

УДК 338: 338(242)



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Сакибаев Канатбек Шерикбаевич, к.э.н., доцент ОшГУ  
[kanatbeksakibaev@mail.ru](mailto:kanatbeksakibaev@mail.ru)

Талипов Нуржигит Токтосунович, магистрант ОшГУ,  
[talipov@gmail.com](mailto:talipov@gmail.com)

Ошский государственный университет,  
Ош, Кыргызская Республика

**Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные проблемы и вопросы методологии стратегического управления на предприятии в современных условиях, характеризующихся высоким уровнем неопределенности внешней среды. Целью исследования является актуализация теоретико-методологических подходов к стратегическому управлению на современных предприятиях в условиях неопределенности. Методологической основой статьи являются положения теорий стратегического менеджмента, экономического анализа, экономики предприятий, а также концепция неопределенности в управлении социально-экономическими системами. В статье актуализированы понятия «стратегия» и «стратегическое управление» с точки зрения концепции неопределенности, описаны подходы к стратегическому управлению и, в частности, к планированию на предприятии в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** стратегия предприятия, стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегия; конкурентоспособность; ключевые показатели эффективности; стратегическая эффективность.

## СТРАТЕГИЯЛЫК БАШКАРУУ – УЮМДУН АТААНДАШТЫК ЖӨНДӨМДҮҮЛҮГҮНҮН ФАКТОРУ КАТАРЫ

Сакибаев Канатбек Шерикбаевич, э.и.к., ОшМУнун доценти  
[kanatbeksakibaev@mail.ru](mailto:kanatbeksakibaev@mail.ru)

Талипов Нуржигит Токтосунович, ОшМУнун магистранты,  
[talipov@gmail.com](mailto:talipov@gmail.com)

Ош мамлекеттик университети,  
Ош, Кыргыз Республикасы

**Аннотация.** Макалада тышкы чөйрөдө белгисиздиктин жогорку деңгээли менен мүнөздөлгөн заманбап шарттарда ишканада стратегиялык башкаруунун методологиясынын актуалдуу көйгөйлөрү жана маселелери каралды. Изилдөөнүн максаты - белгисиздик шарттарында заманбап ишканаларда стратегиялык башкаруунун теориялык жана методологиялык ыкмаларын жаңылоо. Изилдөөнүн

максаты - белгисиздик шарттарында заманбап ишканаларда стратегиялык башкаруунун теориялык жана методологиялык ыкмаларын жаңылоо. Макаланын методологиялык негизин стратегиялык башкаруу теорияларынын жоболору, экономикалык анализ, бизнес экономикасы, ошондой эле социалдык-экономикалык системаларды башкаруудагы белгисиздик концепциясы түзөт. Макалада "стратегия" жана "стратегиялык менеджмент" түшүнүктөрү белгисиздик түшүнүгүнүн көз карашынан жаңыртуу, стратегиялык башкарууга жана, атап айтканда, белгисиздиктин шарттарында ишканада пландаштырууга карата ыкмалар сүрөттөлөт.

**Ачык сөздөр:** ишкананын стратегиясы, стратегиялык башкаруу, стратегиялык пландаштыруу, стратегия; атаандаштык жөндөмдүүлүгү; негизги көрсөткүчтөр; стратегиялык эффективдүүлүк.

## STRATEGIC MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF ORGANIZATION

Sakibaev Kanatbek Sherikbaevich,  
Candidate of Economics, Associate Professor  
[kanatbeksakibaev@mail.ru](mailto:kanatbeksakibaev@mail.ru)

Talipov Nurzhigit Toktosunovich, master student,  
[talipov@gmail.com](mailto:talipov@gmail.com)  
Osh State University,  
Osh, Kyrgyz Republic

**Annotation.** The article deals with topical problems and questions of the methodology of strategic management at the enterprise in modern conditions, characterized by a high level of uncertainty in the external environment. The aim of the study is to update the theoretical and methodological approaches to strategic management in modern enterprises under conditions of uncertainty. The methodological basis of the article is the provisions of the theories of strategic management, economic analysis, business economics, as well as the concept of uncertainty in the management of socio-economic systems. The article updates the concepts of "strategy" and "strategic management" from the point of view of the concept of uncertainty, describes approaches to strategic management and, in particular, to planning at an enterprise under conditions of uncertainty.

**Key words:** enterprise strategy, strategic management, strategic planning, strategy; competitiveness; key performance indicators; strategic efficiency.

**Введение.** В настоящее время в остро рыночной конкуренции ключевая роль в системе управления предприятиями и организациями отводится на применение новых программно-целевых подходов управления производственной деятельности предприятия. Одной из основных направлений успешной деятельности предприятия здесь уделяется внимание на рациональное использование методов стратегического управления.

Быстрые изменения происходящей сегодня в деловой среде отечественных предприятий, связано с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, что определяют о роли и необходимости применения стратегического управления.

Исследования в области стратегическое управление как вполне определенная разновидность менеджмента сформировалось в 1970-е годы. Однако в наше время такой способ управления оказывается единственно эффективным в условиях быстрых, подчас непредсказуемых, изменений и резко усилившейся конкуренции, приобретшей глобальный характер. Важнейшей направлений развития в этом аспекте становится системный подход к вопросам управления бизнесом. И связано это не только с тем, что менеджмент играет очень важную роль в бизнесе, но также и с тем, что управление постоянно развивается, обретая иногда такие формы, которые по своей сущности в корне противоположны тому, что прежде в практике и в теоретическом осмыслении считалось образцом правильного управления.

Эффективное планирование, управление производственной деятельности, человеческими ресурсами и применение инновационных методов и средств в усовершенствовании качества выполняемой работы позволяет организации быть успешной и устойчивой на быстро изменяющейся среде. Причина такого явления корениться в том, что стратегическое управление должно обеспечить фирме преимущество перед конкурентами. А это значит, что руководство всегда должно искать новые, оригинальные ходы в управлении.

Актуальность такой темы как «Стратегическое управление как фактор конкурентоспособности организации» несомненно, велика. В современных быстро изменяющихся условиях внешней среды и внутренних возможностей компаний оценка эффективности выбранной стратегии является важнейшей составной частью процесса стратегического управления. А это значит, что, изучая его, менеджеры смогут качественнее работать на рынке, правильно оценивая ситуацию и предпринимая необходимые для организации шаги.

Цель данной статьи получить представление о стратегическом менеджменте организации, проанализировать эффективность стратегического менеджмента организации. Стратегическое управление всегда живет настоящим и будущим — ищет новые способы развития и возможности, которые есть сейчас, и которые можно получить позже. В этой статье вы узнаете, как оценивается эффективность стратегического

управления, какие факторы на нее влияют и почему многие стратегии остаются “на бумаге”.

**Материалы и методы исследования.** Основоположники современного менеджмента предложили свои подходы к определению управленческих стратегий, в соответствии с собственным пониманием сущности управления. Так, И. Ансофф определил стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

По его мнению, стратегия – это системный подход к управлению, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста... (Ansoff, 1989). Ф. Котлер отметил, что компании нуждаются в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов: она нужна им для адекватной реакции на изменения в окружающей среде, на поведение конкурентов... (Kotler, 2008). М. Портер полагал, что в основе разработки стратегического плана лежит сопоставление фирмы и окружающей ее среды. Отраслевой и конкурентный анализ – основной объект внимания менеджеров компании... (Porter, 2020).

В России многие ученые опираются на подход экономиста О.С. Виханского. Согласно последнему, «стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»... (Виханский О.С., 2006).

Указанные позиции имеют схожие фундаментальные черты, поскольку учитывают фактор нестабильности. Но даже когда понимание стратегии становится более универсальным, более объективным, их применение ограничено спецификой конкретного предприятия и конкретных проблемных ситуаций в нем. В силу этого целесообразно придерживаться простого и содержательного подхода к определению стратегии как системы целей, принципов, приоритетов, ресурсов и совокупности конкретных действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности предприятия над базовым уровнем и/или над уровнем результативности конкурентов.

Действия в рамках стратегии имеют ряд признаков, отличающих их от обычного плана действий. Во-первых, сам по себе долгосрочный план еще не

означает то, что это стратегия. Стратегия управления характеризуется не длительностью, а соответствующей организацией управленческого процесса. Во-вторых, признаком стратегии является уникальность в постановке цели и задач, которые, с одной стороны, принимают во внимание все сложности (равно как и преимущества), связанные с неопределенностью, с другой стороны, все равно имеют потенциал быть осуществимыми. В-третьих, в качестве результатов действия стратегии фигурируют не просто изменения, а улучшения позиций предприятия по тем или иным значимым критериям.

Предлагаемые и изучаемые специалистами подходы зачастую сочетаются, дополняют друг друга, поскольку в реальной жизни предприятиям приходится решать целый комплекс вопросов, которые не могут быть уложены в рамки сугубо одной концепции. Также можно отметить, что в области анализа среды и методологии целеполагания наука достигла большого прогресса. Основная слабость менеджмента по-прежнему заключается в сложности разработки эффективного механизма реализации стратегических планов на предприятиях в условиях нестабильности. Влияние внешней среды априори требует от управленческой системы все большей гибкости и адаптативности при сохранении накопленного предприятием ресурсного и организационного потенциала.

Методологической основой статьи являются современные положения теорий стратегического управления и планирования, устойчивого развития, экономики предприятий, а также концепция неопределенности в управлении социально-экономическими системами. В методическом плане исследование базируется на общих методах экономического анализа – систематизации, обобщении, абстрагировании, сравнении. Исследование опирается на разработанный мировой наукой понятийный аппарат в части таких научных категорий, как предприятие, стратегическое управление, стратегическое планирование, неопределенность, эффективность управления и другие.

**Результаты и обсуждения:** В современных быстро изменяющихся условиях внешней среды и внутренних возможностей компаний оценка эффективности выбранной стратегии является важнейшей составной частью процесса стратегического управления. Этот этап превращает его в замкнутый цикл, в последовательный непрерывный процесс.

Однако в наше время такой способ управления оказывается единственно эффективным в условиях быстрых, подчас непредсказуемых, изменений и резко усилившейся конкуренции, приобретшей глобальный характер. Требования к современному руководителю стали намного сложнее и жестче. Наряду с опытом и знаниями, повысились требования к

личностным характеристикам руководителя, к его индексу управленческой мысли, умению генерировать и реализовывать принципиально новые управленческие идеи, способные обеспечить достижение целей, стоящих перед организацией. Как заметил один из классиков современного менеджмента **П. Друкер**, «...в ближайшем будущем останутся только два типа управленцев, профессиональные, мыслящие глобально, или... безработные»...( Б. Г. Литвак, 2014)

От эффективности управления зависят результаты функционирования и частной компании, и государственного учреждения. Сегодня написаны сотни монографий и учебников по управлению организацией. Они, как правило, носят авторский характер.

В настоящее время целостная система оценки стратегии отсутствует. Нет четкой теоретической и практической позиции в отношении ее принципов.

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности стратегии компании:

- внутренняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей компании или с точки зрения управления внутренними ресурсами;
- внешняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внешних возможностей компании;
- общая эффективность - комплексная совокупность внутренней и внешней эффективности;
- рыночная эффективность - насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;
- целевая эффективность - отражает меру достижения целей организации.

Для оценки настоящей стратегии компании следует, прежде всего, определить, что представляет собой выбранная стратегия. Каков подход компании к ведению конкурентной борьбы - стремится ли она достичь минимальных в данной отрасли издержек производства или сосредотачивает свое внимание на определенной группе потребителей и рыночной нише с целью отрыва от своих преследователей.

Другим важным моментом является определение конкурентной позиции фирмы в данной отрасли товаров и услуг - степени ее вертикальной интеграции и территориального охвата. Следует также определить и проанализировать функциональные вспомогательные стратегии в областях



производства, маркетинга, финансов, трудовых ресурсов и так далее. Тщательное изучение побудительных мотивов для каждого участка стратегии - каждого шага и каждого функционального подхода - также внесет ясность в раскрытие существа действующей стратегии.

Также эффективность стратегии рекомендуется оценивать по показателям достижения организационных целей. Среди их многообразия выделяются главная цель (миссия), цели объекта и субъекта управления.

Все коммерческие организации действуют в конкретной рыночной среде. У всех организаций одна главная цель - получение прибыли. Одним участникам рынка достижение указанной цели в той или иной мере удастся, а другим - нет. Таковы реалии любого рынка.

Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, характеризуется понятием «конкурентоспособность». По уже сложившейся традиции раскрытие конкурентоспособности организации начинают с анализа конкуренции в бизнесе.

В условиях современного рынка конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько правильно и эффективно данная организация по данному конкретному товару может выстроить всю систему ценности покупателя.

Организации-лидеры, которым на протяжении многих лет удается сохранять высокую конкурентоспособность, стремятся обеспечить себе как можно больше преимуществ, как во всех звеньях цепочки стоимости, так и в различных элементах - по всей системе стоимости.

Необходимость использования методов стратегического управления в экономике становится очевидной с наступлением третьего постиндустриального периода ее развития, главная закономерность которого в отсутствии закономерностей. Раньше эффективным было долгосрочное планирование, могли разрабатываться достаточно надежные прогнозы на большие периоды времени на 5, 10 лет и более, что определялось недостаточным предложением на рынках сбыта. Начиная с 1950-х гг. ситуация резко изменяется. Рынки сбыта насыщаются товарами, начинается жесткая конкурентная борьба. Востребованными становятся новые технологии, обеспечивающие более высокое качество при возможно более низкой цене, дополнительные функциональные возможности, более высокий уровень послепродажного обслуживания и т.д.

**Выводы.** В настоящее время стратегическое управление на предприятиях приобретает все большую актуальность в силу постоянного

воздействия существенных внешних факторов, меняющих условия функционирования предприятия и, соответственно, вероятность достижения им исходных целей и задач. Даже в долгосрочной перспективе управление должно быть гибким, готовым к изменениям, адекватным складывающейся ситуации.

Стратегическое планирование – важнейшая функция стратегического управления, и вместе с тем это очень тонкий, индивидуализированный инструмент для настройки будущего предприятия, представляющего собой уникальную социально-экономическую систему, достаточно хрупкую и уязвимую в условиях неопределенности.

В связи с динамичностью изменений и отсутствием достаточного количества ресурсов (темпоральных, интеллектуальных, психологических, кадровых, материальных и других) многие предприятия по-прежнему реагируют на изменения, пытаясь выполнить первоначальный план любой ценой, а искусство менеджмента оценивается тем, насколько полно удалось выполнить этот план в сложной и меняющейся среде.

Однако в ряде случаев практика показывает неэффективность приверженности прежним планам: по мнению авторов, эффективная стратегия должна допускать не единственность варианта стратегического плана и даже не единственность стратегической цели. Новые варианты стратегической цели и стратегического плана принимаются на основе сугубо рациональных соображений, путем соотношения предполагаемых выгод и требуемых затрат. Следует принять, что в случае изменения стратегического плана затраты могут существенно возрасти, однако и вероятность достижения значительного результата (итоговой эффективности) в новых условиях также возрастает.

В состоянии перманентной неопределенности метод скользящего стратегического планирования является хорошим инструментом для своевременной разработки комплексов тактических задач на каждом из этапов стратегического планирования. Использование такого инструмента полностью соответствует принципам эффективного и долговременного развития предприятия.

#### **Список литературы:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Kotler P. The Worlds Foremost Authority on Marketing Answers Your Questions. – Moscow: Olymp-Business, 2008. – 200 p.



3. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. – Moscow: Alpina Publisher, 2020. – 947 p.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 576 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 164 с.
6. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 507 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.