

Бежанов Виталий Геннадьевич

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Гончаренко Лариса Николаевна

заведующий кафедры экономики городского
хозяйства и сферы обслуживания
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ****Аннотация**

Рассматриваются проблемы и перспективы стратегического управления в условиях неопределённости, характерных для современной экономики. Особое внимание уделяется влиянию сложной и изменчивой внешней среды на деятельность предприятий, а также необходимости разработки долгосрочных стратегий, направленных на адаптацию к изменениям и устойчивое развитие. Раскрыты основные этапы стратегического анализа, начиная с формирования миссии и целей, анализа внутренней и внешней среды и заканчивая выбором стратегии и её реализацией. Отмечены основные недостатки стратегического анализа, такие как субъективность оценок, сложность внешней среды и высокая динамичность изменений. Подчеркивается важность гибкости, оперативности и системного подхода при стратегическом управлении в условиях неопределённости.

Ключевые слова: стратегическое управление, неопределённость, внешняя среда, внутренняя среда

Современные условия развития в экономике отличаются особо жесткой борьбой между конкурентными фирмами. Чтобы выжить в данных условиях каждому предприятию следует не только следить за ежедневно меняющейся ситуацией, но и сконцентрироваться на грамотном ведении внутренних дел, сформировать свою долгосрочную стратегию развития. К сожалению, на практике многие организации забывают о последнем, понадеявшись на волю случая и скорость реакции на изменения (которые могут быть не такими значительными и сути дела не меняющими), что приводит к поражению и краху всей организационной структуры.

Таким образом, возникает необходимость в разработке новых подходов и методов стратегического управления, позволяющих минимизировать риски неопределённости, адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать устойчивое развитие организаций в долгосрочной перспективе.

Именно стратегический менеджмент наиболее тесно связан с целеполаганием для определенной организации и поддержанием взаимоотношений при текущем развитии на рынке.

При соблюдении всех правил организация добивается поставленных задач, которые соответствуют её внутренним возможностям, и раскрывает в полной мере свой потенциал, который также влияет и на будущее развитие, но при этом не стоит забывать о таких базовых вещах как четко выстроенная внутренняя структура и организация работы в целом, позволяющих обеспечить чувствительность к изменениям во внешней среде. Поэтому необходимость использования различных методов стратегического управления очевидна и неоспорима. Предприятие как объект стратегического анализа и управления.

Непосредственно управление является процессом для осуществления воздействия субъектов на объекты управления для достижения поставленных целей.

Одним из центральных понятий в области управления и разработки вспомогательных средств является концепция стратегии. Стратегия представляет собой долгосрочный, тщательно продуманный курс развития организации, который охватывает все ключевые аспекты ее деятельности.

Стратегическое управление представляет собой ключевую концепцию в теории и практике менеджмента, направленную на формирование и реализацию долгосрочных целей организации с учётом потребностей и запросов конечных потребителей. Этот тип управления ориентирован на максимальную гибкость в принятии решений и способность оперативно адаптировать организацию к изменениям внешней среды, что позволяет эффективно реагировать на возникающие вызовы и угрозы [6].

Стратегическое управление базируется на ряде принципов (рис. 1).

Таким образом, принципы стратегического управления обеспечивают сбалансированное сочетание научного обоснования и творческого подхода, ориентированность на цели, системность в планировании и адаптацию к динамичным условиям, что в совокупности способствует устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности организации.

Анализ разницы между целями и возможностями, другими словами, подразумевает анализ разрыва, то есть простой и эффективный метод анализа с целью определения в каких масштабах существует разрыв, включающий в себя установку плана по сокращению.



Рисунок 1 – Принципы стратегического управления

Алгоритм данного анализа работает следующим образом:

- 1) Определяются приоритеты в развитии фирмы;
- 2) Оцениваются реальные возможности в условиях текущего состояния и возможного будущего;
- 3) Считаются конкретные показатели стратегического плана в соответствии с намеченными целями;
- 4) Устанавливается разница между показателями и возможностями;
- 5) Разрабатывается специальная программа, включающая в себя варианты действий.

Рассмотрим работу данного алгоритма на примере обобщения основных этапов:

1. Определение миссии и цели.
2. Анализ среды.
3. Выбор стратегии.

Первый этап – это определение приоритетов или конкретных миссий и целей. Данный этап можно разделить еще на несколько под этапов, которые бывают не менее объемными и трудоемкими. Первый процесс состоит из непосредственного определения миссии организации. Миссия должна отображать смысл существования предприятия, сделать понятными для общества цели и создать некий ориентир для

сотрудников. Другими словами, отвечает на ключевые вопросы что делаем? Как делаем? Для чего делаем? Однако стоит отметить, что в концепцию миссии не заложены ответы на конкретные вопросы по поводу сроков, планов и т.д. Ее суть заключается в задавании вектора направления движения.

Есть несколько основных групп людей, чьи интересы являются первостепенными в развитии деятельности организации:

1) Собственники организации, их интересы являются первостепенными, поскольку в ином случае организация не существовала бы вовсе;

2) Сотрудники организации, обеспечивают всю деятельность организации и следствием нахождения данной группы заинтересованных лиц является успех или неудача организации в целом;

3) Клиенты, на чьи потребности и нужны направлена деятельность в целом;

4) Деловые партнёры организации, помогающие в развитии организации на определенных этапах.

Миссия помогает каждой группе заинтересованных лиц понять направление развития, сплотить сотрудников. Цель – это результат, которого стремится добиться организация. Конечное состояние, в котором должна оказаться компания через определенный промежуток времени.

Цели делятся на цели высокого уровня – носят широкий характер и являются долгосрочными, и цели низкого уровня – являются средством для достижения основных. Как правило, деление целей для каждой организации типично.

1. Быстрый рост – привлекательная цель, но весьма сложна в реализации. Руководящий состав предприятия должен уметь правильно использовать имеющиеся ресурсы и контролировать протекающие процессы. Должно присутствовать глубочайшее понимание рынка, чтобы иметь возможность выбрать подходящую его часть.

2. Стабильный рост – в этом случае организация стремится сохранить свою долю рынка неизменной. Развитие происходит в одинаковом темпе, как и отрасль в целом.

3. Сокращение – предприятию приходится развиваться более медленными темпами, чем отрасль. А также уменьшать свое присутствие на рынке.

Следующим этапом, после определения цели и миссии, идет этап анализа среды и выбора стратегии. Если рассматривать стратегическое управление в совокупности, то именно анализ среды обычно принимается за исходный процесс. Именно благодаря

ему можно собрать базу для определения миссии и выработки стратегии, в тоже время позволяет собрать и обработать информацию о конкурентах. Первостепенно необходимо провести ревизию внутренних ресурсов предприятия, определить свое представление о кадровом потенциале предприятия, сформировать структуру и определить пути развития [5].

На внутреннюю среду непосредственное влияние оказывают управленческие решения. Культура организации, финансовые и информационные ресурсы, технологи, все это относится к элементам внутренней среды.

Следующим этапом необходимо провести анализ внешней среды, то есть определить установленные макроэкономические тенденции и возможное их влияние на развитие организации в будущем. Под внешней средой необходимо понимать всю совокупность элементов, сил, факторов, влияющих на предприятие извне. Внешнюю среду можно разделить на две категории: среда косвенного и прямого воздействия. Экономические, социокультурные, технологические, политические – это все косвенные факторы. Рынок труда, потребители, конкуренты, поставщики – факторы прямого воздействия.

Далее необходимо определить уровень конкурентоспособности. Необходимо сформировать иерархию проблем, определить наиболее актуальные проблемы. После, наступает время прогнозирования и моделирования развития предприятия.

К сожалению, ни один стратегический анализ не обходится без недостатков.

Во-первых, только из-за своей сущности стратегический анализ не может быть абсолютно точным. Разработка любой стратегии хоть и опирается на конкретные данные и расчеты, но все равно остается по большей части теоретической разработкой. Это пожелания к будущему результату, наброски того, в каком состоянии будет находиться организация, какую позицию занимать на рынке, политика по отношению к сотрудникам и т.д. Во-вторых, стратегическое управление не строится на сводках правил и указаний. Не существует учебника, действуя по которому можно получить гарантированный результат. В-третьих, без вспомогательных элементов, огромных затрат усилий и времени стратегическое управление невозможно в принципе. Для решения данной проблемы создаются службы маркетинга, на которые ложится основная нагрузка.

В итоге неопределенность становится своеобразным камнем преткновения для предприятия. Неопределенность – это результирующий фактор, зависящий от того,

насколько подвижна и сложна окружающая среда. Под сложностью внешней среды понимают, сколько факторов окружающей среды, которые важны для экономического агента и которые агент обязан учитывать в анализе, а также уровень вариативности всех факторов. Сложная или гетерогенная среда включает в себя несходные между собой элементы внешнего окружения экономического агента, в котором ему приходится работать.

Сложная среда обычно в таких сферах деятельности, как образование, высокие технологии и разработки, международная деятельность и пр. При простой или гомогенной среде существует несколько (3-4) похожих между собой элементов внешнего окружения, влияющих на деятельность экономических агентов. Предприятие может находиться под давлением государственных постановлений, профсоюзов, конкурентов, быстрых технологических изменений. Это всё говорит о том, что предприятие находится в более сложном окружении, чем организация, которая озабочена действиями только нескольких поставщиков, парочки конкурентов. Предприятия малого бизнеса можно отнести к данной категории.

Взглянув с точки зрения разнообразия факторов, станет понятно, что организация, которая использует многочисленные, разнообразные, быстрорастущие технологии будет находиться в более сложных условиях, нежели чем организация, которую это все не касается. То есть, чем проще окружение, тем проще организационная структура. Подвижность (изменчивость) среды – это скорость происхождения изменений во внешнем окружении экономического агента. По признаку подвижности (изменчивости) окружающая среда может быть стабильной или не стабильной. Окружающая среда стабильна, если не происходят изменения за определённый период времени, от нескольких месяцев до нескольких лет.

И наоборот, если говорить о нестабильном окружении, то изменения происходят быстро. И, стоит отметить, что в зависимости от сферы деятельности экономического агента, подвижность внешнего окружения может быть для одних выше, а для других ниже. Чем сложнее функционирование в условиях высокоподвижной среды, тем более разнообразной должна быть информация. Только так руководство предприятия сможет принимать эффективные решения.

На точность информации часто влияет субъективный и ситуативный фактор оценки ситуации, ответов респондентов, разночтения и различные оценки одного и того же явления, психологические факторы, коммуникационные барьеры. Этап

выполнения выбранной стратегии. Заключается данный этап лишь в создании базы для реализации стратегии, на основании которой и происходит достижение поставленных целей предприятием. Некорректное проведение анализа, неправильные выводы, непредвиденные изменения во внешней среде – вот факторы, которые могут помешать осуществить выбранную стратегию, а также и нераскрытый потенциал фирмы.

Современные условия высокой неопределённости требуют от организаций постоянного совершенствования стратегического управления и разработки адаптивных подходов для минимизации рисков. Стратегический анализ, несмотря на свои ограничения, является основой для создания долгосрочных стратегий, которые обеспечивают выживание и развитие предприятий. Успех стратегического управления напрямую зависит от способности руководства анализировать изменения во внешней среде, оперативно реагировать на них и максимально эффективно использовать внутренние ресурсы

Список использованных источников

1. Бороненкова С.А., Матвеева В.С., Чепулянис А.В. Понятие, цели, задачи и методы стратегического анализа в управлении хозяйствующим субъектом // Экономика и предпринимательство, 2020. – № 8-2 (85). – С 28-32.

2. Бороненкова С.А., Матвеева В.С., Чепулянис А.В. Понятие, цели, задачи и методы стратегического анализа в управлении хозяйствующим субъектом // Экономика и предпринимательство. 2022. – № 3. – С. 12-15.

3. Винокуров В. Организация стратегического управления на предприятии. М., Центр экономики и маркетинга, 2023. – 120 с.

4. Зенкина И.В. Учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления коммерческой организации // Аудит и финансовый анализ, 2019. – № 2. – С 28-29.

5. Кузнецова Н.В., Алексеева Е.А. Роль стратегического анализа в повышении конкурентоспособности предприятий // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования, 2023. – Т. 2. – С 18-19.

6. Пасмурцева Н.Н. Теоретико-методические аспекты стратегического анализа на предприятии // Вестник Марийского государственного университета. Серия:

Сельскохозяйственные науки. Экономические науки, 2018. – Т. 4. – № 4 (16). – С 38-42.