

## ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕОДНОЗНАЧНЫХ ВЫЗОВОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

© 2012 В.А. Семидоцкий

кандидат экономических наук, доцент

© 2012 Т.Д. Митагвария

Кубанский государственный технологический университет, г. Краснодар

E-mail: semidozki@mail.ru, mitagvaria@mail.ru

Статья посвящена актуальным вопросам стратегического управления предприятием в условиях неоднозначных вызовов внешней среды. Авторами делается упор на то, что концепция стратегического управления возникла как ответ на вызовы и угрозы внешней среды: усиление ее нестабильности, рост глобализации, обострение и кардинальное изменение конкурентной борьбы.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, внешняя среда, экономические системы, парадокс Икара, конкурентные преимущества, внутренний потенциал.

Современная концепция управления экономическими системами разного уровня - это концепция стратегического управления. Она возникла как ответ на вызовы и угрозы внешней среды: усиление ее нестабильности, рост глобализации, обострение и кардинальное изменение конкурентной борьбы. Стратегия управления предприятием состоит из последовательности тактических изменений в рамках генеральной цели, на основе решений, определяющих способ комбинирования ресурсов предприятия в каждый конкретный момент времени, обеспечивающий ее долгосрочную адаптацию к внешнему окружению за счет поддержания стратегических ценностей (конкурентных преимуществ) и достижения стратегических ориентиров.

Понимание природы стратегии оказывает влияние на методiku ее разработки. Нет единого мнения по поводу того, является ли разработка стратегии формально-логическим или креативным (творческим) процессом.

Один из основателей теории стратегического менеджмента И. Ансофф указывал, что «стратегический тип мышления противен человеческой природе»<sup>1</sup>. Известна и прямо противоположная точка зрения, согласно которой, только овладев стратегическим типом мышления, руководитель может осуществлять стратегическое управление. Итак, важным моментом является вопрос о существовании стратегического типа мышления. Главное же противоречие, с нашей позиции, заключено в гипотезе о возможности обучиться такому мышлению.

Характерной особенностью процесса формирования и реализации стратегии является то, что каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные непосредственно за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи: уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия для подготовки условий их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без ко-

торых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и по закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием. Подробно механизм целеполагания был рассмотрен авторами В.А. Семидоцким и М.В. Кутиным, которые предложили четкую иерархию целей и задач стратегического управления развитием промышленного бизнеса<sup>2</sup>.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса формирования и выполнения стратегии.

Нельзя не отметить, что современные реалии рынка существенно сказываются на особенностях процесса стратегического управления предприятиями. Многие аспекты деятельности менеджеров, связанные со стратегическим управлением, испытывают актуальные трансформации. В современной практике стратегическое управление имеет место, как правило, в тех организациях, где готовы идти на революционные изменения. В таких организациях менеджеры упорно стараются противостоять тем изменениям, к которым их постоянно подталкивает динамика внешнего окружения. Несмотря на то, что внешнее окружение указывает на особый путь развития организации, последняя продолжает двигаться ранее намеченным стратегическим курсом. Но постепенно именно это несоответствие внешних

условий и способа функционирования организации достигает своего критического предела. Подобное противостояние рано или поздно приводит к организационному кризису. В условиях организационного кризиса такое предприятие внезапно осуществляет революционные внутренние изменения, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий, что, в свою очередь, приводит к изменению самой идеологии развития. Необходимость изменений в организациях рано или поздно возникает независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются, какая парадигма управления определяет доминанту их функционирования.

Американские экономисты, такие как К.К. Прахалад<sup>3</sup>, исследовавшие ряд глобальных американских, европейских и японских компаний, установили, что одни компании (такие как, Honda, Canon) функционируют и развиваются более успешно по сравнению с другими (например, General Motors, Xerox) в силу того, что иначе представляют себе основы и движущие силы своего стратегического развития при прочих, в принципе равных, условиях. Результаты проведенного анализа указывали на то, что менее успешные компании сегодня продолжают следовать традиционным установкам классической теории стратегического управления, стремясь поддерживать и развивать те свои качества, которые обеспечивали и обеспечивают им стратегический отрыв в конкурентной среде. Такие компании, как правило, применяют типовые стратегии, выбираемые по критерию обеспечения максимального стратегического отрыва. Их основное внимание сосредоточивается на развитии своих подразделений, специализированных по продуктовому или рыночному принципу.

Более успешные компании, напротив, всегда концентрируются на манипулировании своими ресурсами. Они всегда стремятся использовать то, чем располагают в данное время, по-новому, внедряя инновации, пытаясь достичь, казалось бы, недостижимых целей. Главное внимание в этих компаниях уделяется нетрадиционному и более интенсивному использованию имеющихся в их распоряжении ресурсов с целью создания новых отличительных способностей у организации. Здесь менеджеры не просто приспособливают имеющиеся у них ресурсы к требованиям

среды, в которой они должны использоваться, оставляя для других те требования, которые их ресурсы не могут удовлетворить. Наоборот, они творчески используют свои ресурсы, формулируя требования окружения, которые они способны полностью удовлетворить, его параметры, которым они могут соответствовать наилучшим образом, заставляя выполнять напряженные планы, таким образом, постоянно обновляя и трансформируя свою организацию как с позиций ее внутреннего строения, так и с позиций ее внешнего окружения. Иными словами, стратегическое управление такими организациями происходит по принципу “познай себя”, что предполагает наличие у них как механизма внутренней рефлексии, так и механизма самоопределения во внешнем окружении. Знать, на что способна организация, уметь материализовать эти способности, понять условия, при которых они становятся востребованными окружением, и создать данные условия – вот залог успеха в современном мире. Оказывается, что более успешные организации не просто стремятся приспособиться к изменениям в своем окружении, они активно действуют в направлении создания такой среды вокруг себя, которой они соответствуют в максимальной степени.

Очевидно, что, не зная тенденций развития внешнего окружения, невозможно представить себе возможности и опасности, которые оно таит в себе. В настоящий момент времени вызовы внешней среды отечественных промышленных предприятий формируют разнонаправленное влияние на динамику и качество стратегического развития промышленного бизнеса. Особенности развития российского промышленного бизнеса в современных условиях, определение модели стратегического поведения в рамках неоднозначных вызовов достаточно подробно описаны в трудах В.В. Черкасова<sup>4</sup>. В учете влияния факторов внешней среды стратегическое управление сосредоточивается только вокруг развития сильных сторон и исключительных способностей организации, что, в конце концов, порождает ситуацию, которую условно можно назвать парадоксом Икара. Парадокс заключается в том, что самое большое достижение Икара, его гордость, явилось причиной его падения и гибели.

С нашей точки зрения, многие выдающиеся организации современности допускают ту же са-

мую ошибку в своем развитии, что и мифологический Икар, становясь заложниками своих сильных сторон. Именно их сильные стороны затем оказываются причиной стагнации таких организаций. Достижение успеха организациями через использование их сильных качеств порождает в таких организациях процессы специализации и роста, является причиной самоуверенности и самодовольства, появления догматических правил и ритуалов.

Однако следует признать, что организации могут обходиться и без стратегии и стратегического управления. Формирование механизма стратегического управления является скорее экзотикой, чем обязательным компонентом. В современных условиях стратегическое управление предприятием можно сравнить с сильно действующим витамином, который следует употреблять очень осторожно, чтобы дать организму больше сил для нормального функционирования и развития, а не навредить ему. Поскольку ритм современной жизни очень сильно отличается от того, что было 30, 20 и даже 10 лет тому назад, постольку и применение витамина “стратегическое управление” должно отличаться от того, что было раньше<sup>5</sup>.

Таким образом, современные стратегии организаций должны базироваться не на познании внешних возможностей и опасностей, развитии сильных сторон как основы конкурентных преимуществ, а на познании и развитии внутреннего потенциала организации и стремлении так изменить свое внешнее окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование.

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб., 2009.

<sup>2</sup> Семидоцкий В.А., Кутин М.В. Технология целеполагания как элемент механизма стратегического планирования в условиях обострения конкурентной борьбы // Вестн. финансовой акад. 2010. № 5.

<sup>3</sup> Прахалад К.К., Хамел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М., 2010.

<sup>4</sup> Черкасов В.В. Особенности функционирования российских промышленных предприятий в условиях экономической неопределенности // Экон. науки. 2011. № 2.

<sup>5</sup> Семидоцкий В.А., Ветер А.П. Формировать механизм стратегического управления // Экономика сельского хозяйства России. 2009. № 10.