

## ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА МИРОВЫХ РЫНКАХ

Альджадай Абдуллах Мохмод А,  
магистрант Института социально-  
гуманитарного образования  
ФГБОУ ВО «Московский педагогический  
государственный университет»

**Аннотация.** В статье рассмотрены виды стратегий используемые в условиях нестабильности на мировых рынках.

**Ключевые слова:** глобальная нестабильность, внешняя среда, стратегический менеджмент, глобализация.

**Annotation.** The article discusses the types of strategies used in conditions of instability in world markets.

**Key words:** global instability, external environment, strategic management, globalization.

Стратегический менеджмент берет свое начало в военных науках. Стратег в Древней Греции был командующим армией или флотом. Само слово «стратегия» (греч. *stratêgia*) использовалось для описания командования, а шире — отрасли военного искусства, охватывающей подготовку и ведение войны в целом, ее отдельных сражений и кампаний. Взгляды на компетентность полководца, философию ведения боя, планирование и организацию ресурсов для ведения военных кампаний развивались вместе с развитием человечества. Работы Сунь-Цзы, Сунь-Биня, древних греков и римлян, наконец, Карла фон Клаузевица сопровождали развитие взглядов на войну и управление и дошли до наших дней. Когда частные предприятия явно разрослись и стали все сильнее конкурировать друг с другом, уже неудивительно, что они вдохновлялись вышеупомянутыми публикациями, часто переводившими язык «боевых» в область экономических наук.

Целью стратегического менеджмента является решение ключевых проблем деятельности компании, ее выживания и развития, с особым акцентом на влияние окружающей среды и ключевые факторы собственного производственного потенциала.

Мы провели систематизацию аспектов стратегического управления (и тем самым классифицировали его определения). Полагаем, можно выделить определения стратегического управления, относящиеся к объекту управления, правильное функционирование которого во многом зависит от формирования оптимальных отношений между ресурсами компании и вызовами, возникающими из внешней среды. Этот подход учитывает парадигму экономической рациональности как императив поведения компании. Согласно этому подходу, стратегическое управление включает в себя проектирование будущего компании путем определения сферы (сфер) деятельности, а значит, и продуктового и рыночного портфеля, и адаптации его к меняющимся условиям функционирования, как внешним, так и внутренним.

Другая группа выделенных определений относится к функциональному аспекту и является результатом функциональной парадигмы в науках об управлении. Авторы описывают отдельные виды деятельности и функции в рамках стратегического управления, конкретизируя этапы стратегического управления (обычно выделяя: планирование, организацию, контроль). В методологическом аспекте правомерности использования конкретных исследовательских и аналитических инструментов или их конфигурации, можно выделить еще одну группу определений стратегического управления. Авторы этих определений описывают способы решения сложных проблем функционирования предприятий в условиях неопределенности, указывая при этом условия эффективности их использования.

Концепция Минцберга предполагает учет и использование всех 5 элементов, начинающихся на букву П:

- план – планирование является одним из важнейших элементов любой стратегии;
- паттерн – схема, по которому должна действовать компания для достижения поставленных задач;
- пример – тактика действий, которая позволит фирме получить конкурентное преимущество на рынке;
- позиция – позиция и место, которые необходимо занять в текущей конкурентной среде;
- перспектива – перспектива и возможность заглянуть в будущее.

По критерию практической значимости для предприятий принято различать следующие стратегии: наступательную, оборонительную, новаторскую, имитационную, маркетинговую, инновационную, кадровую и финансово-экономическую.

Как правило, малые предприятия выбирают и применяют стратегии, сужающие поле деятельности, а не расширяющие поле деятельности. Многие компании гораздо чаще выбирают концепцию, обеспечивающую безопасное существование, а не конфронтацию с конкуренцией. Экономическая практика показывает, что «чистых» стратегических моделей в этих субъектах не существует, а полученные в результате модификаций зачастую существенно отличаются от рекомендуемых моделей.

Функционирование предприятий характеризуется определенной спецификой и отдельными управленческими проблемами, которые не всегда можно перенести на более крупные компании. Формирование конкурентоспособности обусловлено главным образом их качественными характеристиками и позволяет обеспечить независимость от организаций, действующих на рынке. На предприятиях этого типа наблюдается отсутствие участия в уставном капитале других компаний, что позволяет руководству (собственнику) реализовывать собственные идеи и достигать поставленных целей. Однако следует подчеркнуть, что лица, принимающие на себя риски на руководящих должностях, берут их на себя и не подлежат контролю со стороны третьих лиц.

На предпринимательское поведение влияют не только факторы, связанные с макросредой и отраслевой средой, но и внутренние отношения (отношения между работниками, отношения между предприятием и работниками) и внешние отношения (отношения между предприятием и конкурентной средой, т. е.: репутация компании, инновации, стратегические ресурсы). Таким образом, параметрами, описывающими стратегическую деятельность, могут быть:

- цели и задачи организации;
- принятые и реализованные стратегии;
- способы работы с неопределенностью и отношением к риску;
- отношение к окружающей среде и вытекающим из нее возможностям и угрозам;
- способ принятия решений.

Многие определяют стратегии как те, которые влияют на действия других, позволяя в то же время увеличить возможность реализации собственных формальных предположений. Они добавляют, что соответствующая реализация стратегий адаптации без изменения конкурентной позиции субъекта не считается таким поведением.

В развитии концепции стратегического управления можно увидеть множество различных школ или подходов к формулированию стратегий. В результате вышеупомянутых изменений в бизнес-среде специалисты-практики занимались поиском теорий и методов решения проблем. В ответ на потребности управленческой практики во

второй половине 20 века были созданы новые теории, модели и методы стратегического управления.

Анализ стоимости. Анализ, направленный на достижение желаемых функций проектируемых продуктов, машин, устройств, процедур обслуживания клиентов, технологических процессов и т. д. с наименьшими затратами. Так называемое инжиниринг стоимости, который используется для тестирования новых продуктов и решений с точки зрения принятых критериев, которым они должны соответствовать. Управление стоимостью, с другой стороны, касается общей деятельности организации, поэтому оно сосредоточено на выявлении и классификации функций, выполняемых объектом, и определении стоимости данной функции.

Планирование потребности в материалах (MRP) Этот инструмент используется для управления производственными процессами и запасами с использованием компьютерной поддержки. Прежде всего, он позволяет осуществлять долгосрочное планирование развития производственных мощностей и поддерживать низкий уровень запасов.

Цикл улучшения DMAIC – метод внедрения улучшений в процессы в организации. Каждому из пяти шагов определения, измерения, анализа, улучшения и контроля назначены инструменты для поддержки соответствующих действий. Например, при измерении, целью которого является объективное выяснение истины об изучаемом процессе, используются статистические методы, в том числе описательная статистика, сводные диаграммы, диаграммы с усами, диаграммы временных рядов.

Канбан – инструмент управления запасами. Все материалы от сотрудников, ответственных за реализацию данного этапа процесса, в другие отделы должны быть доставлены в срок. Они используются для этой цели карты канбан – тип производственного заказа, описывающий содержимое контейнеров (например, место изготовления детали, требуемое время доставки). Различают следующие виды канбана: производство – запуск производства; для поставщика - уполномочивающий поставщика на выполнение заказа; транспортные – связанные с перемещением продукции, материалов.

Точно в срок (JiT) – инструмент, который выполняет все задачи точно в срок, что означает устранение запасов, простоев и ожиданий в производственном процессе. Производство основано на полученных заказах, а не на прогнозах продаж. Как следствие, планирование производственного процесса происходит в обратном направлении, то есть от предполагаемой даты завершения заказа до начала производственного процесса. JiT в основном используется там, где время доставки больше, чем время завершения процесса.

JiT требует, чтобы машины и оборудование содержались в очень хорошем состоянии, чтобы они всегда были готовы к использованию. Это, в свою очередь, требует регулярных проверок и ремонта. Сотрудники должны постоянно совершенствоваться и повышать свою квалификацию, чтобы обеспечить высокое качество и иметь возможность решать любые проблемы, которые могут возникнуть на постоянной основе. Усовершенствования, используемые в системе JiT, включают, например, U-образные производственные линии или групповые технологии.

5S – инструмент, обеспечивающий визуализацию процессов, происходящих в организации. 5S включает в себя: Seiri (по-японски) для сортировки, Seiton для систематики, Seiso для очистки, Seiketsu для стандартизации и Shitsuke для самодисциплины. Его использование позволяет, в том числе исключить бесполезный трафик, благодаря организации и лучшей организации рабочего места, или уменьшить запас материалов. Стандартизированная работа инструмент для определения наилучшего, безопасного, простого и наиболее эффективного способа выполнения работы. Стандарт описывает, среди прочего, каждое действие, выполняемое в процессе, время цикла, время такта, последовательность задач и минимальное количество частей, необходимых для выполнения работы.

Дзидока – заключается в автоматической остановке машин в случае, среди прочего, ошибки в изготовленных продуктах, обнаружение отказов, возникновение отходов на производственной линии. Метод быстрой переналадки станков (Single Minute Exchange of Dies, SMED) заключается в модификации производственных машин и устройств таким образом, чтобы сократить время простоя на переналадку. В результате затраты времени на подготовку машин к выпуску очередной партии продукции ограничены.

Система Total Productive Maintenance (TPM) направлена на выполнение мероприятий, которые обеспечат расширение так называемого ремонтные циклы машин, что позволит увеличить их безотказную работу, уменьшить количество неисправностей и сократить время их устранения. Поддержание высокой эффективности машин и устройств требует, как и СМЭД, участия сотрудников. В этом случае они должны иметь возможность контролировать работу машин и, при необходимости, устранять любые простои, возникающие, например, из-за поломок, работы ниже номинальной производительности, переналадок.

Представленные выше методы управления не являются идеальными решениями. Об этом свидетельствует сам факт эволюции отдельных концепций оперативного

управления. Например, признают, что бережливое управление невозможно внедрить на предприятиях любой отрасли. Применение его к организации приводит к меньшей гибкости и оказывает негативное влияние на цепочку поставок. TQM в первую очередь критикуют за трудности измерения улучшений и необходимость значительных ресурсов для внедрения. С другой стороны, метод «Шесть сигм», не представляет собой системного взгляда на организацию, и поэтому не все сотрудники участвуют в его реализации. Более того, его критикуют за отсутствие влияния на повышение удовлетворенности клиентов продуктами и услугами, предоставляемыми компанией. Возможность эффективного переноса зарубежного опыта организационной практики является предметом многочисленных споров.

Исследования доказывают, что невозможно напрямую скопировать зарубежные системы управления и внедрить их в реалии других компаний. Перенос успешных организационных практик возможен только в тех случаях, когда компании вкладывают значительные средства в развитие управленческих кадров и готовили их к работе, последовательно и активно внедряя и адаптируя практики к реалиям окружающей среды.

### Список литературы

1. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент: прикладные аспекты. — М.: Юрайт. 2023. 348 с.
2. Астахова Н. И., Москвитин Г. И. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 423 с.
3. Ващенко Т. В., Восканян Р. О. Международный финансовый менеджмент. — М.: Проспект. 2022. 112 с.
4. Веснин В. Р. Менеджмент. 4-е изд.. — М.: Проспект. 2024. 616 с.
5. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-методический комплекс. — М.: Проспект. 2020. 168 с.
6. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 332 с.
7. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.