусловно важна. Но для нас сегодня наиболее важным кажется сам факт того, что уже 23 века тому назад понятие стратегии стало неотъемлемым элементом мировоззрения людей. Стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения, будь то организации или же отдельного человека. Сун Цу, например, писал: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

Современные исследователи понятия стратегии, в общем его определении сходятся, хотя при определении его отдельных составляющих занимают различные позиции. Например, Квин считает, что стратегия должна:

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию 5-ти «П»: стратегия -

план действий;

прикрытие (действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить и обойти во всех отношениях своих противников);

порядок действий (план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае);

позиция в окружающей среде (связь со своим окружением);

перспектива (видение того состояния, к которому надо стремиться).

В теории стратегического управления понятие стратегии является центральным, но далеко не единственным. В современном мире оно

опирается на ряд понятий, к числу основных из которых относятся: стратег (лидер перемен); миссия; потенциал; окружения; конкурентные преимущества; целевые установки; цели и другие. Рассмотрим основные понятия.

Стратег. К категории лиц, принимающих стратегические решения, относятся те, от которых напрямую зависит успех или провал всего дела организации. Стратеги могут иметь различные должностные позиции (исполнительный директор, президент, генеральный директор, владелец, председатель совета директоров, канцлер, декан или просто предприниматель).

Как и все люди, стратеги различаются своими пристрастиями, системами ценностей, этическими нормами, готовностью идти на риск, отношением к социальной ответственности, прибыльности, а также по стилю управления. Например, кредо Стива Джобса и Стивена Возняка, создателей первого в мире персонального компьютера и основателей корпорации «Эппл», формулировалось так: «Создавать новое, игнорировать сомневающих, плевать на истеблишмент». Их отношением к жизни был нонконформизм. Может быть именно поэтому удача долгое время сопутствовала им.

Многолетняя практика свидетельствует, что при замене одного человека на стратегической позиции другим серьезно меняется стратегический курс всей организации в целом. Например, когда Дэвид Уикинс сменил на посту председателя совета директоров корпорации «Лотус» Колина Чэпмена, он сказал: «Лотус» никогда раньше не управляли с целью получения прибыли. Колину Чэпмену было просто интересно добиваться, чтобы автомобили ездили быстро».

Миссия - это одно из ключевых понятий в современной теории стратегического управления. Разные авторы по-разному определяют его. Одни называют миссию организации гиперцелью или «таким выражением цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм». Другие считают, что миссия определяется посредством описания всего спектра параметров производственной системы организации. Так, для аналитических целей удобнее рассматривать миссию организации как ту роль, которую она собирается играть на сцене своего бизнеса.

Сцена бизнеса при этом определяется параметрами отраслей, рынков и макросредой бизнеса. Роль определяется отличительными особенностями, открывающими возможности достижения делового успеха, и ее внутренним потенциалом.

Потенциал организации складывается из ресурсов и источников их пополнения, которыми она располагает, а также ее связей, положения и организационной системы в целом. Потенциал организации сам по себе

представляет источник формирования конкурентного преимущества организации и именно поэтому нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

Потенциал организации выступает стратегическим ресурсом организации, который обеспечивает ей устойчивость в агрессивных условиях макросреды, позволяет нейтрализовать негативное влияние внешних факторов.

Целевые установки организации чаще всего бывают представлены как долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии. Эти установки жизненно важны для ее успеха, поскольку являются ориентирами направлений развития, основанием для оценки достижений, фундаментом синергетического эффекта, отправными точками мотивации персонала организации.

Цели представляют из себя результаты, которых стремится добиться организация в ближайшей перспективе. Цели могут быть поставлены перед организацией в целом, перед ее структурными подразделениями, а также перед конкретными исполнителями. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесены с миссией, а также должны иметь временные рамки их достижения. Такие отличительные черты целей называются SMART-характеристикой. SMART – это аббревиатура следующих пяти слов и понятий:

1. Specific – быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;
2. Measurable – выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;
3. Achievable – и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима;
4. Related – соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя;
5. Time-bound – определена на шкале времени по срокам ее достижения.

В хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в стадии становления. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает организациям на каждом шагу.

В командной экономике при разработке своих планов предприятие получало сверху информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов, которые автоматически закладывались в основу

разработки планов. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды.

В настоящее время предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Сиюминутные решения, которые принесли некоторым компаниям успех в 1992 - 1999 годах теперь не работают, многие компании исчезли или, достигнув определенного уровня, перестали расти.

Необходимость становления системы стратегического управления в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе коммерческие фирмы наряду с группами, за многими из которых стоят коммерческие банки, стали приобретать промышленные предприятия, участвуя в приватизации, инвестиционных конкурсах, активно проводя скупку акций привлекательных предприятий.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического управления является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну.

Можно выделить четыре фактора-условия определяющие актуальность стратегического управления:

1. Начиная с 90-х годов XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в условиях командно-административного хозяйствования.
2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности российской экономики приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.
3. Возросла роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в условиях плановой экономики, все меньше соответствует условиям решения возникающих задач.
4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПитерКом, 2006.

2. Ларионов А.С. Исследование глобальных, корпоративных и конкурентных стратегий. – Электронный ресурс – сайт Московского государственного университета экономики, статистики и информатики. Режим доступа: <http://www.magistr-mba.ru/aboutusmenu/seniorspublicsmenu/50>
3. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник – Москва: Проспект, 2011.
4. Портер М. Э. 10 кирпичей, из которых можно построить стратегию. – Электронный ресурс – портал «Технологии корпоративного управления». Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/>
5. Теория управления / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко и А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12 издание, 2009 г.