

УДК: 32+338+54+33

АБДИ А.<sup>1</sup>

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье исследуются сущность стратегического управления и основные этапы его формирования. Особое место занимают в работе вопросы изучения и выявления внутренних и внешних факторов стратегического управления. Показано, что в стратегическом управлении определяются меры, необходимые для достижения успеха в течение перспективного периода.

**Ключевые слова:** стратегия, управление, стратегическое управление, организация, планирование, внутренние и внешние факторы.

В системе управления большое значение имеет стратегическое управление. Понятие управление появилось одновременно с появлением сознания и деятельностью людей в обществе.

Еще в первой четверти XX века в эпоху массового производства активно разрабатывались и совершенствовались управленческие функции [1]. Стратегическое управление, как самостоятельная область исследования и управленческой практики, имеет свои основные этапы формирования [2].

Первый этап - бюджетирование и контроль являются важнейшими методами управления. В то же время область их успешного применения определена более точно — это так называемые «жесткие» проблемы, которые характеризуются определенностью задач, средств для их решения, необходимого количества ресурсов; применением известных методов достижения целей и определенными временными рамками. Однако, позже в методологии управления широкое распространение получил взгляд, согласно которому «жесткие» проблемы не исчерпывают все проблемное поле менеджмента и должны быть дополнены «мягкими» проблемами, которые характеризуются неустранимыми (по крайней мере, без использования специальных процедур) неопределенностями в исходных параметрах ситуаций, рассматриваемых как управленческие задачи.

Вторым этапом является долгосрочное планирование, которое сформировалось в 50-е годы 20-го века. Этот метод основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста организации, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг этот метод оказался наиболее полезным.

Стратегическое планирование является третьим этапом, которое началось широко применяться в практике бизнеса с конца 60-х и начала 70-х годов 20-го столетия. Использование данного метода основывается на выявлении трендов и экономического развития организации и среды ее существования. Такое планирование опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

И, наконец, четвертый этап – стратегическое управление появилось в середине 70-х годов 20-го века, которое основывается на изучении изменений во внешней среде

---

<sup>1</sup> Адрес для корреспонденции: Абди А. – соискатель Института экономики и демографии Академии наука Республики Таджикистан. 734024, Республика Таджикистан, Душанбе, ул. Айни-44; тел.: 935978638

организации. В то же время этот метод предполагает компенсации слабых сторон и методов избежания угроз с учетом установления ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды.

Имеются различные варианты определения этапов развития стратегического управления. В научной литературе представлено достаточное количество подходов, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к следующим из этих подходов [3]. :

- управление на основе контроля за исполнением (постфактум);
- управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого;
- 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;
- 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.

В системе стратегического управления большое значение имеет осознание проблемы [4]. Здесь важно анализировать окружение. Главное внимание необходимо акцентировать на параметрах организационного окружения. При этом стратегическое управление является процессом принятия решений. В то же время оно объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, которые предоставляют внешней средой объекта управления.

Разработка целей стратегического управления и средства их достижения является важным моментом в процессе стратегического управления [5]. Она должна основываться на определении долгосрочных целей объекта управления и путей их достижения. При этом стратегическое управление будет направлено на развитие эффективной стратегии для оказания содействия в достижении управленческих целей.

Деятельностный подход занимает особое место в системе стратегического управления. Он ставит во главу угла деятельность по реализации стратегии. «Деятельность представляет собой многомерное явление. Она служит способом перевода, «превращения» сознания (идеального) в материальное, когда идеи, образы, представления, сформированные в сознании, приобретают посредством деятельности предметность. Именно деятельность трансформирует субъективное сознание в объективированное» [6].

Более глубокое понимание природы и целей стратегического управления можно получить при сравнении его с оперативным управлением. Следует отметить, что решения оперативного управления принимаются на всех уровнях управления. Однако решения стратегического управления разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. При этом функции поставщиков информации для стратегического управления выполняют нижестоящие уровни управления.

Исследование показало, что разработка стратегического управления осуществляется с учетом проявления некоторых проблем в условиях неожиданности [7]., т. е.: а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям; б) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту фирмы; в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей; г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в фирме порядок действий этого не позволяет.

Кроме того, существуют еще другие различия стратегического и оперативного управления. Так, стратегическому управлению характерны прерывистость и системность процесса управления. Это означает, что в процессе стратегического

управления реализация стратегических решений требует длительного времени, иногда нескольких лет, хотя они принимаются не так часто. В то же время, в стратегическом управлении преобладают «мягкие» проблемы. Их исходных параметров и граничащих условий характеризуют неожиданность проблем.

Для оперативного управления прерывистость в меньшей степени характерна. Повседневно осуществляется планирование оперативного управления, рассчитанное на краткосрочный период. Оперативное управление имеет дело в основном с «жесткими», ожидаемыми проблемами организаций.

Разработка стратегического управления требует большой объем необходимой информации. Источники информации могут быть разные и они связаны с разнообразными процессами как во внутреннем окружении организации, так и в ее внешнем окружении. «Выбор метода изучения внешней среды представляет собой решение огромной важности. Ошибка может стать причиной стратегической близорукости фирмы и привести к отсроченным решениям на изменения во внешней среде, характерным для реактивного поведения...» [8].

Для стратегического управления процессы сбора информации ориентируются на длительные временные промежутки, обычно три—пять лет. «Сигналы и данные о будущих тенденциях и возможностях поступают в фирму в ходе изучения внешней среды, прогнозирования и анализа ее состояния. Поступающие в фирму данные проходят через фильтр, в роли которого выступает процесс изучения внешней среды; характеристики этого фильтра определяются тем, какие методы прогнозирования и анализа использует фирма» [9].

В то же время для оперативного управления, информация нацелена на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы и поэтому процессы ее сбора в значительной мере формализованы, а источники стабильны и находятся внутри организации. В связи с этим можно проконтролировать качество и достоверность данных информации для оперативного управления.

Следовательно, существует тесная связь между решениями стратегического и оперативного управления. Однако, элементами выполнения решений стратегического управления являются оперативные решения и всегда они нацелены на достижение перспективных целей стратегического управления. В связи с этим по сравнению с целями оперативного управления цели стратегического управления менее детализированы и формулируются в более общих чертах.

В разработке стратегического управления важное место занимают принятые управленческие решения. Они обычно приобретают институциональный характер и начинают жить самостоятельно. Многие управленческие решения действуют десятилетиями, порой и тогда, когда их авторов давно уже нет на должности, а то и в этом мире [10].

Принятые решения стратегического управления позволяют обеспечить достижения объективных результатов практической реализации управленческих решений. В связи с этим, при оценке результатов реализации принятых решений стратегического управления необходимо обратить внимание на достигнутые практические перемены, явления, процессы, преобразования и т.п.

Разработка стратегического управления в условиях рыночных отношений требует изучение рынка. Здесь целесообразно определить возможности роста рынка и изменение в составе основных конкурентов на рынке. Для этого необходимо достаточное количество каналов поступления информации как по внешнему окружению, так и относительно внутриорганизационных процессов и их динамики. В связи с этим последовательно проводится первоначально анализ внешнего окружения, затем планирование направлений развития, далее планирование стратегии управления и разрабатываются меры по осуществлению стратегии управления.

Если исходить из модели Ф.Р. Дэвида [11], то разработка стратегического управления осуществляется с соблюдением следующих последовательных этапов:

разработка стратегий управления, реализация стратегий управления и оценка результатов реализации стратегий управления. При этом рассмотрение внутренних и внешних факторов включает в себя проведение нескольких операций: определение долгосрочных целей стратегического управления, разработка и оценка выбора стратегического управления, определение ежегодных целей и политики стратегического управления, распределение ресурсов для реализации стратегического управления, расчет и оценка претворений в жизнь стратегического управления.

Таким образом, стратегическое управление предполагает изучение и выявление внутренних факторов, определение сильных и слабых сторон объекта управления, изучение и выявление внешних факторов с целью определения возможностей и угроз, определение миссии и стратегий для достижения его целей. Разработка, осуществление и оценка решений стратегического управления являются многообразной задачей, которая позволяет организации достичь своих долгосрочных целей. Стратегическое управление направлено для сосредоточения организационного успеха на нескольких факторах: координация управления, маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство (операции), исследования и разработки, а также компьютерные информационные системы. В ходе реализации стратегического управления определяют как достичь долгосрочных целей или идеалы организации. Следовательно, в стратегическом управлении руководители организации определяют меры, необходимые для достижения успеха в течение перспективного периода. Действительно, перспектива является прозрачным и образ будущего выполнения деятельности организации и демонстрирует условия возникновения и достижения цели и каким-нибудь образом действует в творения (создания) и создания энтузиазма у работников.

### Литература

1. Ансоф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – С. 34-37.
2. Ансоф И. Указ. соч. - 519 с.; Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности). – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 567 с.; Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. - М.: Республика, 1992. – 351 с. и др.
3. Ансоф И. Указ. соч. – С. 49.
4. Атаманчук Г.В. Указ. соч. – С. 11-27.
5. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. – 162-170; Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С. 46-65.
6. Атаманчук Г.В. Указ. соч. – С. 27.
7. Ансоф И. Указ. соч. – С. 59-60.
8. Ансоф И. Указ. соч. – С. 404.
9. Ансоф И. Указ. соч. – С. 413.
10. Атаманчук Г.В. Указ. соч. – С. 172.
11. Дэвид Ф.Р. Стратегическое управление. / Пер. с англ. – Тегеран: Изд-во «Бюро культурных исследований», 1335.

АБДӢ А.

### АСОСҶОИ НАЗАРЯВИИ ИДОРАКУНИИ СТРАТЕГӢ

Дар мақола моҳияти идоракунии стратегӣ ва марҳилаҳои асосии бавучудоии вай тадқиқ карда мешаванд. Ҷои махсусро дар мақола масъалаҳои омӯзиш ва зоҳир

намудани омилҳои дохилӣ ва берунаи идоракунии стратегӣ ишғол мекунанд. Нишон дода мешавад, ки дар идоракунии стратегӣ чорабиниҳои муайян карда мешаванд, ки барои ба даст овардани муваффақиятҳо дар давоми давраи перспективӣ заруранд.

**Калимаҳои муҳим:** стратегия, идора, идоракунии стратегӣ, ташкилот, банақшагири, омилҳои дохилӣ ва берунӣ.

**ABDI A.**

## **THEORETICAL BASES OF STRATEGIC MANAGEMENT**

In article the essence of strategic management and the main stages of its formation are investigated. The special place is taken in work by questions of studying and identification of internal and external factors of strategic management. Are shown that in strategic management the measures necessary for achievement of success during the perspective period are defined.

**Keywords:** strategy, management, strategic management, organization, planning, internal and external factors.