

## КОНТЕКСТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассматривается понятие и сущность стратегического управления современным предприятием. Анализируются факторы, образующие контекст стратегического управления, определяется их связь с проектами современных предприятий. Раскрывается алгоритм разработки стратегии и возможные границы применения стратегического подхода в существующих экономических условиях.*

**Ключевые слова:** управление, управление предприятием, стратегия, стратегическое управление, стратегия предприятия, разработка стратегии, стратегическое решение, проект, алгоритм стратегического управления, контекст стратегического управления, политика предприятия, корпоративная стратегия.

D.A. Matytsin

## CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT AND ALGORITHM OF WORKING OUT OF STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*The article discusses the concept and essence of the strategic management of modern enterprise. The factors that form the context of strategic management, is determined by their relationship with the projects of modern enterprises. Disclosed algorithm of development strategies and possible boundaries of a strategic approach to current economic conditions.*

**Keywords:** management, enterprise management, strategy, strategic management, business strategy, strategy working out, strategic decision, project, algorithm of strategic management, context of strategic management, policy of the enterprise, corporate strategy.

Современные исследования и проекты в различных сферах экономики так или иначе затрагивают вопросы разработки, реализации и принятия стратегических решений в процессе стратегического управления различными социоэкономическими и социокультурными объектами. Упоминание о стратегиях и стратегических инициативах можно встретить не только в заявлениях глав крупных компаний и лидеров государств, но и в учебных предметах – «маркетинговая стратегия», «финансовая стратегия» и даже в таких сочетаниях, как «личная стратегия» и «групповая стратегия». Соответственно, мы можем говорить о различных уровнях и масштабах управления (от государства до личности), на которых проявляется такая сущность, как стратегия.

Широко известным является история происхождения термина «стратегия», который берет свое начало от греч. слова «στρατηγία» (*strategia*:

*stratos* – войско и *ago* – веду) и обозначает «учение о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств» [1]. Сегодня мы знаем, что стратегия давно «перешагнула» рамки военного дела и стала употребляться в сфере экономики как термин, обозначающий общий механизм действий, определяющий пути достижения цели.

В то же время, значительная распространенность и практическая реализация во многих сферах деятельности человека привели к тому, что под стратегией до сих пор понимаются различные виды и алгоритмы действий, и мнения относительно ее содержания существенно разнятся [2].

Данная проблема, характерная для большинства областей экономического знания, усугубляется еще и историей развития управленческой деятельности, которая, усложняясь в процессе своего становления и формирования, претерпевала изменения, характерные для любого другого вида социотехнической деятельности (появление

<sup>1</sup> Кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента НОУ ВПО «Российский новый университет».

ние, включение в себя новых функций, усложнение операций (действий), перестройка алгоритма деятельности, выделений действий в самостоятельные деятельности).

Таким образом, управленческая деятельность, порождая новые виды деятельности (маркетинг, логистика, проектирование, финансы, экономика и экономическая аналитика, программирование и др.), передавала им некоторые свои характеристики и особенности. При этом, уже в процессе самостоятельного развития, выделившиеся деятельности взаимодействовали друг с другом в ситуациях их осуществления людьми разных профессий на одних и тех же объектах (например, деятельность финансистов и маркетологов в одной организации). Подобным образом и «стратегирование», выделившись из управления, в скором времени стало реализовываться в рамках других деятельности. Однако имел место и другой процесс, в ходе которого стратегирование стало наиболее значимой функцией управления, заняв высший уровень значительно усложнившейся управленческой деятельности. С этого момента и стало возможным появление термина «стратегическое управление». Сам процесс осуществления деятельности стратегического управления стал именоваться «стратегированием», а его результат (или, в языке теории деятельности, – продукт) – стратегией [3].

В рыночной экономике понятия стратегии, стратегирования и стратегического управления в современном их понимании стали применяться с середины 70-х гг. двадцатого века сначала в США и странах Западной Европы в связи с формированием следующих условий внешней среды:

- расширение традиционных и появление новых рынков сбыта продукции наряду с изменением потребительских предпочтений;
- усиление конкуренции на существующих рынках вследствие их насыщения большим числом предприятий разнообразных концепций, а также появление у предприятий новых функций;
- усложнение деятельности предприятий и его управленцев (развитие функциональных обязанностей управленцев: персонал, анализ, финансы и учет, маркетинг, логистика и т.д.);
- развитие автоматизации большинства сфер бизнеса и ускорение научных исследований и разработок в рамках формирования инновационных циклов деятельности;
- развитие сетевых структур как на региональном, так и на национальном рынках, и выход их на международный уровень, появление транснациональных предприятий, приносящих

«свои» стандарты ведения бизнеса на новые рынки.

Позже, в середине 90-х гг. двадцатого столетия, стратегическое управление (в бывшем СССР реализовавшееся лишь частично в рамках генерального планирования и только на уровне государственных органов) стало применяться и отечественными организационными структурами. Однако потребность в использовании инструментария стратегирования определялась не только указанными выше причинами, но и проявлялась под воздействием факторов конкуренции со стороны западных компаний в ситуации «догоняющего» развития и частичного копирования зарубежного опыта (с применением учебного и методического инструментария, наработанного западными специалистами).

Сейчас потребность в стратегическом управлении со стороны отечественных предприятий обострилась ввиду:

- изменения конъюнктуры рынка и развития его инфраструктуры;
- ускорения динамики развития средних и крупных сетевых структур;
- выхода данных структур на региональные рынки и рынки стран бывшего СССР и Восточной Европы с разработкой соответствующих долгосрочных планов и программ развития;
- появления и укрупнения холдингов и корпораций, включающих в себя предприятия различных видов, концепций, направлений деятельности;
- прихода новых и активизации существующих известных иностранных структур на российском рынке.

Таким образом, указанные факторы дают нам основание определить стратегическое управление как особый вид деятельности. **Стратегическое управление** представляет собой особый вид управленческой деятельности руководства предприятия, состоящий в разработке управленческих решений, ориентированных на перспективу, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий, мероприятий и проектов, реализация которых обеспечивает эффективное развитие предприятия.

Для того чтобы, с одной стороны, прояснить суть стратегического управления, а с другой стороны, попытаться разобраться в существующем, зачастую субъективном, потоке информации по данной теме, необходимо более подробно рассмотреть вопрос стратегии.

Следует учитывать, что природа любых организаций такова, что целей деятельности достаточно много и они разнообразны. В процессе раз-

вития предприятия вопрос их согласования, рано или поздно, но возникает, и необходимо найти способ или механизм согласования. В свою очередь, стратегия, являясь по преимуществу вопросом коммуникации, субсидиарности и согласия в приоритетах, выступает в качестве механизма согласования целей деятельности предприятия. Это снимает существующую путаницу в экономических науках, когда в стратегию, либо в этапы ее разработки включают понятия достижения целей, определения миссии, видения и т.п. Следует иметь в виду, что хотя указанные понятия и имеют связи со стратегией, но процесс стратегирования существенно отличается от определения миссии предприятия (миссию берут на себя) и целеполагания (цель ставят). Поэтому в общем виде мы можем сказать, что **стратегирование означает изменение а) масштаба деятельности предприятия; б) направления деятельности предприятия; в) позиции деятельности предприятий во внешней среде** [4].

Как правило, указанные цели в современных предприятиях имеют свое отражение в модном сегодня понятии «проект». Исходя из того, что, как мы уже указали, цели бывают разные, они находят свое отражение в самых различных проектах, особенно если мы рассматриваем деятельность крупных холдингов, корпораций и сетевых предприятий.

Принимая во внимание то обстоятельство, что в современной экономике предприятие осуществляет свою деятельность в сложной высококонкурентной внешней среде, его управленцам необходимо учитывать самые разнообразные факторы, которые могут оказать положительное или отрицательное влияние на результаты деятельности предприятия не только текущего временного интервала, но и будущих периодов. Данные факторы образуются в результате взаимодействия основных сфер жизнедеятельности социума, которые мы могли бы представить в виде нескольких плоскостей (или топов), составляющих внешнюю среду предприятия: экономика, политика и культура.

Взаимодействуя, сферы экономики, политики и культуры обуславливают преимущественный характер тех или иных проектов предприятия. (Для международных и транснациональных предприятий данные сферы представлены топами более высокого уровня: геоэкономика, геополитика и геокультура.) Сегодня принято выделять следующие типы проектности, характеризующие основные особенности проектов:

– экономическая (экономически направленные проекты);

– демографическая (проекты, включающие в свое основание вопросы антропологического и демографического характера);

– культурная (проекты, нацеленные на социокультурную сферу);

– политическая (проекты, учитывающие вопросы государственного управления и политики);

– юридическая (проекты нормативного и правового характера).

Следует учитывать, что в «чистом» виде данные проекты не встречаются, так как они обязательно в той или иной степени касаются и других сфер. Здесь же идет речь о целевой ориентации проекта и его основном содержании, на котором управленцы предприятия акцентируются при разработке и реализации проекта.

При разработке и реализации данных типов проектов у руководства предприятия всегда возникает целый ряд проблем, связанный с большим кругом вопросов, начиная от определения характера проектов и их значимости для предприятия в целом и заканчивая организационным оформлением каждого из проектов, системой контроля за их реализацией и оценкой эффективности. (Вопросы контроля и оценки эффективности до сих пор представляют серьезную управленческую проблему. Часто возникает вопрос, по каким показателям и критериям можно оценивать экономически значимые и культурные проекты? Для последних стоимостное измерение не только не позволяет произвести объективную оценку, но и просто зачастую неприменимо.)

Наряду с этим следует учитывать, что предприятие существует в высоко динамичной рыночной среде, когда воздействие на него со стороны указанных сфер постоянно меняется и на пути реализации тех или иных проектов возникают различные препятствия.

Указанные проблемы решаются именно на уровне стратегического управления деятельностью предприятия, ведь только при общей стратегической направленности эти типы проектности оказываются сходящимися и сравнимыми между собой [5]. С другой стороны, правильная реализация стратегического управления невозможна при полном забвении истории развития ситуации, в которой функционирует предприятие. Деятельность стратегирования происходит в историческом пространстве, задействуя в *настоящем* топы *прошлого* и *будущего*. Таким образом, стратегическое управление подчиняет себе естественную траекторию функционирования предприятия, переводя ее в искусствен-

ную, характеризующую процесс развития предприятия и учитывающую при этом естественные исторические особенности – эволюцию предприятия.

Для дальнейшего рассмотрения стратегического управления остановимся на его ключевых и при этом наиболее часто упускаемых из виду вопросах.

Первый наиболее значимый элемент стратегического управления – *целеполагание*, т.е. *постановка целей деятельности предприятия*. Сегодня в стратегическом управлении очень часто данный элемент смешивается с *целестижением*, что является следствием проблемы неразличения понятий *политики* и *стратегии* в деятельности предприятия. Политика предприятия как целостное образование отсутствует и представляет собой целый ряд отдельных и различающихся между собой политик, соответствующих элементам, областям и особенностям деятельности предприятия:

- кадровая политика;
- техническая и технологическая политики;
- маркетинговая политика;
- информационная политика и политика безопасности;
- политика снабжения и обеспечения ресурсами;
- политика размещения и территориального развития;
- политика коммуникаций и связей с внешней средой;
- политика руководства;
- организационная и управленческая политики, являющиеся своеобразной оболочкой и, в теории, – нормативным основанием для выстраивания перечисленных выше политик предприятия.

Стратегическое управление сосредоточено именно на указании пути к цели, тогда как политика сконцентрирована на целестижении, она занимается мерами, необходимыми для достижения некой цели, которая, однако, задается не ею. В политике, как и в стратегии, прописана своя цель, но акцент сделан на методах, путях, средствах, ресурсах и способах ее достижения, а не на самом целеполагании. Таким образом, для стратегического управления самое существенное – правильно определить цель и общий путь к ее реализации (цель должна находиться в поле возможностей и одновременно показывать их связанность). То есть, в стратегии речь идет не о конкретных алгоритмах достижения цели в той или иной ситуации, так как это входит в сферу политики.

Второй ключевой элемент стратегического управления – *определение релевантного контекста*, т.е. *понимание ситуации, в которой находится предприятие*. Это не менее серьезная задача, чем определение цели, потому что правильное решение первой части невозможно без второй. Чтобы действовать стратегически, необходимо представлять круг закономерностей, проявляющихся в событиях и способах мышления людей. Описание релевантного контекста представляет собой серьезную управленческую проблему, потому что есть: а) контекст известный, б) контекст актуальный и в) контекст потенциальный, еще только складывающийся.

Очень часто систему целеполагания выстраивают в рамках известного контекста, что подчас означает – в рамках устаревшей и потому ущербной картины мира, с учетом уже не существующей реальности (и без учета новых значимых факторов). С другой стороны, актуальный контекст, как правило, известен лишь частично. Степень новизны тех или иных его элементов часто уясняется из практики, порой ценой ошибок управленцев предприятия, что-то постигается заранее, на основе профессионального опыта и интуиции, что-то – на основании правильности прогноза. Причем качественно определенный актуальный контекст имеет специфический, не слишком приятный оттенок, – он носит синтетический, не полностью отрефлексированный, характер. Тут возникает проблема опознания изменившейся, но пока еще не формализованной ситуации, а также проблема работы с поступающей информацией. Но наиболее сложен для моделирования третий вид контекста – становящийся, потенциальный, что проявляется в постоянном совершенствовании прогнозного и аналитического инструментария управленцев, так как объективно практически невозможно детально прописать ту ситуацию, в которой окажется предприятие через 10–20 лет, но это необходимо для реализации проектов и программ предприятия в рамках его стратегии.

Следующий элемент стратегического управления – *определение субъекта стратегии*. На первый взгляд данный вопрос не содержит затруднений, так как субъектом стратегии является тот, кто ее разрабатывает и реализует в деятельности предприятия. Однако на практике существует ряд моментов, которые не позволяют однозначно и просто определить субъекта стратегирования. В данном случае необходимо учитывать максимально возможное число субъектов, которые тем или иным образом влияют, бу-

дуг влиять или могут оказать влияние на процесс разработки и реализации стратегии.

Это необходимо по той причине, что у разных субъектов (непосредственные разработчики, владелец, начальники отделов/хозединиц, представители власти, конкуренты, поставщики, исполнители стратегических инициатив и др.) может быть иное целеполагание, не преследующее единых целей. И если данный момент не учитывать при разработке стратегии и ее реализации в процессе стратегического управления, конкретные результаты могут разойтись с интересами непосредственного заказчика, а сама стратегия может остаться нереализованной либо труднореализуемой [2].

Соответственно, мы можем сделать вывод о том, что стратегирование происходит в динамичной среде и его основными задачами являются:

- 1) управление имеющимися ресурсами предприятия;
- 2) управление появляющимися возможностями;
- 3) управление потенциалом предприятия.

Данный процесс осуществляется на разных уровнях, в интересах различных слоев, различных пониманий субъектов стратегирования [6]. Поэтому мы можем сказать, что любая стратегия является по своей сути *корпоративной стратегией*, вне зависимости от размера и типа предприятия. (К сожалению, до сих пор в большинстве источников термин *корпоративная стратегия* понимается только лишь в отношении стратегий, разрабатываемых крупными организациями – корпорациями, что в корне неверно. Корпоративность как качественная характеристика всего лишь отражает полисубъектность какой-либо деятельности.) С этой точки зрения ключевым моментом для стратегического управления является нахождение консенсуса, понимаемого как «собираение интересов». При этом, очевидно, должен быть доминирующий субъект, который в разработке и реализации стратегии предприятия заинтересован больше, чем другие субъекты. Соответственно, здесь мы указываем на *две компоненты стратегического управления*, которые вместе и составляют стратегию: выявление объективных интересов и выделение обобщающего основания. Необходимое единство интересов, а соответственно, и целей легко достигается в критической ситуации, когда создавшееся положение может привести к исчезновению предприятия, либо ослаблению его позиций, и у субъектов есть веская причина совместить свои интересы в деятельный консенсус.

Сложнее приходится в ситуации изобилия или неопределенности: у каждого из субъектов свои предпочтения и планы в отношении предприятия [2].

Рассмотренные особенности стратегического управления предприятиями позволяют нам увязать основные виды деятельности и их продукты в рамках данной темы: а) **стратегия** обозначает цель и маршрут к ней в некотором пространстве деятельности; б) **программа** развития предприятия организует пространство вокруг маршрута; в) **политика** предприятия помогает сделать данную схему реализуемой; г) **экономика** предприятия осуществляет обеспечение данного процесса; д) **стратегическое управление** объединяет и согласует первые четыре элемента, координируя разработку и реализацию стратегии в совокупности ее составных частей.

Важным для понимания функции стратегического управления является разделение программного и стратегического подходов. *Программа развития* всегда задает нормы развития, т.е. *оптимальную траекторию*. *Стратегия* на каждом шаге развития выбирает новую оптимальную точку отсчета, в которой возможности развития могут увеличиваться, а следовательно, оптимальная траектория может меняться. В этом смысле стратегия всегда противоречит технологии, каковой и является программа развития, так как технология не просчитывает всех возможностей. *Главным в стратегии является человеческий фактор, в программе – технологический*, но поскольку оптимальные управленческие решения в рамках стратегического управления могут быть разработаны при моделировании, правильным будет разделить эти позиции на того, кто принимает стратегические решения, и тех, кто их разрабатывает. Подобная схема организации работ помогла бы избежать недостатков технологического и субъективного подходов, когда при первом сужаются возможности оперативного управления, а при втором появляется зависимость принятых решений от представлений и психологических оснований субъекта принимающего решения [7].

Таким образом, основываясь на рассмотренном материале, базовый алгоритм процесса стратегирования на предприятии мы можем представить в виде следующей схемы (рис. 1).

*Реализация представленного алгоритма* стратегического управления предполагает понимание того обстоятельства, что базовые типы деятельности, реализуемые в рамках предприятий, особенно в крупных холдинговых и сете-



Рис. 1. Обобщенный алгоритм стратегирования предприятия

вых структурах, находятся в конкурентных отношениях. Причем данное положение проявляется не только в контексте распределения средств, например между отделами маркетинга и логистики, но и в конкуренции между ними за право определять направление развития предприятия и за влияние на стратегические решения руководства.

Данная проблема также решается только на уровне стратегического управления, что позволяет не только согласовывать и соотносить различные типы деятельности, но и выстраивать их приоритетность в отношении стратегии предприятия, а не в ущерб какой-либо одной деятельности, что решает большое число проблем уже психологического свойства. Соответственно, стратегическое управление позволяет перевести конкурентные отношения деятельности внутри предприятий в другой вид взаимодействия – кооперацию.

Указанное выше свойство стратегического управления проявляется через такую его функцию, как *стратегическое номинирование*, заключающееся в определении границ и норм страте-

гирования предприятия. Данная функция состоит в том, что стратегическое руководство предприятия указывает (номинирует) новые зоны и области стратегирования (например, новые рынки), которые по своей природе являются областями конкурентных и кооперативных отношений. В данные отношения включены различные субъекты, начиная от представителей административных и государственных органов, общин (органов гражданского общества и местного самоуправления) и организаций потребителей и заканчивая организационными и корпоративными структурами бизнеса. Особенность указываемых зон и областей состоит в том, что в них: а) действуют агенты разной социальной природы, поэтому они не включены в одну рамку совместной деятельности; б) они преследуют разные интересы; в) эти зоны – с неопределенными контактными границами, т.е. не известны размеры этих зон; г) на них не всегда и не в полном объеме определены правоотношения (норм нет или они неоднозначно интерпретируемы); д) не определен порядок государственного участия в процессах, протекающих в этих зонах [5].

Соответственно, стратегическое номинирование подобных областей предполагает (помимо указанного алгоритма) включение цикла стратегического управления предприятием, состоящего из следующих этапов:

1) запуск и продвижение стратегических инициатив с необходимыми составляющими в виде корпоративного и внешнего PR и рекламы;

2) внедрение и инсталляция (установка) стратегических инициатив, с учетом конкретных особенностей предприятия и непосредственных исполнителей;

3) определение и вовлечение актуальных и потенциальных партнеров по стратегии предприятия;

4) организация взаимодействия партнеров по реализации стратегии;

5) создание и осуществление полного объема проектного обеспечения номинированной стратегии.

### **Заключение**

По своей сути стратегирование есть выстраивание комплекса встречных правил поведения субъектов конкретной стратегии, когда, с одной стороны, имеется ситуация, определяющая особые правила поведения предприятия, а с другой стороны – управленцы, занимающиеся стратегией и дополнительно накладывающие на себя правила, которые их ограничивают. Условно такие правила можно разделить на две категории: *правила задания пространства стратегирования* и *правила проектирования контролируемых ситуаций* [7]. Первая группа правил задается рамкой жизненной необходимости, накладываемой предприятием, как объектом стратегического управления, т.е. те правила, нарушив которые мы разрушим саму систему, и тем самым пропадет сама необходимость проведения стратегических исследований и реализации стратегических разработок. Свод правил первого рода можно отнести больше к антипрограмме, как своду правил о том, что делать нельзя, если мы хотим заниматься стратегированием. Вторая группа правил – это те правила, которые ограничивают нас самих в наших действиях по стратегическому и

оперативному управлению. Функция таких правил состоит в том, чтобы избежать тупиковых вариантов в алгоритме принятия решений при реализации стратегии управления современным предприятием.

### **Литература**

1. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка (1863–1866). – М. : Русский язык-Медиа, 2008.

2. Неклесса, А. Стратегичность и ее наполнение : материалы школы методологии Второго состава Школы культурной политики «Технология и технологизация» [онлайн]. Обращение к документу: 15.02.2011. <<http://www.archipelag.ru/authors/neklessa/?library=1183>>.

3. Гурова, С.А., Морозова, Т.В., Козырева, Г.Б., Сухарев, М.В. Процесс формирования стратегий социально-экономического развития муниципальных образований : материалы конференции «Методы обоснования перспектив развития регионов» [онлайн]. Обращение к документу: 15.02.2011. <[http://sopssecretary.narod.ru/Konferencya/metod\\_programm.htm](http://sopssecretary.narod.ru/Konferencya/metod_programm.htm)>.

4. Фокина, Т.П. Культурно-символические ресурсы и будущее города : организационный аспект [онлайн]. Обращение к документу: 15.02.2011. <[http://www.comk.ru/HTML/fokina\\_doc1.htm](http://www.comk.ru/HTML/fokina_doc1.htm)>.

5. Генисаретский, О.И. О месте проектирования в системе стратегической работы : курс лекций для слушателей методологической школы. – М. : Аспект, 2001 [онлайн]. Обращение к документу: 15.02.2011. <<http://www.procept.ru/courses/cknow.php>>.

6. Стенограмма заседания Серафимовского клуба от 15.04.2003 г. [онлайн]. Обращение к документу: 15.02.2011. <<http://www.serafim-club.ru/problema1/stenogramma.shtml>>.

7. Хромов, Д.В. Методология экономики механизма управления реализацией программы развития ОЭЗ : стратегические аспекты [онлайн]. Обращение к документу: 15.02.2011. <<http://expert-39.narod.ru>>.