

УДК 338.24

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ И ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Екатерина Анатольевна Мягкова

кандидат экономических наук, профессор

eam24@rambler.ru

Елена Михайловна Осипович

старший преподаватель

Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия

Аннотация. В статье представлены основные компоненты стратегического управления организацией, которые формируют цепь перспективно-целевых решений в управлении. Детально представлена характеристика основных этапов стратегического управления. Выделены уровни стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, компоненты, этапы управления, уровни управления

Эффективное управление предприятием в современных условиях невозможно без применения механизмов и инструментов стратегического управления. Разработанная на научной основе стратегия развития организации позволяет нейтрализовать влияние неопределенности при принятии управленческих решений на перспективу, рационально распределить имеющиеся ресурсы, создать возможности для развития потенциала [2].

Стратегическое управление состоит из пяти компонентов, которые образуют цепь решений, принятых на перспективу в соответствии с поставленными целями (рис. 1).

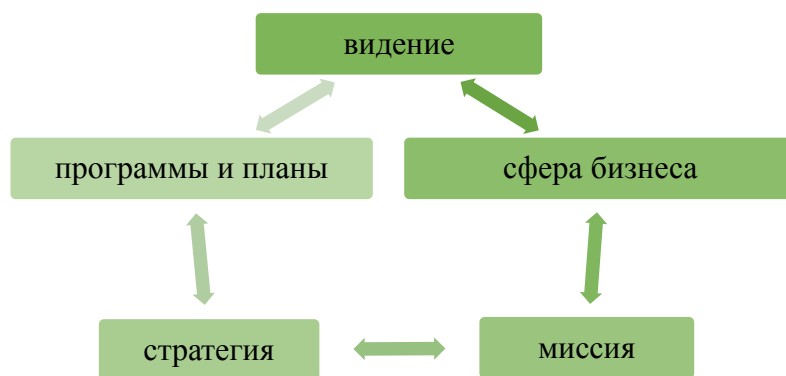


Рисунок 1 – Последовательность стратегических задач по эффективному управлению развитием предприятия.

1. Видение – это представление того будущего состояния организации, которое возможно и желаемо [2].

2. Сфера бизнеса – сектор экономики, к которому относятся вид предоставляемых услуг (производство, переработка, торговля, транспорт и т.д.). При определении бизнеса с точки зрения стратегического управления необходимо дать оценку перспектив его развития и установить свое место и возможности [2].

3. Миссия – это заявление, в котором цели соединяются с философией бизнеса. То есть миссия представляет собой ответ на вопрос «Зачем существует предприятие?». Правильно сформулированная миссия позволит руководителям и специалистам при принятии решений отсеять лишнее и поможет расставить приоритеты и сфокусировать внимание на главном [3, 4].

4. Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5. Программы и планы – разработка программного обеспечения и формирование комплексных плановых решений. Это ключевой элемент стратегического управления, заключающийся в создании полноценной системы действий. Эта система охватывает: концепцию мероприятий, глубоко интегрированную в общую стратегию компании; процессы распределения материальных и кадровых ресурсов с учетом долгосрочных целей; определение правовых оснований и функциональных обязанностей отделов, вовлеченных в исполнение стратегии; разработку тактических и оперативных дорожных карт для обеспечения эффективной реализации задуманного [1, 3].

Таким образом, данный подход обеспечивает структурированное взаимодействие всех уровней управления с целью достижения заданных организационных результатов.

Процесс стратегического управления можно разделить на три блока: стратегический анализ, планирование и реализация плана (рис. 2).



Рисунок 2 – Процесс стратегического управления [1].

Приоритетом в стратегическом управлении занимает исчерпывающий анализ среды – начальная стадия, на которой формируется фундамент для определения миссии и установки долгосрочных ориентиров организации и включает [2, 3, 4]:

- внутренний анализ производственных возможностей, оценку кадрового

потенциала, технологических компетенций, маркетинговой стратегии, финансово-бухгалтерской системы;

- анализ внешней среды, то есть выявление возможностей и угроз, определяющих перспективы организации. При этом все факторы делятся на две категории:

- * непосредственное окружение (поставщики сырья, клиенты, конкуренты);

- * макроокружение (экономические условия, социальные тенденции, политический ландшафт);

- формулирование миссии и целеполагание:

- * сначала определяется миссия – сущностное видение организации;

- * на основе миссионного заявления разрабатываются долгосрочные цели;

- * цепочка задач дополняется среднесрочными и краткосрочными приоритетами.

Этот многоуровневый подход обеспечивает комплексный взгляд на организацию, позволяя выстроить стратегию развития с учетом всех значимых факторов.

Следующим этапом стратегического управления является формулирование и выбор стратегии, который направлен на разработку альтернативных вариантов развития организации с учетом проведенного анализа, сформулированной миссии и поставленных целей. Из представленных вариантов руководители и специалисты выбирают наиболее приемлемый и лучший. В связи с решением проблем различного рода и сложности при разработке альтернативных стратегий используются различные методы, соответствующие стратегическому управлению. Основные из них: эвристические методы; методы социально-экономического анализа; портфельный анализ; методы прямых инженерно-экономических расчетов; балансовый метод; экономико-математические методы и модели; методы

системного анализа и синтеза [3].

Критическая точка в процессе стратегического управления – *реализация стратегии*, так как от успешного осуществления этого процесса зависит достижение поставленных целей и, следовательно, успех предприятия в целом. Для этого разрабатываются различные программы и бюджеты на среднесрочную и краткосрочную перспективы. Для гарантированного успеха реализации выработанной стратегической линии необходимо:

- прозрачное информирование – систематическое доведение целей стратегии до каждого сотрудника организации с акцентом на понимание и осознание общей миссии и вовлечение в процесс реализации через активное включение;

- разработка детального плана: определение чётких, измеримых конечных результатов (SMART-цели); разбиение стратегических задач на тактические этапы; установление сроков и ресурсных рамок;

- гарантии поддержки руководства: обеспечение необходимыми материальными, финансовыми и человеческими ресурсами в установленные сроки и создание условий для эффективного выполнения стратегических задач всеми подразделениями;

- личная ответственность руководителей: активное участие в решении ключевых вопросов, заданных стратегией, выполнение персонально возложенных функций и обязанностей по реализации планов и контроль над выполнением задач на всех уровнях управления [1, 2].

Эти принципы обеспечивают согласованность действий внутри организации, мотивацию сотрудников к достижению общих целей, эффективное распределение ресурсов и ответственности и гибкость в адаптации к изменениям внешней среды.

Последним этапом стратегического управления выступает *оценка результатов реализации стратегии*. Этот этап является важным с точки зрения внесения корректировок в решения, принятые на предыдущих этапах

формирования стратегии и управления ее реализацией.

Итеративность – фундаментальный принцип процесса стратегического управления, который в соответствии с природой итеративности заключается в постоянном внесении коррективов в принятую стратегию после анализа результатов, непрерывном мониторинге внешней и внутренней среды, что приводит к пересмотру планов, и адаптации стратегии под меняющиеся условия. Также мы сталкиваемся с ранним вовлечением стратегии в анализ. Так как уже на этапе анализа микро- и макросреды рассматриваются возможные варианты стратегий, а выбор наиболее перспективной линии развития происходит на основе оценки внешней среды. Кроме того, постоянный контроль за реализацией стратегии с использованием KPI и показателей эффективности требует проведение новых исследований делового окружения и при необходимости пересмотра стратегических направлений развития организации [2].

Можно выделить три уровня (группы) стратегического управления (рис. 3):

- корпоративный уровень – формулирование миссии и долгосрочных целей организации, разработка общей корпоративной стратегии, охватывающей все подразделения, определение основных направлений развития;

- бизнес-уровень (уровень отдельных бизнес-единиц) – создание и реализация стратегий для каждого вида деятельности или бизнеса, разработка тактических планов, учитывающих специфику рынков и конкурентной среды и определение ключевых показателей эффективности (KPI) по бизнес-единицам;

- операционный уровень – реализация стратегических задач через конкретные проекты, процессы и операции, оптимизация внутренних процессов для достижения поставленных целей и управление ресурсами (кадровыми, финансовыми) на уровне подразделений.

организация в целом

- открытая, сложная, целенаправленная производственно-хозяйственная социотехническая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических, хозяйственных подразделений)

стратегическое поле хозяйствования

- совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики

функциональная зона организации

- сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций (НИОКР, производство, торговля, маркетинг, финансы, учет и т.д.) и обеспечивают эффективную деятельность стратегических хозяйственных подразделений и организации в целом.

Рисунок 3 – Объекты стратегического управления.

Эта многоуровневая структура обеспечивает согласованность стратегических направлений по всей организации, гибкость в адаптации к изменениям на разных уровнях и эффективное распределение ресурсов и ответственности по структурным подразделениям или бизнес-единицам.

На основе представленного рисунка, следует отметить, что организации, имеющие большие масштабы деятельности, в целях эффективного принятия стратегических решений, дробят стратегическое поле бизнеса на стратегические единицы бизнеса, которые представляют собой «внутрифирменные организационные единицы, отвечающие за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Основная задача такой единицы – достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.)» [5]. Стратегическое деление бизнеса базируется на методе разделения рынков через формирование особых сегментов, которые представляют собой изолированные части рынка с конкретными характеристиками, куда организация ориентирует свои товары или услуги. Процесс выделения таких бизнес-единиц сугубо субъективен и включает как внешние, так и внутренние критерии оценки.

Внешняя перспектива определяет контуры рынка по клиентским

предпочтениям (группы покупателей) и заказным требованиям. Внутренний анализ же сосредоточен на операционной эффективности: производстве, логистике, управлении доходами и издержками.

Основная цель каждой такой стратегической единицы – реализация установленных корпоративных задач (разработка инноваций, завоевание новых рынков сбыта, расширение рыночной доли), что требует гибкого подхода к управлению и оптимизации ресурсов.

Таким образом, формулировка корпоративной стратегии представляет собой непрерывный цикл обновления, охватывающий все уровни структуры компании. И формирование стратегии становится живым процессом, требующим непрерывного взаимодействия между всеми звеньями организации.

Список источников:

1. Мягкова Е.А., Гриднева Ю.С. Роль миссии и целей в стратегическом управлении сельскохозяйственным предприятием // Инженерное обеспечение в реализации социально-экономических и экологических программ АПК: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией С.Ф. Сухановой. Курган. 2022. С. 394-398.

2. Грекова Н.С., Рыбин М.Д. Долгосрочная стратегия развития зернового комплекса РФ // Траектории социально-экономического развития региона в условиях внешнеполитического санкционного давления: сборник статей по материалам II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Курск. 2024. С. 82-85.

3. Мягкова Е.А., Осипович Е.М., Матчин Н.А., Дромашко А.С. Современное состояние аграрного сектора экономики Тамбовской области // Наука и Образование. 2023. Т. 6. № 4. С. 151

4. Лёвина М.В., Бабкина Е.С., Епифанова О.С. Методы выявления стратегических альтернатив развития организации // Траектории социально-экономического развития региона в условиях внешнеполитического

санкционного давления: сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под редакцией Н.В. Карамновой. Мичуринск. 2023. С. 176-180.

5. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. Саратов: Амирит. 2018. 267 с.

UDC 338.24

THE MAIN COMPONENTS AND STAGES OF STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT

Ekaterina An. Myagkova

candidate of economic sciences, professor of the department

eam24@rambler.ru

Elena M. Osipovich

senior lecturer

Michurinsk State Agrarian University

Michurinsk, Russia

Abstract. The article presents the main components of the strategic management of an organization, which form a chain of perspective-oriented management decisions. The characteristics of the main stages of strategic management are presented in detail. The levels of strategic management are highlighted.

Key words: strategic management, components, management stages, management levels.

Статья поступила в редакцию 25.11.2024; одобрена после рецензирования 20.12.2024; принята к публикации 25.12.2024.

The article was submitted 25.11.2024; approved after reviewing 20.12.2024; accepted for publication 25.12.2024.