

**Афаунова Лиана Хамидбиевна**

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

**Направление:** Экономика

**Магистерская программа:** Экономическая теория

**Стратегическое управление компанией: эволюция подходов**

**Аннотация.** В статье рассматривается сущность стратегического управления компанией.

**Ключевые слова:** стратегия, управление, компания, планирование.

Греческое слово «стратегия» буквально переводится как искусство развертывания войск в ходе битвы [5, с. 125]. Данный термин за последние годы стал использоваться не только в военном деле, но также и в экономике, как искусство управления компанией, регионом и страной; это совокупность правил, использующихся менеджерами в процессе принятия управленческих решений [6, с. 17]. Наряду с этим стратегия – это комплексный план предприятия, разрабатываемый в целях обеспечения наиболее оптимального и эффективного способа задач и цели.

Стратегическое управление компанией – это, с одной стороны, процесс планирования, с другой стороны, выработка долгосрочных мероприятий, направленных на достижение поставленных компанией целей и задач и формирования эффективного управленческого механизма реализации стратегических мероприятий через систематизацию планов.

Появление стратегического управления связано с рядом объективных причин, которые связаны с характером рыночной динамики, главным образом с изменением факторов внешнего окружения компании. Развитие методологии стратегического управления проходило в 4 этапа (табл. 1).

Многие крупные компании на протяжении десятилетий используют практику долгосрочного стратегического планирования. В российской

экономике интерес к разработке долгосрочных стратегических планов развития компании возник в 60-70-х гг. 20 столетия, когда многие ученые заинтересовались данной проблемой. В ряде работ и на практике в роли субъекта планирования долгосрочной рыночной стратегии компании в условиях плановой экономики выступало Министерство, либо Ведомство, что стало причиной неэффективности разрабатываемых стратегий, так как они преследовали не интересы компаний, связанные с повышением ее конкурентоспособности и потенциала, а интересы государства и населения [3, с. 79].

Таблица 1

### Эволюция методологии стратегического управления

Этапы	
<b>Первый этап</b>	управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организации на изменения появляется после совершения событий
<b>Второй этап</b>	управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование)
<b>Третий этап</b>	управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)
<b>Четвертый этап</b>	управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление)

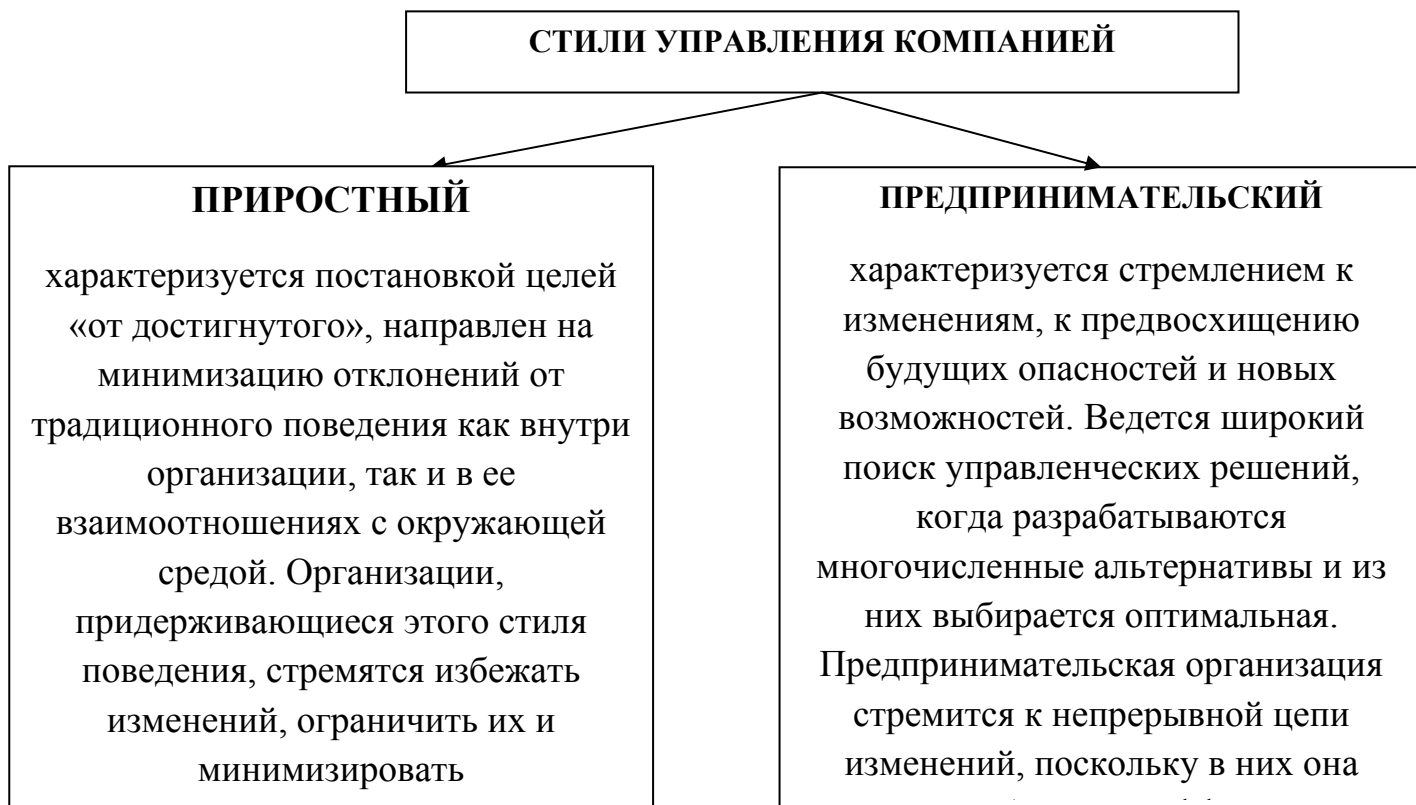
Министерства и ведомства настолько были перегружены текущими проблемами государства, что в связи с отсутствием объективной информации о работе компаний, а также о рыночных тенденциях не всегда могли принять адекватные сложившимся рыночным условиям стратегические решения для компаний. То есть долгосрочное планирование в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры показало свою неэффективность.

Отличительная особенность между долгосрочным и стратегическим планированием лежит в трактовке будущего: в первом случае будущее может быть определено с помощью составления долгосрочных прогнозов развития экономики на основе экстраполяции; во втором случае – «будущее» планировать очень сложно, так как ситуация может измениться в гораздо худшую для компаний сторону в связи с рядом политических, социально-экономических, экологических и иных «катаклизмов» и строить прогнозы на основе экстраполяции не имеет смысла.

Теория стратегического планирования стала толчком к формированию стратегического управления и сущностью данной экономической категории. Она особенно привлекательна для компаний, которые имеют проблемы выбора стратегических альтернатив развития [4, с. 38].

Любая компания и некоммерческая организация имеют разнообразные стили поведения, которые являются производными, либо приростного, либо предпринимательского стилей управления (рис. 1).

Приростное поведение используется при настоятельной необходимости проведения преобразований в стратегии компании, связанного с динамикой внутренних и внешних факторов, вызвавших такую необходимость. Причем выбор альтернативного управленческого решения является последовательным процессом, в результате которого отбирается наиболее оптимальный в сложившихся условиях вариант. Такой стиль поведения используется некоторыми коммерческими и практически всеми некоммерческими компаниями в сфере здравоохранения, образования и культуры.



**Рис. 1.** Стили управления компаниями

Предпринимательский стиль поведения используются всеми типами предприятий реже. Некоммерческие организации прибегают к такому стилю поведения в процессе своего формирования, при определении целей и задач, формировании организационно-управленческой структуры, т. е. в период конструирования своей социальной функции.

Стратегическое управление предполагает постановку цели, направленную на достижение запланированных результатов, нивелируя негативные факторы рыночной среды и используя позитивные, позволяющие добиться поставленных задач и соответствующие внутреннему потенциалу.

Стратегическое управление направлено на формирование стратегической позиции фирмы, позволяющей сохранить устойчивость и жизнеспособность в длительно перспективе, даже в условиях высокой рыночной конъюнктуры. Постоянство доходного потенциала предприятия зависит от управленческих решений, принимаемых менеджером в области стратегии развития.

Стратегическое управление состоит в формировании:

- архитектоники компании;
- подборе и обучении персонала;
- формировании предпринимательского стиля поведения.

Стратегическое управление в качестве системы включает стратегический анализ, стратегическое планирование и стратегическое управление реальными проблемами компании. Причем последняя подсистема стратегического управления является переходной формой.

Совокупность элементов стратегического управления и их характеристика представлены в табл. 2.

Таблица 2

### Элементы стратегического управления

<b>Стратегические решения</b>	это решения, определяющие долгосрочную перспективу ее развития, стратегические решения принимаются в рамках стратегического управления
<b>Стратегическое управление проблемами</b>	это не только фиксация желаемого состояния организации в будущем, но прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение желаемого состояния организации в будущем
<b>Долгосрочные цели</b>	определяют деятельность организации (стратегические цели)
<b>Стратегические технологии</b>	технологии, которые используются при достижении стратегических целей
<b>Стратегические ресурсы</b>	ресурсы, которые используются при достижении стратегических целей
<b>Система управления</b>	обеспечивает достижение стратегических целей, в том числе люди как основная составляющая часть системы управления

Стратегии компании могут быть:

- стратегиями ограниченного роста;
- стратегиями роста;

- стратегиями сокращения;
- комбинированными стратегиями.

Кроме того классификация стратегий развития возможно в зависимости от их предназначения; уровня использования.

В условиях рыночной конкуренции компании выбирают различные стратегии, классификация которых представлена в табл. 3.

Таблица 3

### Классификация конкурентных стратегий компании

<b>Стратегия минимизации издержек</b>	связана со стремлением уменьшить вес затрат, увеличить рентабельность. На снижение затрат влияет увеличение объема производства, внедрение новых технологий, установка более современного оборудования, реструктуризация.
<b>Фокусирование</b>	концентрация усилий организации на обслуживание достаточно узкого сегмента рынка
<b>Стратегия дифференциации</b>	предполагает производство более обширной номенклатуры продукции или расширение ассортимента оказываемых услуг при сохранении их функциональной направленности. Дифференциация может быть двух видов – горизонтальная (вариации функциональных характеристик) и вертикальная (вариации цен)
<b>Стратегия инновации</b>	состоит в совершенствовании технологий, оборудования, производственного процесса, включении в ассортимент принципиально новых продукции или услуг. Эта стратегия эффективна в венчурных фирмах, т. е. фирмах, деятельность которых связана с повышенным уровнем риска
<b>Стратегия оперативного реагирования</b>	предполагает высокий уровень использования обратной связи и быструю адаптацию производства или сферы услуг к изменяющемуся спросу

Стратегии компании могут также классифицироваться в зависимости от сферы деятельности на: – стратегии диверсификации;

- стратегии откочки капитала;
- стратегии ликвидации;
- стратегии изменения курса;
- стратегии реструктуризации и др. (табл. 4).

Разработкой функциональных стратегий компании занимаются определенные службы и отделы, причем их специфика порождает множество взглядов у разных менеджеров компании, связанных с их реализацией на предприятии, которые иногда являются противоречивыми.

Таблица 4

### Классификация корпоративных (портфельных) стратегий предприятия

<b>Стратегия диверсификации</b>	предполагает расширение сфер деятельности организации, пополнения портфеля сфер бизнеса	
	стратегия связанной диверсификации предполагает, что в объединенной организации имеет место значительный эффект стратегического соответствия (образование концерна)	стратегия несвязной диверсификации предполагает, что в объединенных организациях эффект стратегического соответствия незначителен (образование конгломерата)
<b>Стратегия откочки капитала и ликвидации</b>	применяется, когда ход событий неблагоприятен для организации	
<b>Стратегия изменения курса и реструктуризации</b>	организации применяется с целью повышения эффективности деятельности или спасения от серьезных экономических потрясений	
<b>Стратегия международной диверсификации</b>	применяется, если ее деятельность распространяется на различные национальные рынки сбыта	

Классификация функциональных стратегий компании представлена в табл. 5.

Таблица 5

### Классификация функциональных стратегий предприятия

Наступательные стратегии	предполагают активность организаций в конкурентной борьбе с применением различных способов и приемов, таких как наступление на сильные стороны конкурента, наступление на слабые стороны конкурента, захват стратегических рубежей, снижение цен, реклама, производство продукта, – привлекательного для сегмента рынка, занятого конкурентом
Оборонительные стратегии	состоят в укреплении достигнутых ранее позиций и принятии адекватных мер при наступательной стратегии противника, а также в поддержании низких цен, не превышающих соответствующие цены конкурентов, в заключении эксклюзивных договоров с дистрибьюторами и дилерами, в обучении персонала на льготной основе, увеличении срока гарантии, сокращении сроков поставок

Управление компанией связано с поиском баланса между отдельными функциональными подразделениями в процессе разработки стратегических альтернатив, т. е. наиболее эффективного и оптимального способа достижения поставленных целей, чего можно достичь двумя способами:

- путем участия всех сотрудников компании в процессе разработки рыночной стратегии;
- путем поэтапной разработки стратегии, начиная с этапа согласования и заканчивая этап ее координации.

Таким образом, классификация стратегий малых и средних предприятий по различным признакам представлена на рис. 2.



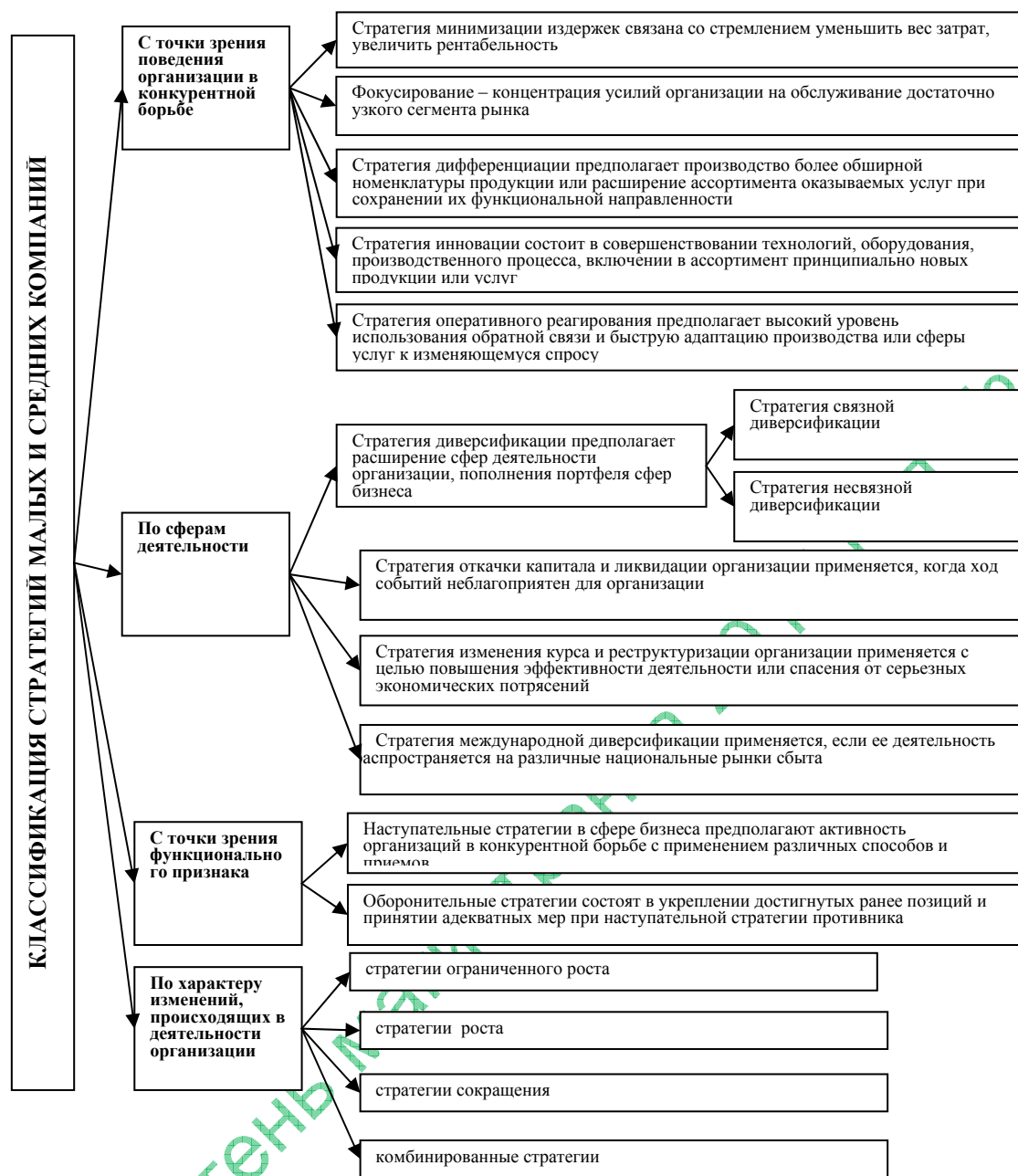


Рис. 2. Классификация стратегии по различным признакам

## Литература

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2012.
2. Байков Н.Д., Русинов Ф.М. Организация и эффективность управления производством: Учебное пособие. М.: Мысль, 2007.
3. Вертоградов В. Управление продажами. 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2011.

4. Маркова, В.Д. Маркетинг. Менеджмент. Новосибирск: Экор-книга, 2008.
5. Репьев А.П. Маркетинговое мышление, или клиентомания. М.: Эксмо, 2009 .
6. Уткина Э.А. Маркетинг: Учебник для вузов. М., 2013.

© Бюллетень магистранта 2015 год № 1