

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

© 2014 Васильев Михаил Алексеевич

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: fomin@sseu.ru

Раскрыто содержание стратегического подхода к управлению промышленным предприятием. Приведен анализ точек зрения ведущих представителей отечественной науки в отношении направлений его использования. Представлена модель стратегического менеджмента, даны рекомендации по ее практическому использованию.

Ключевые слова: промышленная компания, стратегический подход, менеджмент, модель планирования.

Выбор того или иного направления развития промышленности, а также построение его комбинированной формы следует осуществлять с позиций стратегического подхода, принципы которого давно сформированы, но методы реализации как на отдельных промышленных предприятиях, так и в производственном комплексе в целом пока не отвечают требованиям инновационного развития.

Суть стратегического подхода, в общем виде, заключается в осуществлении целенаправленного управленческого воздействия на основе предвидения будущего, по результатам которого менеджмент предприятий может подготовить его к изменениям, адаптировать к структуре и ожидаемому состоянию рыночной среды, обеспечить формирование и реализацию стратегических преимуществ.

Среди исследований стратегического подхода обращают на себя внимание труды Г.Б. Клейнера¹. В них указывается, в частности, на существование трех фундаментальных подходов к функционированию предприятий: эволюционного, революционного, стратегического.

Эволюционный и революционный подходы реализуют принципы адаптации в управлении промышленными предприятиями. Данные принципы означают, что любое предприятие адаптируется к динамике внешних факторов, при этом его поведение можно назвать адаптивным. Но сам процесс адаптации протекает по-разному и отражает специфику рассматриваемых подходов. Эволюционный подход реализуется в форме постепенного процесса. Адаптация предприятия в этом случае отличается предсказуемостью, что открывает широкие возможности для прогнози-

рования; в ней не наблюдается резких, кардинальных, внезапных изменений. Революционный подход, в отличие от эволюционного, напротив, применяется в тех случаях, когда необходимо проводить кардинальные изменения, например при очевидных кризисных явлениях во внешней среде. Революционный подход используется, в частности, системой антикризисного управления, функционирующей на большинстве крупных промышленных предприятий.

Содержание стратегического подхода опирается на иные представления. Он предусматривает наличие четко определенных целевых установок и построение системы управленческих воздействий, способных обеспечить достижение данных целей, что предполагает не просто приспособление к среде, но формирование стратегической инициативы предприятия.

С позиций Г.Б. Клейнера, указанные подходы противостоят друг другу, с чем вряд ли можно согласиться. Во-первых, идеология адаптации, характерная для эволюционного, и для революционного подхода вполне самостоятельна и может быть положена в основу соответствующей стратегии - стратегии адаптации. В этом случае адаптация как процесс и адаптивность как свойство структурных единиц промышленного бизнеса могут формироваться в рамках стратегического подхода.

Во-вторых, в современной методологии управления просматривается ряд изменений. Наблюдается интеграция известных и широко используемых методологических подходов и появление многоуровневого подхода. Так, в работе А.В. Глухих встречаем следующий тезис, с которым нельзя не согласиться: "... Опыт хозяй-

ственной деятельности российских промышленных предприятий, наоборот, указывает на проявления в их деятельности всех трех названных подходов, а также результатов, вызванных их взаимодействием, что еще более усиливает неопределенность в выработке и реализации стратегии предприятия вообще и конкурентной стратегии как функционального направления общей стратегии в частности²².

Стратегический подход, реализуемый в управлении промышленным предприятием, формирует стратегический менеджмент. В определении стратегического менеджмента, как и при определении стратегии, встречаются различные трактовки. На наш взгляд, необходимо выделить трактовки, выдвинутые С.А. Поповым³. Стратегический менеджмент представлен в двух трактовках, использующих в качестве базового понятие «система менеджмента».

Система менеджмента (общего менеджмента) компании, с позиций С.А. Попова, - это система ее специализированной профессиональной деятельности, которая предназначена осуществлять циклический процесс обоснования, принятия и реализации управленческих решений. При этом к управленческим решениям предъявляются особые требования. Они должны быть конкурентоспособными и соответствовать условиям эффективности. Как известно, и конкурентоспособность, и эффективность - относительные показатели. Они выявляются в ходе сопоставления объектов анализа и выбора лучшего из них. Это означает, что формирование управленческих решений всегда осуществляется в условиях выбора.

Что касается определений стратегического менеджмента, то первое из них таково: стратегический менеджмент - это подсистема общего менеджмента компании, которая предназначена осуществлять циклический процесс обоснования, принятия и реализации особых стратегических управленческих решений.

Второе из определений подразумевает, что стратегический менеджмент - подсистема общего менеджмента компании, которая управляет всем комплексом конкретных работ профессиональной циклической деятельности по разработке и реализации стратегической конструкции компании, в том числе по стратегическому анализу, разработке, формализации, реализации и контроллингу каждой конкретной общей стратегии компании.

С.А. Поповым выдвинуто понятие «актуальный стратегический менеджмент», которое вызывает несомненный интерес. Концепция актуального стратегического менеджмента опирается на положения ситуационного подхода в его современном понимании. «Современность» понимания заключается в единении ситуационного принципа и принципа системности. «Наоборот, ситуационный принцип и принцип системности воспринимаются именно как важнейшие комплементарные составляющие единой и целостной методологической основы настоящего исследования²⁴.

Комплементарность системного и ситуационного подходов в методологии предполагает, что общие системные моменты концепции «Актуальный стратегический менеджмент» могут и должны получать свое максимально эффективное воплощение в бизнес-практике любой конкретной компании только при условии адекватного учета особенностей конкретной ситуации ее деятельности²⁵.

Важно подчеркнуть, что системный и ситуационный подходы в данном случае не противопоставляются. При использовании системного подхода (базового) может эффективно применяться и ситуационный подход. Однако концентрация принципов и методов стратегического менеджмента на ситуационном контексте представляется вполне правомерной и заслуживающей внимания с точки зрения и теоретиков, и практиков.

Применительно к теории стратегического менеджмента С.А. Попов выделяет ситуационные особенности любой, вполне конкретной компании (предприятия):

- характерные особенности самой ситуации (включая специфику отрасли бизнеса, в которой функционирует компания; особенности бизнес-деятельности собственно данной компании в границах конкретного периода времени, специфику национального / глобального контекста и т.д.);

- характерные особенности ситуационной внешней среды конкретной компании, причем так, как они понимаются современной теорией стратегического менеджмента, т.е., прежде всего, в качестве внешних источников конкурентных преимуществ, обеспечивающих конкурентоспособность именно этой компании;

- характерные особенности ситуационной внутренней среды конкретной компании как внутренних источников конкурентных преимуществ именно данной компании.

Очевидно, что в ситуационной внешней и внутренней среде рассматриваются в качестве основных особенности конкурентной среды, в которой функционирует компания. Это означает, что именно они являются основными индикаторами конкурентной ситуации (как внешней, так и внутренней). В условиях современного промышленного рынка наблюдается именно данная тенденция. Кризисные явления, вызванное ими снижение спроса на многие виды промышленной продукции привели к интенсификации конкурентных процессов. Более того, они перевели их в плоскость ситуационного реагирования в ущерб установлению долговременных ориентиров и конкурентных стратегий, рассчитанных на длительный период. По существу, только крупные и крупнейшие промышленные корпорации сегодня в состоянии формировать конкурентные преимущества, способные сохраняться на длительную перспективу. Остальные бизнес-субъекты промышленной сферы могут ориентироваться только на конкурентное «маневрирование», использование методов ситуационного реагирования.

Комплементарность системного и ситуационного подходов в методологии концепции актуального стратегического менеджмента предполагает и то, что для каждой конкретной компании в конкретной ситуации существует свой конкретный оптимум эффективных действий по реализации потенциала системного, стратегического фактора. То есть ситуационная оптимальность каждой конкретной компании по стратегическому фактору означает ее максимально эффективные реально возможные действия в каждой конкретной ситуации. Причем такие действия позволяют данной компании посредством ее конкретного стратегического менеджмента⁶ сначала обеспечить (задать) нормативно^{7*}, а затем и достичь практически^{8**} соответствующих (ситуационных) максимальных позитивных значений как по конкретным показателям эффективности^{9***}, так и по тому или иному интегральному (качественно-количественному) критерию¹⁰.

Актуальный стратегический менеджмент, таким образом, увязывается с реальными эффективными управленческими решениями конкретного предприятия в конкретной ситуации. Он не ставит своей задачей разработку абстрактных максимально эффективных управленческих решений, что заложено в фундаментальном базисе стратегического менеджмента. Актуальный

стратегический менеджмент подчеркивает реальность принимаемых решений, что обеспечивает возможность их усиленной реализации.

Принципиальной особенностью актуального стратегического менеджмента является его ориентация на допустимость и возможность частичного достижения максимального эффекта, а также «привязки» самого реально возможного максимального эффекта к специфике ситуации, в которой функционирует предприятие. Эта особенность крайне важна для практического стратегического менеджмента, активно реализуемого в условиях кризиса и в посткризисный период, когда последствия кризиса еще не преодолены.

Другой особенностью актуального стратегического менеджмента является его очевидная конкретика. Используемый им методический инструментарий должен слагаться из предельно конкретных методов и соответствующего прикладного инструментария. Такая конкретизация обусловлена повышенной динамикой внешней среды и необходимостью реагирования на нее изменениями внутренней среды. При этом под изменениями внутренней среды следует (по мнению С.А. Попова) понимать необходимые эффективные изменения ресурсов, компетенций и способностей предприятия, т.е. изменения его материальных и нематериальных активов, системы ценностей, организационной структуры и т.д.

Стратегическому менеджменту (стратегическому управлению) в отечественной науке дано множество трактовок. Автором выполнен их сравнительный анализ, по результатам которого сделан вывод о том, что наибольшей полнотой обладает системная модель процесса эффективного стратегического менеджмента, представленная на рисунке¹¹.

Данная модель позволяет:

- расширить представление об инициации стратегических преобразований;
- четко очертить зависимость качества стратегических решений, степени их соответствия целям предприятия от способностей, уровня квалификации и опыта менеджмента;
- выполнить анализ внутренней и внешней среды предприятия на системной, интеграционной основе;
- использовать механизм управления процессом внедрения стратегии;
- обеспечить цикличность стратегического менеджмента, внедрить элементы контроллинга;

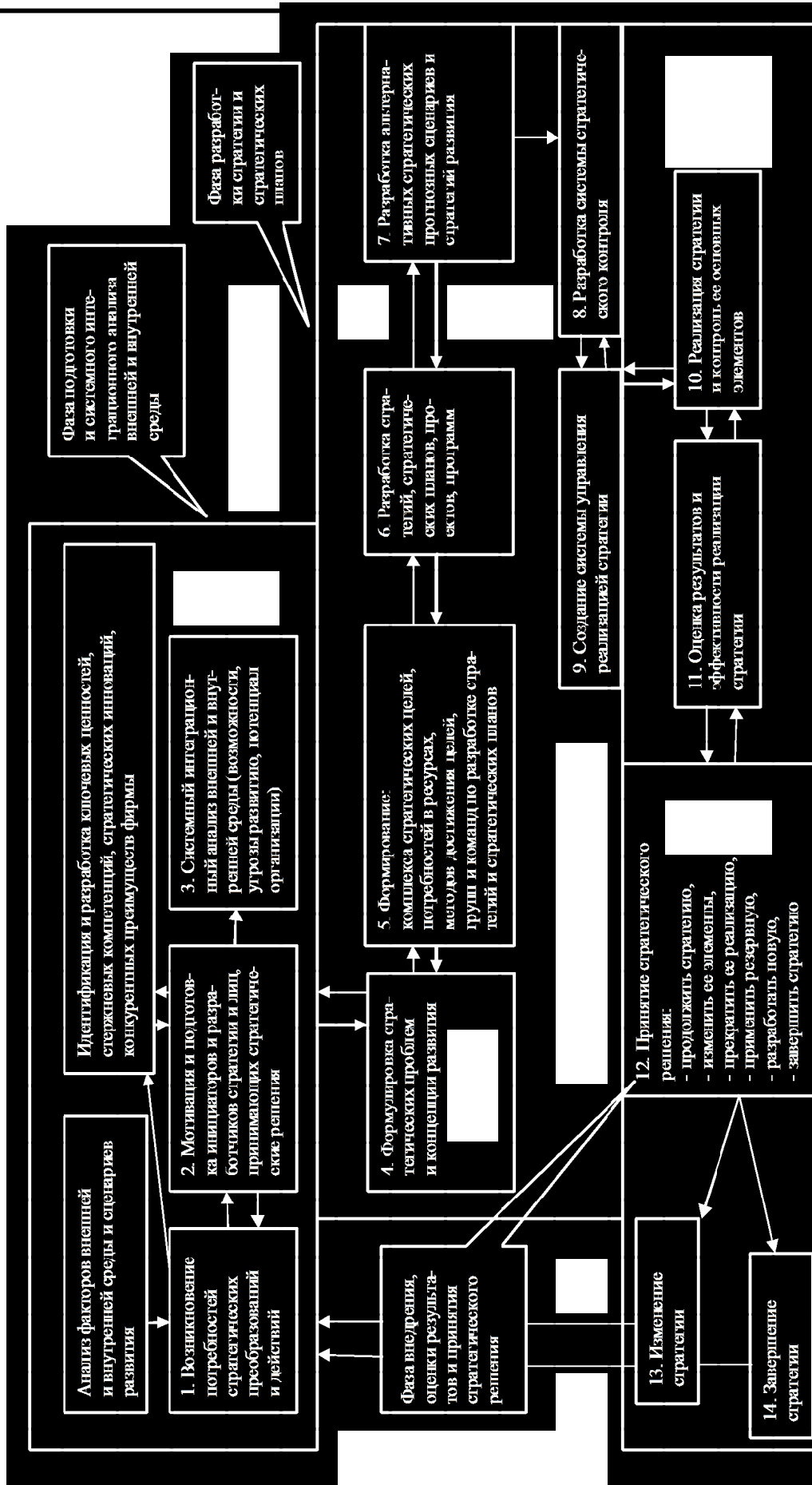


Рис. Системная модель процесса эффективного стратегического менеджмента для российских фирм

- обеспечить технологичность стратегического менеджмента, достичь необходимой конкретики в его алгоритме.

Представленная модель, по сути, отражает необходимость соединения стратегического и ситуационного подходов.

Второй из трех фаз в системной модели процесса стратегического менеджмента является стратегическое планирование.

Собственно планирование в научной и учебной литературе всегда рассматривалось как одна из основных функций менеджмента и одновременно как сложный процесс. Как функция менеджмента планирование предполагает осуществление менеджерами профессиональной деятельности, связанной с разработкой стратегий и планов деятельности компаний. Сложность процесса планирования определяют многочисленные факторы внутренней и внешней среды, находящиеся в состоянии неопределенности для менеджмента промышленных предприятий, а также необходимость выбора эффективного методического инструментария для планирования, выбора конкретных и измеримых показателей плана.

Стратегическое планирование как процесс включает в себя три элемента:

- стратегический анализ, суть которого заключается в определении объема имеющихся ресурсов и их сопоставлении с задачами и возможностями;

- установление показателей - индикаторов достижения основной цели;

- стратегический выбор, в рамках которого формируются варианты плана, критерии выбора и осуществляются оценочные процедуры, использующие данные критерии.

Но основу стратегического планирования на промышленном предприятии всегда составляет целеполагание - процедура установления целей

(преимущественно количественных), базирующаяся на первоначальных ожиданиях, сложившемся опыте, прогнозе ресурсов.

¹ Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М., 2008.

² Глухих А.В. Теория и методология разработки и реализации конкурентных стратегий промышленных предприятий: монография. Краснодар, 2012.

³ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. М., 2009.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

⁶ См.: Там же.

⁷ В данном контексте имеются в виду конкретные нормативы и показатели так называемого будущего идеала по конкретной ситуации. Например, это может быть такой идеал, заданный посредством системы показателей по методике *Balanced Scorecard*.

⁸ В данном контексте имеется в виду то или иное фактическое приближение к нормативно заданному идеалу по конкретной ситуации.

⁹ Например, в качестве таких показателей могут выступать и сама доходность на собственный капитал данной компании, и показатели ее динамики за конкретный стратегический период; это могут быть соответствующие показатели доходности на инвестированный капитал (ROIC) и т.д.

¹⁰ Например, это может быть критерий оптимального повышения по показателю роста капитализации данной компании. Таким критерием может быть некий оптимум по приросту ценности (стоимости) компании, получаемый как многофакторная системная оценка по методике *Value-Based Management*. Кроме того, интегральным критерием может быть некий оптимум или просто максимум по приросту бизнес-успеха данной компании, получаемый как многофакторная количественная оценка прироста ценности (стоимости) компании в сочетании с соответствующей многофакторной качественной (качественно-количественной) оценкой группы экспертов.

¹¹ Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб.-практ. пособие. М., 2010.

Поступила в редакцию 04.07.2014 г.