

МЕНЕДЖМЕНТ

А.А. Иванова

Стратегическое управление: российский и зарубежный опыт

В условиях рыночной экономики руководители и специалисты российских предприятий и коммерческих структур должны осваивать адекватные методы и процедуры управления. К их числу относится стратегический менеджмент, обеспечивающий предприятиям (компаниям, фирмам, организациям) эффективное достижение перспективных целей на основе удержания конкурентных преимуществ и соответствующего реагирования на изменения внешней среды [2, с. 89].

Стратегическое управление, но на иной основе, для России понятие не новое. На протяжении по крайней мере 70-летнего советского периода перспективное (пятилетние планы) и долгосрочное (на период до 20 лет) планирование являлось важнейшим инструментом управления как на макро-, так и на микроуровне [3, с. 56].

В современных российских условиях перед предприятиями (организациями, фирмами, компаниями) встала задача самостоятельно определять направления своей деятельности. Особенно острая необходимость возникла в отношении разработки стратегии и обеспечения эффективного управления, позволяющего предприятию в ближайшей и долгосрочной перспективе успешно развиваться в конкурентной среде, то есть в обстановке турбулентности окружающей среды бизнеса.

Стратегическое управление – это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее [1, с. 28].

В задачи стратегического управления входят:

- обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия;

- учет влияния внешней среды;

- выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера;

- оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

- формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации.

Проведенный анализ стратегического управления с точки зрения мирового опыта в международном предпринимательстве позволяет заключить, что на сегодняшний день стратегический менеджмент представляет собой довольно большой системный комплекс различных методологических и прикладных знаний, помогающих изучать международную среду, в которой осуществляют международную бизнес-деятельность многочисленные бизнес-субъекты. При этом они выбирают международную рыночную стратегию для удовлетворения нужд потребителя и повышения собственной прибыли.

Поведение бизнес-структуры – участницы международного бизнеса строится как равнодействующая наиболее полного учета условий внешней и внутренней среды бизнеса [5, с. 45]. Международная предпринимательская деятельность воздействует на национальный бизнес, а через него – на национальную экономику; одновременно международный бизнес оказывает серьезное и усиливающееся влияние на мировое хозяйство.

Направленность и интенсивность такого разностороннего и разнообразного воздействия во многом предопределены тенденциями и характеристиками развития международных бизнес-отношений и организационно-правовыми формами международного бизнеса. Последнее прямо увязывается с различными формами бизнеса, ориентированными на стратегическое управление.

В качестве объектов, на которые направлено воздействие международного предпринимательства, выступают все классы, формы и виды активов. В этом также проявляется один из важных сущностных признаков предпринимательской деятельности в международной сфере.

Отношения между субъектами – участниками международного бизнеса осуществляются в форме международных бизнес-отношений, которые выступают в роли превращенной формы международных экономических отношений. Так, в режиме международных экономических отношений осуществляются межгосударственные, межправительственные соглашения и договора. Субъектами этих отношений являются суверенные страны, каждая из которых по мере возможностей реализует свой государственный интерес. Что же касается международных бизнес-отношений, то они строятся исключительно на международном стратегическом управлении и становятся формой отношений между бизнес-структурами разных стран. Именно на этом уровне осуществляется до 95% иностранных (зарубежных) инвестиций, мирового товарооборота, технологических трансфертов, всех видов операций, сделок и транзакций, обеспечивающих межгосударственные перемещения различных классов активов [6, с. 78].

Такие факторы, как мировая экономика, международные экономические отношения и процессы, происходящие в этой сфере, серьезно корректируют социально-экономическую ситуацию в отдельно взятой стране.

К числу условий возникновения и развития в России стратегического управления с различными конфигурациями и моделями и ведения ею международной предпринимательской деятельности, а значит, и необходимости активного внедрения в практику стратегического управления следует отнести: разгосударствление и приватизацию экономических объектов, допущение частной собственности, принятие «разрешающего» законодательства по отношению к бизнесу, развитие добросовестной конкуренции, обеспечение разумной открытости экономики, создание конкурентоспособной продукции и услуг, наращивание экспортного потенциала страны и др.

Так как международное стратегическое управление органически формируется и развивается как система управления международным бизнесом, все его сущностные черты и характерные особенности суть продолжение тех же черт и особенностей самого бизнеса. Или иначе в фирменном менеджменте должно быть ровно столько же «международности», сколько в бизнесе фирмы.

Учитывая особенности экономики России, целесообразно осуществить развитие методологии стратегического управления в российских условиях на основе системологического подхода путем ее адаптации к требованиям эффективной хозяйственной деятельности субъектов национальной экономики различного уровня (страны, региона, фирмы).

Современные формы международного бизнеса ставят вопрос о том, что международный бизнес выходит в России на новый уровень развития и в этом своем новом качестве необходима качественно новая стратегическая система управления субъектов различных уровней иерархии (страна, регион, фирма).

Однако в мировой практике самыми первыми это поняли транснациональные корпорации (ТНК), поэтому они и вышли на самый высокий уровень международного стратегического управления и по глубине вовлеченности в бизнес, и по куль-

турному фактору, и по той простой причине, что глобальная эффективность корпорации (а она и есть их главная цель) требует абсолютной свободы выбора форм деятельности в любой стране (первый фактор) и столь же абсолютной свободы выбора самой страны (второй фактор).

Стратегическое управление вооружает участников международного бизнеса четкой программой действий, позволяет придать им целенаправленный и скоординированный характер, намечать и добиваться эффективных решений крупных стратегических задач экспортной и иной хозяйственной деятельности.

Кроме того, исходной предпосылкой успешной хозяйственной деятельности является максимальный учет требований рынка (покупателя), тенденций и перспектив его развития при одновременном активном воздействии на этот рынок с целью формирования спроса в выгодном для себя направлении. Главное при стратегическом подходе – целевая ориентация, слияние в единый направленный технологический процесс всех составляющих мероприятий (анализ, планирование, организация, учет и контроль) и иной деятельности для достижения поставленных стратегических целей [7, с. 52].

Методология системологического подхода строится на основе матрично-позиционной структуризации содержания основных шагов по построению модели стратегического управления на российских предприятиях с учетом опыта зарубежной практики. В качестве основной системологической базы рассмотрим более подробно построение следующего алгоритма действий и представим данный подход в виде совокупности отдельных операций и процедур, структурно рассматривающих стратегическое управление как комплексную систему построения деятельности предприятия.

В зависимости от стратегических целей предприятия и стратегических задач необходимо использовать соответствующую конфигурацию бизнес-стратегии в системе деятельности

компании по конкретным комплексам стратегического управления:

- неявное стратегическое управление;
- эпизодическое стратегическое управление;
- регулярное стратегическое управление;
- преобладающее стратегическое управление.

Содержание комплексов предлагаемых моделей стратегического управления структурируется в виде отдельных матриц. Каждая матрица (неявное стратегическое управление, эпизодическое стратегическое управление, регулярное стратегическое управление, преобладающее стратегическое управление) отражает возможность идентификации признаков операций в системе конкретной модели стратегического управления с учетом формы организации бизнеса.

По этим предварительным данным хозяйствующий субъект может принимать одну из возможных схем (конфигураций) модели стратегического управления фирмы в составе типовых блоков исследований:

- сегментация рынка;
- выбор целевого рынка;
- продвижение продукта на рынок (позиционирование продукта на рынке).

В современных условиях в основе эффективного стратегического управления лежат определенные факторы. Эти факторы надо собирать и анализировать, чтобы исключить принятие решений на основе недостоверных фактов, то есть надо привлечь методы математической статистики, которые позволяют с определенной достоверностью гарантировать правильность предпринимаемых действий на основе имеющихся фактов. Но методы математической статистики многочисленны и сложны для их повсеместного применения на практике.

С учетом вышеобозначенного становится очевидным, что на современном этапе в рамках стратегического управления целесообразно строить свою бизнес-деятельность на при-

нципах маркетинг-менеджмента, заимствуя опыт зарубежных стран [8, с. 23].

Особенности национальной экономики, национальные традиции, менталитет, природная база, уровень культуры, стартовые условия вхождения в мировое сообщество и пр. – эти факторы вызывают отклонение от «стандартного» результата, создают национальное своеобразие. Игнорирование их недопустимо в решениях и операциях международного масштаба. Поэтому так важен аспект адаптации типового комплекса международного стратегического управления к национальным условиям конкретной страны, к особенностям конкретной экономики, в частности России.

В качестве основных концептуальных положений данного системологического подхода к формированию адаптивного стратегического управления принимаем нижеследующие.

1. Возрастающая интеграция России с мировым сообществом.
2. Активизация выхода отечественных субъектов на зарубежные рынки.
3. Интенсификация развития новых форм международного бизнеса.
4. Обострение конкурентной борьбы на мировых рынках.

Для создания комплексной системы стратегического управления имеется возможность развития ряда важных методологических положений для условий российской экономики.

1. В современных условиях международное стратегическое управление является важнейшим инструментом эффективной деятельности на зарубежных рынках. Очевидна его роль и значение в формировании и развитии мирохозяйственных связей как отдельного предприятия (компании), региона, так и страны, участвующей в этом процессе.

2. Субъекты национальной экономики различных иерархических уровней (страна, регион, фирма), осуществляющие многообразную внешнеэкономическую деятельность, отлича-

ются стремлением закрепиться на мировых товарных рынках и извлечь максимум валютной выручки в долгосрочной перспективе. Очевидно, что стратегии управления должны быть не только стандартными, но и весьма гибкими, отражающими специфику международной, национальной, региональной среды рынков.

Довольно часто хозяйственная деятельность предприятий сводится к практике использования стандартизированной модели стратегического управления. Такой подход, реализуемый в первую очередь американскими и английскими компаниями, ориентируется главным образом на систематизацию маркетинговой активности на всех рынках. Хорошо известно, что стандартизация – модель стратегического управления – обеспечивает следующие безусловные преимущества: 1) снижение затрат на производство и продвижение продукции; 2) удлинение жизненного цикла товара; 3) распределение риска между разными рынками; 4) усиление конкурентных преимуществ компании в результате разработки недифференцированной ценовой и рекламной стратегий фирмы для различных страновых рынков и др.

Однако, несмотря на преимущества стандартизации, многие компании при выходе на внешний рынок считают необходимым модифицировать свою бизнес-концепцию. При этом количество вносимых изменений увязывается с типом товаров, продукции, особенностями окружающей среды бизнеса, а также планируемой руководством фирмы степени интенсивности и глубины проникновения на данный рынок [9, с. 55].

3. Стратегическое управление в Российской Федерации – это система мероприятий по воздействию субъекта (страна, регион, фирма) на рыночную среду.

4. Функции стратегического менеджмента (анализ, планирование, организация, учет и контроль) представляют собой цикл управления деятельностью и рассматриваются, как адап-

тация управляемой системы на микроэкономическом уровне, мезо- и макроэкономическом уровнях.

5. Цикл стратегического управления деятельностью предполагает применение организационных структур управления на федеральном, региональном уровнях и на уровне фирмы.

6. Применение адаптированных систем стратегического управления при ведении международного бизнеса российскими хозяйствующими субъектами облегчает координацию в международном масштабе, позволяет избежать грубых ошибок, а также объяснять и прогнозировать общий вектор изменений.

В российской экономике современного периода, в нашем понимании, существуют три аспекта, в которых необходимо стратегическое управление. Это микроаспект, когда участником бизнеса является конкретная фирма, мезоаспект – регион, отрасли или разветвленная корпорация, охватывающая большую группу предприятий, и макроаспект – страна, где определяются основные условия функционирования всей хозяйственной системы или национально-значимых товаропроизводителей.

В зависимости от целей проникновения на мировые рынки российские субъекты различных иерархических уровней должны выстраивать свою индивидуальную адаптированную модель стратегического управления (неявную, эпизодическую, регулярную, преобладающую), ориентированную, в том числе и на международную маркетинговую стратегию во внешнеэкономической деятельности, которую мы определили выше, как «адаптацию модели стратегического управления».

Принятие решений о конфигурации комплексов стратегического управления можно осуществить по схеме, или алгоритму действий, где в качестве основных, функциональных этапов выделяем блоки необходимых мероприятий.

При этом в поиске наилучшего положения на рынках (по внутринациональным критериям эффективности) и с учетом

внешних условий имеется возможность выбора хозяйствующими субъектами соответствующей конфигурации конкретного комплекса стратегического управления в зависимости от глубины проникновения на рынки.

По каждой из форм международного бизнеса у России, ее регионов, отдельных хозяйствующих субъектов, имеют место как определенные конкурентные преимущества, так и очевидные проблемы и потери.

На рисунке показаны функциональные этапы адаптации модели стратегического управления.

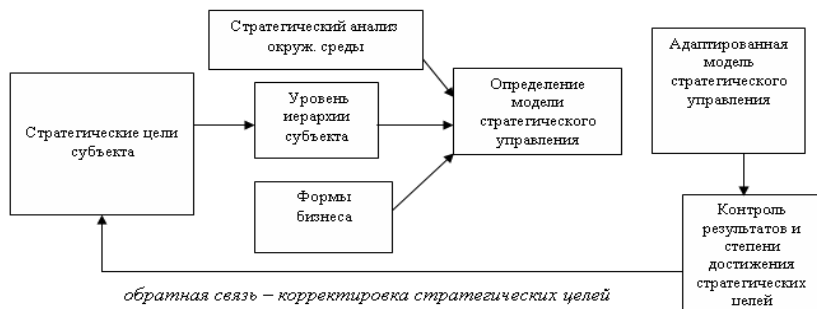


Рисунок. Функциональные этапы адаптации модели стратегического управления

Разрешение этих проблем лежит на пути, в том числе развития и активного использования как национального, так и международного маркетинга.

Исходной посылкой для разработки алгоритмов адаптации комплексов стратегического управления и их применения при формировании их конфигурации для каждого конкретного субъекта (страна, регион, фирма), соответствующего уровня иерархии представляется идентификация предметной области стратегического менеджмента, как совокупности операций по реализации модели стратегического управления при заданном виде деятельности (в том числе виде международного бизнеса).

Таким образом, существо задачи данного исследования лежит в плоскости выработки методических положений проектирования конфигурации моделей стратегического управления (на основании данных анализа мирового и российского опыта маркетинговых исследований) и методологии системного анализа, устанавливающей соотношение категорий: цель системы – функции управления – организационная структура. Общеизвестно, что структура вторична по отношению к функциям системы, способной адаптироваться к изменению условий среды функционирования. Именно эти методологические основания исследования сложных процессов и явлений и предопределили состав блоков и последовательность их реализации в авторской концепции формирования адаптированных комплексов стратегического управления (неявная модель стратегического управления, эпизодическая модель стратегического управления, регулярная модель стратегического управления, преобладающая модель стратегического управления).

Список литературы

1. *Бузгалин, А.В.* Региональная экономика [Текст] : учебник / А.В. Бузгалин. М.: Юристъ, 2008.
2. *Бляхман, Л.С.* Основы функционального и антикризисного менеджмента [Текст] / Л.С. Бляхман. СПб.: Дело, 2008.
3. *Валайцев, С.В.* Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия [Текст]: учебник / С.В. Валайцев. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
4. *Виссема, Х.* Стратегический менеджмент [Текст] / Х. Виссема. М.: Финпресс, 2009.
5. *Дойль, П.* Маркетинговое управление и стратегии [Текст] / П. Дойль. СПб.: Питер, 1998.
6. *Ефремов, В.С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В.С. Ефремов. М.: Финпресс, 2008.

7. *Кабушкин, П.И.* Менеджмент [Текст] / И.И. Кабушкин. М.: Юристъ, 2008.

8. *Медведев, А.И.* Эффективность стратегического управления [Текст] / А.И. Медведев // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4.

9. *Фатхутдинов, Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономка, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. М.: Маркетинг, 2007.