

УДК 65.012

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К КОРРЕКТИРОВКЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ПРИЗНАКОВ НЕСТАБИЛЬНОСТИ СРЕДЫ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Рывкина О.Л.

В статье разработан авторский подход к совершенствованию методологической базы процесса корректировки стратегии предприятия на этапе ее реализации в условиях высокой нестабильности среды на основе комплексного учета признаков этой нестабильности.

Ключевые слова: стратегия предприятия, нестабильность среды, признаки нестабильности среды, методы стратегического управления

Высокий уровень нестабильности среды функционирования современных предприятий обуславливает утверждение принципов стратегического управления их деятельностью как действенно ориентированной системы, когда реализация стратегии становится ключевой составляющей процесса стратегического управления, поскольку доработка и уточнение стратегии осуществляется в ходе ее выполнения. В этой связи решение проблемы совершенствования методического обеспечения процесса адекватного реагирования предприятия на контекстные изменения для достижения стратегической цели развития путем корректировки реализуемой стратегии является актуальной и выступает **целью исследования**. Достижение этой цели предполагает решение следующих задач:

изучение сущности методов стратегического управления предприятия в условиях повышенной нестабильности среды для выявления их соответствия признакам этой нестабильности;
разработки подхода к системному применению этих методов с учетом комплексности понятия «нестабильность среды» с позиции ее признаков.

В современной зарубежной и отечественной теории и практике стратегического управления существуют различные подходы к выделению признаков нестабильности среды функционирования предприятия, обобщение которых позволило выделить следующие: прогнозируемость, возможность противодействия со стороны предприятия, скорость изменения [1]. Признак «предсказуемость» характеризуется наличием или отсутствием у лиц, принимающих стратегические решения на предприятии, полной и достоверной информации об изменении внешних факторов, обуславливающих необходимость корректировки реализуемой стратегии. В связи с этим диапазон изменения состояния этого признака варьируется от низкой до высокой степени предсказуемости.

Признак «возможность противодействия» изменяется в пределах наличия или отсутствия такой возможности, что определяется тем, в макро- или микросреде предприятия имели место изменения. Так факторы макросреды, изменение состояния которых обусловили необходимость принятия ответных мер, преимущественно не оставляют предприятию возможности активного противодействия, поскольку относятся к косвенным и требуют адаптивного реагирования. Факторы микросреды – наоборот, формируя среду прямого влияния, создают возможности для предприятия противодействовать ожидаемым или свершившимся контекстным изменениям в той или иной степени в зависимости от потенциала предприятия и занимаемой им конкурентной позиции на рынке.

И, наконец, признак «скорость изменения» состояния средовых факторов может находиться в пределах «медленно – быстро». В качестве периода времени, относительно которого будет отслеживаться скорость происходящих в среде изменений, предлагается рассматривать продолжительность конкретного цикла стратегического управления на предприятии или период от начала процесса разработки его стратегии до окончания ее реализации. При этом примем, что медленно протекающие изменения в среде не вызовут необходимости корректировки стратегии в течение срока рассматриваемого стратегического цикла, а быстро изменяющиеся – наоборот, потребуют принятия соответствующих стратегических решений в рамках этого периода.

Что касается методов стратегического управления, ориентированных на разработку / корректировку стратегии, то в условиях повышенной нестабильности действенными являются следующие методы принятия экстренных стратегических решений: управление путем ранжирования стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях неожиданных событий [2]. Рассмотрим сущность каждого из этих методов исходя из их предназначения и особенностей использования для выявления соответствия признакам нестабильности среды предприятия.

Управление путем ранжирования стратегических задач состоит в постоянном мониторинге внешней среды предприятия для адекватной и своевременной адаптации к ней путем решения задач, сгруппированных в следующей последовательности: 1) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения; 2) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; 3) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой фальшивую тревогу, и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения. То есть этот метод стратегического управления позволяет упорядочить решение важных стратегических задач при корректировке стратегии в зависимости от степени их срочности. Принимая во внимание, что внешние факторы, изменение состояния которых обуславливает необходимость решения таких задач, могут относиться к среде прямого или косвенного влияния, следовательно, предприятие имеет возможность либо влиять на ситуацию, проводя необходимые изменения на основе активной стратегической позиции, или наоборот, адаптироваться к сложившимся обстоятельствам, играя пассивную роль. Таким образом, метод управления путем ранжирования стратегических задач позволяет корректировать стратегию с учетом первого признака нестабильности среды ее реализации – «возможности противодействия предприятия» путем выбора им активной или пассивной стратегической позиции.

Следующий метод стратегического управления – управление по слабым сигналам – состоит в принятии решений по корректировке стратегии на основе неполной и неточной информации о среде, когда руководство начинает действовать уже при первых сигналах о возможных изменениях. Причем определенность практических шагов усиливается по мере накопления и уточнения информации. В теории управления в условиях низкой предсказуемости наиболее распространенным методом разработки и принятия управленческих решений является сценарное планирование [3]. Сценарное планирование в комбинации с управлением по слабым сигналам может позволить руководителям начать формировать альтернативные сценарии (стратегии) поведения предприятия сначала по слабым внешним сигналам, уточняя и конкретизируя их по мере поступления большей информации, для выбора наиболее приемлемой стратегической альтернативы для реализации. Таким образом, метод управления по слабым сигналам на основе сценарного планирования обеспечивает корректировку реализуемой стратегии предприятия в среде с учетом второго признака ее нестабильности – «предсказуемость».

Рассматривая признак «предсказуемость» изменений состояния среды, важно отметить, что она может быть низкой и высокой. При низкой или слабой предсказуемости корректировку стратегии следует осуществлять рассмотренным выше методом управления по слабым сигналам на основе сценарного планирования, а при сильной – путем разработки и реализации преактивных или упреждающих сценариев развития стратегических событий. Таким образом, низкая предсказуемость изменения состояния внешних факторов обуславливает необходимость управления по слабым сигналам путем разработки сценариев, а высокая – управления на основе принятия преактивного (упреждающего) сценарного планирования.

Третьим методом долгосрочного управления предприятия в условиях высокой нестабильности среды является управление в условиях стратегических неожиданностей. Такие неожиданности имеют место, когда проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям. Причем эта проблема может ставить новые задачи, опыт решения которых у предприятия отсутствует. И, самое главное, реакция на возникшую ситуацию должна быть быстрой и незамедлительной, вне обычного для данного предприятия временного горизонта стратегического процесса. То есть управление в условиях стратегических неожиданностей ориентировано на принятие внеочередных (до окончания периода данного цикла стратегического управления) стратегических решений по корректи-

ровке стратегии в среде высокой динамичности (третий признак нестабильности окружения).

Выявленные соответствия методов стратегического управления в условиях повышенной нестабильности среды предприятия признакам этой нестабильности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Соответствие методов корректировки стратегии предприятия в условиях повышенной нестабильности среды предприятия признакам этой нестабильности

Признаки нестабильности среды	Состояние признака	Методы корректировки реализуемой стратегии
Предсказуемость	Низкая	Управление по слабым сигналам на основе сценарного планирования
	Высокая	Упреждающее сценарное планирование
Возможность противодействия	Имеется	С активной стратегической позиции (инициирование изменений)
	Отсутствует	С пассивной стратегической позиции (адаптация к изменениям)
Скорость изменений	Низкая	Вне периода разработки и реализации стратегии
	Высокая	В течение периода разработки и реализации стратегии

Поскольку нестабильность внешней среды – комплексное понятие, сформируем соответствующий подход к корректировке стратегии на основе комбинации перечисленных признаков нестабильности и рассмотренных выше методов осуществления корректирующих действий, обусловленных их влиянием (рис. 1.).

ПРИЗНАКИ НЕСТАБИЛЬНОСТИ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ							
1. ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ							
Высокая				Низкая			
2. ВОЗМОЖНОСТЬ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ							
Сильная		Слабая		Сильная		Слабая	
Упреждающее сценарное планирование с активной стратегической позиции		Упреждающее сценарное планирование с пассивной стратегической позиции		Управление по слабым сигналам на основе сценарного планирования с активной стратегической позиции		Управление по слабым сигналам на основе сценарного планирования с пассивной стратегической позиции	
3. СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ							
Высокая	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
В течение периода разработки и реализации стратегии	Вне периода разработки и реализации стратегии	В течение периода разработки и реализации стратегии	Вне периода разработки и реализации стратегии	В течение периода разработки и реализации стратегии	Вне периода разработки и реализации стратегии	В течение периода разработки и реализации стратегии	Вне периода разработки и реализации стратегии

Рис. 1. Подходы к корректировке стратегии предприятия с учетом признаков нестабильности среды ее реализации

Сочетание первого и второго признаков нестабильности среды позволяет сформировать четыре подхода к корректировке стратегии предприятия. В случае, когда сильная предсказуемость изменений в нестабильной среде сочетается с возможностью сильного им противодействия со стороны предприятия, корректировка стратегии может не потребоваться, поскольку в условиях контролируемой внешней среды все проблемы, рассматриваемые в процессе планирования, могут быть заранее четко структурированы по элементам, описаны в количественных параметрах и

будущее состояние этих проблем может быть определено с высокой степенью точности. При этом предприятие заранее разрабатывает ответные меры на эти изменения, которые носят упреждающий характер в силу занимаемой им активной стратегической позиции. Таким образом, корректировка стратегии в таком случае будет осуществляться с помощью упреждающего планирования с активной стратегической позиции.

В случае, когда сильная предсказуемость изменений внешних факторов сочетается со слабой способностью предприятия противодействовать им, корректировку стратегии целесообразно осуществлять с применением методов упреждающего стратегического планирования с пассивной стратегической позиции. При этом внесенные изменения будут носить адаптивный характер.

Следующие два подхода к корректировке стратегии актуальны в условиях слабой предсказуемости внешних изменений. Если возникнет ситуация, обусловленная слабой предсказуемостью изменений при незначительной возможности предприятия противодействовать их последствиям, рекомендуется корректировка стратегии методом управления по слабым сигналам на основе сценарного планирования с пассивной стратегической позиции. При возникновении ситуации, сочетающей слабую предсказуемость внешних изменений с сильной возможностью предприятия противодействовать им, целесообразна корректировка стратегии посредством управления по слабым сигналам на основе сценарного планирования сценарного при активной стратегической позиции.

Что касается последнего признака нестабильности среды – «скорость изменения», то понимая под низкой скоростью внешних изменений – их возникновение не чаще окончания периода разработки и реализации стратегии, то корректировка последней в этой связи не потребуется. В противном случае, необходимость изменения стратегии будет соответствовать динамике обновления ситуации в рамках периода рассматриваемого цикла стратегического управления.

ВЫВОДЫ

Таким образом, выбор подхода к корректировке стратегии предприятия в условиях нестабильности среды ее реализации основывается на сочетании методов управления на основе экстренных стратегических решений с учетом признаков нестабильности этой среды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Рывкина О.Л. Подходы к оценке неопределенности внешней среды предприятия // О.Л. Рывкина / Экономика Крыма. — 2003. — №9. — С.57— 60.
2. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
3. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика // А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.