

РЕТРОСПЕКТИВА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2010 Е.М. Чекова*

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, конкурентные преимущества, концепции управления, стратегическое развитие.

Рассматривается эволюция подходов к понятиям “стратегия” и “стратегическое развитие предприятия”. Представлены наиболее популярные концепции стратегического управления предприятием, их особенности и предпосылки формирования.

В лексикон руководящего звена предприятий понятие “стратегия” вошло в 50-х гг. XX в. и изначально использовалось в качестве синонима политики предприятия. Дальнейшее его развитие связано с научными исследованиями в области стратегического управления.

Представитель Гарвардской школы бизнеса А. Чандлер одним из первых выработал определение стратегии развития предприятия, характеризующее стратегию как “определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей”¹, которое и на сегодняшний день не утратило своей актуальности. Главной идеей данного подхода является формирование целей предприятия, которые ориентированы на продолжительный период времени и не подлежат изменению, пока управленческий состав не примет решения о смене приоритетов деятельности организации. Руководствуясь намеченными целями, предприятие выбирает “курс действий”, наиболее соответствующий текущей внутренней и внешней ситуации на предприятии, а также наиболее эффективные направления размещения ресурсов. Если условия меняются, в операционный процесс могут быть внесены коррективы, но цель деятельности остается прежней.

М. Портер определял стратегию как выбор направления, по которому должна развиваться фирма в зависимости от того, каким конкурентным преимуществом и в какой сфере она обладает или может обладать. Продолжая идею Портера о важнос-

ти выбора конкурентных преимуществ, известные исследователи в области стратегического управления, Г. Хэмел и К. Прахалад предполагают, что “суть стратегии состоит в том, чтобы создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут симитировать те, которыми вы обладаете сегодня”².

Г. Минцберг попытался обобщить сформулированные до него определения в зависимости от того, какая трактовка стратегии наиболее применима к конкретной ситуации. “Пять “П” стратегии” Минцберга - это план (заранее подготовленный список мероприятий), ловкий прием (уловка, маневр), паттерн (последовательность действий, которые принесут необходимый результат), позиция (положение по отношению к внешней среде) и перспектива (внутренняя идеология)³. Однако сам автор говорит о том, что ни одно из данных определений не является единственно верным, и стратегию развития предприятия можно определить различными комбинациями указанных трактовок.

По мнению автора, на сегодняшний день стратегию развития предприятия можно определить, как установленный на длительный период план действий, направленный на достижение конкурентных преимуществ предприятия посредством наилучшего распределения и использования имеющихся ресурсов и технологий, способный к трансформации в результате изменений во внешней и внутренней среде предприятия в соответствии с принципами легальности, экологической безопасности, а также моральных и этических законов общества.

* Чекова Екатерина Максимовна, соискатель, Самарский государственный университет. E-mail: echekova@rambler.ru.

Зарождение стратегического развития в науке связано с формированием ряда концепций управления, ставших следствием событий, происходивших во внешней и внутренней среде предприятий в середине XX в.

Необходимо отметить, что общие идеи формирования стратегий развития предприятий прослеживаются еще в конце XIX в. Наиболее ярко это выражено в работе “Принципы экономической науки” А. Маршалла, где автор приводит следующее замечание: “Стратегии соответствует та более фундаментальная сущность экономической организации, которая зависит от таких потребностей и видов деятельности, предпочтений и антипатий, которые повсеместно могут быть обнаружены в человеке;...они содержат достаточный элемент постоянства и универсальности, позволяющий свести их в определенной мере к общим формулировкам, посредством которых опыт одного времени и одной эпохи может пролить след на трудности другой эпохи”.

Развитие концепции стратегического управления стало результатом эволюции теории корпоративного планирования. Еще в 1916 г. Анри Файоль, представитель классической школы управления, выделил пять основных элементов менеджмента, одним из которых назвал “предвидение”⁴. “Предвидение” Файоля, главным инструментом которого автор считал выработанную “программу действий”, стало прообразом будущего понятия планирование в экономической науке. На тот момент планирование рассматривалось в краткосрочной перспективе и основывалось на представлениях о стабильности внешней деловой среды.

Помимо Файоля, точку зрения о том, что планирование является одной из основных функций управления, разделяли такие представители классической школы управления как М. Вебер и Ч. Бернанд.

В Германии в начале XX в. М. Вебером была основана Школа бюрократического менеджмента. Предложенная Вебером система была основана на количественных оценках показателей деятельности фирмы, осуществляемых в соответствии с выработанными правилами и процедурами. Вебер ввел в науку понятие “формальной рациональности” как одного из свойств бюрократии. В целом, идея

Вебера заключалась в том, чтобы формализовать все процессы, происходящие на предприятии. Таким образом, по его мнению, личность человека, обладающая собственным субъективным взглядом, не сможет отрицательно воздействовать на ход событий.

Однако такие процессы, как научно-техническая революция и появление транснациональных корпораций, изменили представление об экономическом развитии и задачах организации, что вызвало необходимость пересмотра существующих концепций управления, их переориентации на будущее, в сторону долгосрочного планирования.

В США 30-х гг. XX в. на фоне все большего насыщения покупательского спроса компании были вынуждены переключить внимание со сферы производства в сторону рынка. Происходящие в обществе и в экономике изменения внесли коррективы в сущность управления предприятием.

К 50-70 гг. XX в. сформировались предпосылки для роста интереса руководства предприятий, а в дальнейшем и деятелей науки к вопросам стратегического развития промышленности.

Изменения во внешней среде, в том числе активный рост компаний в США и Западной Европе, способствовали изменениям внутрифирменных задач, для решения которых имеющегося опыта управления стало недостаточно. Если раньше интерес управляющего был связан исключительно с процессом производства, в частности с возможностью уменьшения цены производимого товара, то теперь возникла необходимость в привлечении клиентов неценовыми методами, такими как реклама и разработка новых товаров.

Активное развитие технологий становится для руководства многих предприятий негативным фактором, поскольку не позволяет больше при планировании будущей деятельности основываться на прошлый опыт. Кроме того, благодаря развитию новых технологий, сферы НИОКР на рынке регулярно появляются новые товары, а вместе с ними новые производители и отрасли, занимающие место устаревших отраслей.

Таким образом, в середине XX в. к началу “эпохи без закономерностей”⁵, у высшего звена управления предприятиями и фирмами возникла острая необходимость в выработке такой модели управления, которая могла бы

соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, при этом давая руководству компании чувство стабильности и контроля над происходящим.

В 1954 г. выходит одна из наиболее известных книг основателя школы предпринимательства П.Ф. Дракера “Практика менеджмента”⁶. Проблема отсутствия общих представлений о развитии предприятия и задачах управляющего, с которой Дракер столкнулся в своей консультативной деятельности, подтолкнула его к написанию книги, в которой автор выделил основные цели функционирования фирмы в новых экономических условиях, а также значимые функции менеджера. Тем самым, Дракер сделал огромный вклад в развитие менеджмента и в разделение функций управления производственным процессом от того, что впоследствии будет названо стратегическим управлением.

Наиболее важными теоретическими открытиями периода 60-70 х гг. XX в. стали концепции представителей Гарвардской школы бизнеса А. Чандлера и К. Эндрюса, а также практика в сфере управления И. Ансоффа. Указанные концепции носили прикладной характер, однако оказали значительное воздействие на развитие теории управления. В работе Чандлера впервые были исследованы вопросы соответствия организационной формы предприятия задачам его стратегического развития, а также выработано одно из первых определений стратегии, изложенное ранее.

Эндрюс дополнил определение стратегии, данное Чандлером, отметив, что стратегия должна определять те направления хозяйственной деятельности, в которых предприятию необходимо продолжать работать, либо начать осуществлять свою деятельность. Помимо этого, автор “Концепции корпоративной стратегии” сделал значительный вклад в теорию менеджмента, определив предприятие не с точки зрения организационной структуры, а в качестве системы, находящейся в тесном контакте с окружающей ее средой.

И. Ансофф, в отличие от других исследователей в сфере стратегического планирования, имел значительный практический опыт работы на крупном промышленном предприятии. Книга Ансоффа “Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса” представляла собой

результат проделанной им исследовательской работы по осуществлению стратегического анализа на предприятии. В концепции, предложенной Ансоффом, автор отвечает на вопрос “Должна ли фирма стремиться к диверсификации, и если должна, то в каких областях и насколько сильно?”⁷. Раскрытие вопросов, связанных с диверсификацией производства, направлениями, анализом путей диверсификации, и уходом от производства продукции одного типа занимает значительное место в указанной стратегии, ориентированной на концепцию планирования. “Корпоративная стратегия” Ансоффа структурировала процедуру стратегического планирования на предприятии, используя в рассмотрении управления предприятием комплексный подход. Позднее Концепция стратегического менеджмента будет изложена И. Ансоффом в книге “Стратегическое управление”. В ней автор обратит внимание не только на разработку, но и на реализацию стратегии в условиях постоянных изменений во внешней среде. Внешняя среда определяет направления деловой активности предприятия, которые требуют особого внимания. Для этого Ансофф введет понятия “стратегическая зона хозяйствования” и “стратегический хозяйственный центр”⁸, обозначающие сегменты рынка, на которые данное предприятие имеет (или планирует получить) выход и подразделение внутриорганизационной структуры предприятия, занимающееся разработкой стратегий в определенных зонах хозяйствования, соответственно.

Параллельно со становлением указанных концепций формируется новое направление стратегического развития, конкурентные стратегии, в котором рассматриваются вопросы конкуренции компаний на рынке. Значительным этапом в теории стратегического развития стала опубликованная в 1980 г. работа М. Портера “Конкурентная стратегия”⁹, в которой сформулированы общие стратегии конкуренции, действенность различных стратегий, плюсы и минусы практических методов конкурентной борьбы. В 1985 г. Портером опубликована книга “Конкурентное преимущество”, где внимание автора сконцентрировано непосредственно на управлении компанией.

Исследования в области конкурентных стратегий позволили предприятиям сменить полити-

Эволюция стратегий развития предприятия

№ п/п	Исследователь	Основные труды	Концепция
1	А. Маршалл	"Принципы экономической науки" (1890)	Определение сущности стратегии, необходимость в ней
2	А. Файоль	"Общее и промышленное управление" (1916)	"предвидение", внутрифирменное планирование
3	М. Вебер	"Хозяйство и общество" (1922)	"формальная рациональность", формализация процессов, происходящих на предприятии
4	П.Ф. Дракер	"Концепция корпорации" (1946), "Практика менеджмента" (1954)	Отделение функций менеджера от функций оперативного управляющего
5	А. Чандлер	"Стратегия и структура" (1962)	Концепция структуры
6	К. Эндрюс	"Концепция корпоративной стратегии" (1980)	Концепция структуры предпринимательства, модель SWOT анализа. Экономическая стратегия
7	И. Ансофф	"Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса" (1965), "Стратегическое управление" (1979)	Корпоративная стратегия
8	М. Портер	"Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов" (1980), "Конкурентное преимущество" (1985)	Стратегия бизнеса
9	Г. Минцберг	"Взлеты и падения стратегического планирования" (1994), "Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения" (1995)	Концепция "5П": стратегия как план, ловкий прием, паттерн, позиция и перспектива
10	Г. Хэмел, К.К. Прахалад	Статья "Стратегические намерения" (1989), "Конкурируя за будущее" (1994)	Стратегия лидерства. Теория ключевых компетенций
11	Д. Нортон, Р. Каплан	"Сбалансированная система показателей" (1996), "Организация, ориентированная на стратегию" (2000)	Система показателей деятельности предприятия, система управления стратегическим развитием

ку ориентации собственной деятельности на изменения в окружающей среде на внимание к повышению конкурентоспособности организации, анализ и выработку конкурентных преимуществ.

Следствием экономического роста в большинстве развитых стран стало появление новых концепций стратегического развития компаний. Одной из наиболее популярных стала теория ключевых компетенций Г. Хэмела и К. Прахалада. В статье "Стержневые компетенции корпорации"¹⁰ авторы сделали акцент на рассмотрении трех условий достижения компанией лидерства (к которому, по мнению авторов, она должна постоянно стремиться) - это стержневые компетенции, стержневая продукция и конечные товары¹¹. В книге 1994 г. "Конкурируя за будущее" исследователи обобщили материалы своих многочисленных статей и более четко определили цели, задачи и инструменты разработки стратегии лидерства.

Глобальным этапом в разработке стратегий развития предприятия стало появление концепции сбалансированной системы показателей ("balanced scorecard") Р.С. Кап-

лана и Д.П. Нортон¹², нашедшей отражение в одноименной книге. Авторы разработали систему оценки деятельности организации, состоящую из 25 различных показателей. Особое место в системе занимает обратная связь, налаживание которой является ключевым методом для определения действенности выработанной стратегии. Сбалансированная система показателей необходима предприятию для использования в процессе реализации стратегии для осуществления оперативного контроля в целях достижения желаемого результата. На сегодняшний день методика Каплана и Нортон получила всеобщее признание и воспринимается в качестве некоего существующего стандарта.

Важным нововведением концепции сбалансированной системы показателей стало то, что, помимо финансовых показателей, в систему оценки были включены нефинансовые параметры, такие как информация о клиентах, об обучении персонала, о научно-исследовательских разработках предприятия и др. Кроме того, анализ ба-

зируется не на показателях прошлых периодов, как это было раньше, а на учете “опережающих индикаторов”¹³, которые дают возможность оценки текущего состояния компании в разрезе перспективы развития на будущее.

Впоследствии Каплан и Нортон преобразовали систему оценки показателей в полноценную концепцию управления стратегическим развитием компании путем своеобразного симбиоза стратегических целей предприятия, показателей его развития и причинно-следственных связей между ними, получившего название “карта стратегии”¹⁴.

Рассмотренные направления стратегического развития предприятий можно представить в виде таблицы.

На сегодняшний день исследования в сфере разработки стратегий развития предприятий продолжают. В Российской Федерации данное направление пока недостаточно развито, однако позитивные тенденции уже обозначились. Новые исследования, концепции и модели строятся на показателях того уровня развития рынка и экономических отношений, которые свойственны для настоящего времени и места формирования той или иной концепции. Таким образом, процесс формирования стратегий развития будет продолжаться столь долго, сколько предпри-

ятия будут стремиться к благополучию и процветанию.

¹ Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, 1962.

² Хэмел Г., Прахалад К.К. Стратегические намерения // Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения : пер. с англ. / ред. Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. СПб., 2001.

³ Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения : пер. с англ. - СПб., 2001. С. 40.

⁴ Файоль А. Общее и промышленное управление. Л.; М., 1924.

⁵ Друкер П. Постэкономическое общество. М., 1993.

⁶ Друкер П. Практика менеджмента. М., 2009.

⁷ Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. N.Y., 1965.

⁸ Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. М., 1989. С. 81.

⁹ Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. М., 2005.

¹⁰ Хэмел Г., Прахалад К.К. Указ. соч.

¹¹ Там же.

¹² Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. М., 2004.

¹³ Там же.

¹⁴ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. М., 2005.

Поступила в редакцию 06.09.2010 г.