

## Необходимость и целесообразность применения стратегического подхода к организации деятельности промышленных предприятий в условиях конкуренции

© 2012 Л.В. Глухих

кандидат экономических наук

Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар

E-mail: kafedra\_itemeo@mail.ru

Статья посвящена обоснованию и особенностям применения стратегического подхода в управлении промышленными предприятиями в условиях конкуренции. Охарактеризованы и критически проанализированы современные методические подходы к стратегии промышленных предприятий, предложено авторское видение миссии конкурентной стратегии.

*Ключевые слова:* конкуренция, стратегия, конкурентная стратегия, промышленное предприятие.

Современная экономическая наука однозначно определяет роль и значение стратегического подхода как неотъемлемого атрибута современной корпоративной системы управления промышленным предприятием, справедливо, на наш взгляд, указывая на выгоды и конкурентные преимущества, получаемые при реализации стратегического подхода к проблемам функционирования предприятий как структурных единиц промышленности.

Среди авторов, посвятивших свои исследования особенностям разработки и реализации стратегии промышленных предприятий, необходимо отметить А.П. Градова, Л.И. Евенко, В.С. Ефремова, Г.Б. Клейнера, Н.Н. Тренева, С.А. Хохлову. К числу наиболее известных иностранных исследователей проблем стратегии относятся Р.Л. Акофф, Б. Альстрэнд, И. Ансофф, Ш. Браун, Б. Карлоф, Д. Лэмпел, Г. Минцберг, Дж. Моклер, А.Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, К. Эйзенхард.

По определению Г.Б. Клейнера, существует три различных фундаментальных подхода к функционированию предприятия: эволюционный, революционный и стратегический. При этом каждый из них противостоит двум другим<sup>1</sup>. Сразу отметим, что обоснования, по какой причине эти подходы противостоят друг другу, уважаемый автор не приводит, отмечая, что “в основе каждого из подходов лежат различные представления об источниках и препятствиях для изменений на предприятиях”<sup>2</sup>. Опыт хозяйственной 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 частности.

Г.Б. Клейнер отмечает, что стратегический подход опирается на представление о функционировании предприятия как последовательности актов и возникающих в их следствии изменений, более или менее соответствующих руслу заранее сформулированной, осознанной и институционализированной комплексной стратегии. Он выполняет роль стратегии как целенаправленно сформулированного, систематизированного и институционализированного документа, отражающего видение будущего развития предприятия и играющего роль руководства к реализации этого видения<sup>3</sup>.

Отметим, что с точки зрения неопределенности в управлении промышленным предприятием эволюционный и революционный подходы характеризуют особенности адаптации деятельности предприятия к изменениям внешней среды (постепенным - в случае эволюционного подхода и кардинальным, в том числе кризисным, - в условиях революционного подхода), в то время как суть стратегического подхода заключается в реализации целенаправленного управленческого воздействия на основе стратегического предвидения, позволяющего подготовить предприятие к будущим изменениям, вписать его в перспективную рыночную архитектуру, обеспечив создание и реализацию системы стратегических преимуществ, дающих возможность осуществить стратегический переход и захватить стратегическую инициативу. На наш взгляд, они не противоречат друг другу, более того, именно стратегический подход позволяет интегрировать эволюционный и революционный подходы, увязав в разработке и реализации единого страте-

гического замысла все перспективные изменения, и определить место конкретного промышленного предприятия на рынках важнейших видов промышленной продукции с корректировкой на изменения, имеющие место вследствие реализации эволюционных, революционных и стратегических изменений внешней и внутренней среды хозяйствующих субъектов.

Одним из базовых элементов концепции Г.Б. Клейнера в отношении стратегического подхода является рассмотрение функционирования предприятия (в том числе и промышленного) в качестве “процессора стратегий”<sup>4</sup>.

По мнению уважаемого автора, комплексная стратегия охватывает все сферы и подсистемы предприятия, имея семислойную структуру “сэндвич-пирамиды”. Предприятие как “процессор стратегий” осуществляет переработку внешних входных и собственных стратегий в выходную стратегию, используемую как руководство к действию и в определяемых администрацией предприятия пределах и формах сообщаемую деловому сообществу (эта заявляемая стратегия именуется политикой предприятия).

Создание комплексной стратегии имеет целью эффект синхронизации, трансформации и (в конечном счете) гармонизации подсистем предприятия. В ходе разработки стратегии обычно после определенного периода столкновения интересов и мнений внутреннее пространство предприятия гармонизируется, а основная масса коллектива консолидируется. Одновременно с процессами гармонизации зачастую инициируются и процессы дифференциации частей внутреннего пространства предприятия. Дифференциация создает внутреннее напряжение, способствующее порой росту потенциала предприятия<sup>5</sup>.

На наш взгляд, Г.Б. Клейнер исключительно точно охарактеризовал особенности реализации стратегического подхода в управлении промышленным предприятием, однако недооценил направленность корпоративной стратегии, суть которой, на наш взгляд, заключается не в достижении некой гармонии, а в достижении максимального уровня экономической эффективности, в ситуациях конкурентной борьбы - максимальной конкурентоспособности, выраженной в превосходстве над конкурентами по основным параметрам конкурентных транзакций (их числу на конкретном рынке, средней стоимости транзакции и ее прибыльности). Исходя из этого критерием эффективности стратегического под-

хода является именно системный рост результативности и экономической эффективности промышленного предприятия, рассматриваемый как в экстенсивном (как увеличение масштабов деятельности), так и в интенсивном (положительная динамика экономической эффективности) аспектах. При этом, на наш взгляд, существует системное заблуждение в части наличия собственно стратегии, которое выражено в трудах М. Портера: “Любая фирма, функционирующая в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию, сформулированную или стихийную”<sup>6</sup>. Именно целенаправленная корпоративная стратегия, подразумевающая последовательное устойчивое управленческое воздействие на основные факторы эффективной работы промышленного предприятия, позволяет получить дополнительный экономический эффект, обусловленный гармонизацией содержания и внутреннего соотношения структуры промышленного предприятия, взаимосвязи и рациональности его бизнес-процессов, системной выработки и реализации конкурентных преимуществ в рамках корпоративной компетенции.

Продолжим рассмотрение особенностей реализации стратегического подхода к управлению промышленным предприятием в условиях конкуренции в направлении исследования особенностей содержания стратегии и конкурентной стратегии как ее функциональной составляющей. Актуальные определения стратегии ведущих исследователей проблематики стратегического управления приведены в таблице.

Из приведенного анализа видно, что наибольшим содержательным значением, характеризующим место стратегии в управлении современным промышленным предприятием, характеризуются определения Л.И. Евенко и Г.Б. Клейнера. Остальные определения направлены на характеристику преимущественно формальных характеристик стратегии, таких, как план, последовательность действий, долгосрочный период и т.д. В определении Л.И. Евенко научную ценность имеет идея взаимосвязи посредством процесса разработки и реализации стратегии между имеющимися или перспективными ресурсами предприятия, целями его развития и собственно стратегией как последовательностью этапов, взаимоувязывающих ресурсы и цели в пределах корпоративной бизнес-модели. В определении Г.Б. Клейнера также прослеживается суть стратегии как процесса взаимоувязки имеющих-

## Сравнительная характеристика взглядов экономических школ на конкурентную среду

Автор	Концепция стратегии
Акофф Р.Л.	Интерактивное планирование как метод стратегии, способствующий внедрению будущего видения в реально существующую бизнес-среду <sup>7</sup>
Ансофф И.	Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности <sup>8</sup>
Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д.	Стратегия - это план, сочетающий описание целей предприятия в виде перспектив его рыночной позиции и внутреннего состояния, а также принципов или моделей поведения, которых придерживается предприятие на пути к достижению этих целей <sup>9</sup>
Моклер Дж.	Стратегии предприятия - это долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного взаимодействия предприятия со своим конкурентным окружением <sup>10</sup>
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.	Стратегия компании - это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей <sup>11</sup>
Эйзенхард К., Браун Ш.	Стратегия временного ритма: рабочие показатели, переходы, ритмы. Стратегический переход - системное изменение бизнес-модели предприятия. Временной ритм - скорость внедрения инноваций и реализации стратегических показателей <sup>12</sup>
Виханский О.С., Наумов А.И.	Стратегия - долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде <sup>13</sup>
Градов А.П.	Стратегия - динамическая система взаимосвязанных правил и приемов, с помощью которых обеспечивается эффективное формирование и поддержание в длительной перспективе конкурентных преимуществ фирм на внутренних и внешних рынках индивидуальных и общественных благ <sup>14</sup>
Евенко Л.И.	Стратегия - конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу <sup>15</sup>
Клейнер Г.Б.	Три подхода к содержанию стратегии: 1) стратегия как способ реализации целей; 2) стратегия как элемент целевого пространства, предшествующий постановке целей и задач; 3) достаточно полный и непротиворечивый комплекс отдельных, но взаимосвязанных стратегических решений. Стратегическое решение - решение, имеющее кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекущее за собой долговременные и неотвратимые последствия. Решения в отношении использования имеющегося потенциала относятся к тактическим, в отношении формирования потенциала - стратегические, в отношении формирования потенциала развития воспроизводственной базы - суперстратегические <sup>16</sup>
Тренев Н.Н.	Стратегия - качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия <sup>17</sup>

ся либо могущих быть полученными ресурсов с целями предприятия, направленными на достижение кардинальных последствий. Однако Г.Б. Клейнер относит все решения в части использования потенциала предприятия к тактическим, что, на наш взгляд, противоречит его же методологическому подходу. В части управленческих решений использования производственного потенциала промышленного предприятия также могут быть приняты решения, обеспечивающие получение неотвратимых и кардинальных последствий, причем как для конкретного предприятия, так и для рынка важнейшего вида промышленной продукции в целом.

Несомненным достоинством методологии, предложенной Г.Б. Клейнером, является детализация содержания стратегии предприятия, предусматривающая выделение следующих стратегий:

1. Товарно-рыночная стратегия (включающая товарную стратегию и рыночную стратегию. Рыночная стратегия, в свою очередь, включает стратегию выбора структуры рынка сбыта продукции и ее изменения, стратегию рыночной конкуренции на товарном рынке, стратегию ценообразования).
2. Ресурсно-рыночная стратегия.
3. Технологическая стратегия.
4. Интеграционная стратегия.
5. Финансово-инвестиционная стратегия.
6. Кадровая стратегия.
7. Стратегия формирования корпоративной культуры.
8. Стратегия формирования внутренней институциональной среды и управление ее взаимодействием с внешней институциональной средой.
9. Стратегия приобретения, создания, аккумуляции и хранения знаний.

10. Стратегия управления процессами имитации поведения других компаний и собственного поведения.

11. Стратегия управления событиями.

12. Стратегия управления.

13. Стратегия реструктуризации<sup>18</sup>.

Вместе с тем подобная структура стратегий предприятия, на наш взгляд, не вполне корректно отражает особенности реализации корпоративной стратегии на товарных рынках важнейших видов промышленной продукции в зависимости от уровня конкуренции на них, а также от уровня конкурентной устойчивости промышленного предприятия. Приведенный вариант стратегий соответствует скорее линейно-функциональной структуре управления предприятием, в которой каждому подразделению (либо группе подразделений) соответствует определенная стратегия. При этом в практике управления промышленными предприятиями, особенно в условиях конкуренции, возникают следующие проблемы разработки и реализации комплексной корпоративной стратегии:

- разработка и реализация комплексной стратегии характеризуются расходом значительного числа ресурсов, прежде всего временных, а результаты этой деятельности подвержены значительному моральному износу в силу наличия факторов неопределенности и информационной асимметричности, а также стоимости управленческой информации;

- комплексная стратегия должна быть взаимосвязана, при этом нередко отдельные функциональные стратегии находятся во взаимном противоречии;

- стратегия должна быть экономически эффективной: затраты на ее разработку и реализацию должны быть компенсированы опережающим ростом экономической эффективности деятельности предприятия, в противном случае необходимость ее реализации неясна;

- стратегия промышленного предприятия должна вырабатываться, реализовываться и корректироваться быстрее, чем у конкурентов, в противном случае предприятие скатывается к реализации инерционной стратегии (действующей на предприятии силой являются последствия управленческой ситуации, в результате которых возникает нужда в стратегических действиях догоняющего характера, на основании которого происходит научение - прирост корпоративных знаний о природе, течении и последствиях кризиса для предприятий, а также об актуальности предпринятых мер стратегии. Инерционная стра-

тегия имеет пассивный характер, применяется в случае недооценки управленческих ситуаций либо их незначительности для предприятия)<sup>19</sup>;

- при реализации упреждающей (инновационной) конкурентной стратегии менеджмент предприятия при получении сигнала об изменениях мобилизует интеллектуальный потенциал предприятия и внешних экспертов, пытаясь максимально точно спрогнозировать будущую конъюнктуру, выработать и реализовать решения, направленные на захват стратегической инициативы в отрасли и обеспечивающие постоянные преимущества предприятию в период развития, течения и окончания кризиса и после него. Этот вид стратегии относится к числу активных, направлен на максимальную мобилизацию потенциала предприятия, рассматривает изменения как новые возможности для предприятия в условиях пассивной позиции конкурентов. Однако этот тип стратегии характеризуется наивысшим уровнем затрат в силу использования внутреннего потенциала предприятия и привлечения внешних экспертов, требует максимальной концентрации имеющихся ресурсов, хотя и позволяет в случае успеха рассчитывать на максимальные в отрасли результаты развития<sup>20</sup>.

Сутью авторского подхода к выработке и реализации стратегии промышленного предприятия в условиях конкуренции является рассмотрение экономической эффективности его деятельности как миссии стратегического подхода к функционированию промышленного предприятия в условиях конкуренции. Такой подход позволяет однозначно оценить необходимость в выработке и реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия как инструмента повышения экономической эффективности деятельности в условиях конкуренции и сопутствующей ей неопределенности.

Подразумевается, что конкурентная стратегия должна стать инструментом интеграции процессов создания конкурентных преимуществ промышленного предприятия, выбора привлекательных для ведения конкурентной борьбы сегментов рынков, деятельность на которых может быть экономически эффективна на основе процессов мониторинговой деятельности (конкурентной среды, конкурентов, конкурентного поведения потребителей, конкурентного аудита собственной бизнес-модели), реализации конкурентной стратегии в части реализации конкурентных преимуществ, предусматривающей реализацию мероприятий, направленных на увеличение количества, стоимости и рентабельности конкурентных транзакций промышленного предприятия.

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М., 2008. С. 308.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же. С. 322.

<sup>5</sup> Там же. С. 322-323.

<sup>6</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005. С. 23.

<sup>7</sup> Классики менеджмента. Акофф Рассел. URL: <http://hrm.ru/klassiki-menedzhmenta-akoff-rassel-askoff-russel-1>.

<sup>8</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

<sup>9</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб., 2000.

<sup>10</sup> Mokler R.J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. Harrisburg-London, 1992.

<sup>11</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М., 2006. С. 32.

<sup>12</sup> Эйзенхард К., Браун Ш. В ногу со временем: как конкурировать на постоянно изменяющихся рынках. Управление в условиях неопределенности. М., 2006. С. 177.

<sup>13</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2006.

<sup>14</sup> См.: Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб., 2003; Градов А.П. Стратегия промышленного предприятия: структура, функции, процессы, внешняя среда. СПб., 2008.

<sup>15</sup> Евенко Л.И. Стратегия в акционерном обществе // Журн. для акционеров. 1996. □ 7.

<sup>16</sup> Клейнер Г.Б. Указ. соч. С. 346, 349.

<sup>17</sup> Тренин Н.Н. Стратегическое управление. М., 2000.

<sup>18</sup> Клейнер Г.Б.. Указ. соч. С. 354-355.

<sup>19</sup> Хохлова С.А. Методы и инструменты производственного менеджмента промышленных предприятий в условиях кризиса: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Краснодар, 2010. С. 18.

<sup>20</sup> Там же.

Поступила в редакцию 01.03.2012 г.