ПРОБЛЕМАТИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Рыцев Дмитрий Иванович
Гилева Татьяна Альбертовна, профессор, доктор экономических наук

Существующая практика стратегического управления (далее, стратегическое управление, СУ) характеризуется не только значительным числом применяемых концепций и подходов к их внедрению на предприятиях, но и весьма фрагментарным их применением. Данный вывод подтверждается опытом анализа практики стратегического управления на различных предприятиях. Так, например, такая популярная концепция, как сбалансированная система показателей, часто применяется не как основа комплексного подхода к стратегическому управлению, а как механизм контроля за теми или иными показателями, характеризующими предприятие, его отдельные подразделения или проекты, превращаясь в элемент системы контроллинга. Практическая реализация стратегического управления на каждом конкретном предприятии детерминируется совокупностью внутренних и внешних по отношению к предприятию условий и факторов. Внешние условия связаны с особенностями отраслей и рынков, на которых предприятие присутствует, включая особенности конкуренции, зависимость бизнеса от технологических инноваций и динамику изменений среды. Под внутренними факторами понимаются особенности конкретной бизнес-модели [1, С.19] предприятия (включая, например, территориальное распределение цепочки создания стоимости и тип производства), организационная структура, теоретическая и практическая подготовка менеджмента, особенности системы управления, корпоративная культура, баланс внимания руководства на достижение долгосрочных и краткосрочных целей. Эти особенности совместно с исторической траекторией развития конкретного предприятия определяют конкретное состояние его системы стратегического управления. Дополнительное влияние оказывает и то, что само понятие стратегии представляется разными исследователями совершенно разным образом [2, С.77]. Все это находит отражение в динамической сущности стратегии как процесса [3, С.124]. В то же время, несмотря на изменчивость внешних условий, природа многих внутренних факторов достаточно устойчива и требует некоторых, порой весьма значительных, усилий для их изменения со стороны организации, а при некоторых условиях и вовсе находится не в ее власти, что находит подтверждение в существовании труднокопируемых конкурентных преимуществ [1, С.48]. Изменение сложившихся на предприятии процессов требует значительных организационных усилий, а иногда даже обновления состава сотрудников, руководства (в некоторых случаях и акционеров) и/или изменения фундаментальных основ каждой конкретной организации (корпоративной культуры, ценностей и т.п.).

На части предприятий стратегические процессы не только не поддерживают новые или уже проверенные практикой научные разработки, но

могут и не иметь регулярной природы. Т.е. стратегия и все, что с ней связано, может являться неформализованной и нерегулярной деятельностью. Решения при этом принимаются интуитивно или в ходе неформальных обсуждений. При наличии необходимых информационных и аналитических подсистем поддержки принятия решения, такой подход вполне может быть эффективным для некоторых условий, что было обозначено Г. Минцбергом, как «развивающаяся стратегия» [4, С.18]. Иногда предприятия берут за основу одну из концепций стратегического управления, например, теорию рыночного позиционирования, и строят свои стратегии на применении различных вариантов матриц (например, матрицы компаний Дженерал Электрик или Бостон Консалтинг Групп). В других случаях, внедряя в том или ином виде систему показателей класса *BPM* (*Business Performance Management* – управление эффективностью бизнеса) или *BSC* (*Balanced Scorecard* – сбалансированная система показателей), считают, что такие системы решают проблемы со стратегическими процессами. Этот подход не учитывает всей проблематики стратегического управления и ведет к фрагментарной реализации целевых стратегических процессов, т.к. система стратегических показателей является лишь одним из необходимых элементов стратегического управления, а внедрение лишь одного элемента подсистемы управления по определению не может обеспечить функционирования всей подсистемы.

Фрагментарности стратегического управления на предприятиях способствует и то, что данный процесс часто по-разному понимается менеджментом предприятий. Это вызвано не только уже упомянутыми причинами, связанными с особенностями конкретного бизнеса или отраслей, спецификой образования и опыта менеджмента предприятия, но и причинами, касающимися состояния самой теории стратегического управления. Как уже отмечено, в настоящее время нет единой программы исследований, как и не существует консенсуса по главным причинам конкурентоспособности предприятий [5, С.112]. Существуют несколько научных концепций, основанных на учете различных факторов стратегий и конкуренции [4, 5, 6, 7] и берущих свое начало из различных корневых наук, таких как экономическая теория, теория организации, психология, социология и других. При применении данных концепций на практике на уже заложенные в теориях разночтения накладываются особенности бизнес образования (отдающего мало внимания стратегическому управлению) и естественное запаздывание процессов операционализации новых теоретических концепций стратегического управления, что в совокупности не дает менеджменту четких и понятных инструментов для внедрения новых разработок.

Все вышесказанное характеризует общую проблематику стратегического управления, однако, состояние рассматриваемых процессов на конкретных предприятиях значительно отличается, что может отражаться в их конкурентных позициях и результативности. Установив и изучив взаимосвязь между экономическими результатами деятельности и качеством функционирования системы стратегического управления, мы можем определить ключевые факторы повышения конкурентоспособности и

направления их совершенствования. Для этого необходимо разработать соответствующую методику оценки качества, учитывающую различные аспекты стратегического управления предприятием. При этом необходимо рассмотреть, как статические, так и динамические аспекты, характеризующие процессные составляющие стратегического управления и взаимодействия различных элементов системы.

Рис. 1. Логическая структура стратегического управления

Для того чтобы оценить зрелость такой сложной системы как система стратегического управления, признавая ключевую роль взаимодействий элементов системы для достижения ее оптимального функционирования, целесообразно выделить определенные группы таких взаимодействий, а в некоторых случаях и результаты таких взаимодействий, и оценивать их отдельно. Распределив совокупность оцениваемых взаимодействий и их результатов в логическую структуру (рис.1), мы сможем повысить возможность их восприятия, оценки, сравнения и сопоставления с результатами деятельности предприятий. Рассмотрим предложенную логическую структуру более подробно.

На предприятии должен существовать определенный уровень внутриорганизационного взаимодействия, включающий в себя инициирование стратегического процесса, консенсус в отношении применяемых подходов к анализу внешней среды, применение различных каналов стратегических коммуникаций, способность к оперативной трансформации стратегии. Упомянутые факторы являются необходимыми для стратегического управления как такового и, в значительной степени, определяют характеристики всей системы. Назовем совокупность данных организационных взаимодействий «стратегическим диалогом», и выделим их как отдельный элемент для оценки стратегического управления на предприятии.

Для обеспечения адекватности стратегических гипотез и применяемых в стратегии моделей необходимо обеспечить логически обоснованную последовательность разработки стратегии, четкое распределение ответственности и применение различных вспомогательных инструментов,

например, различных методик анализа или информационных систем. Выделим совокупность этих взаимодействий в отдельную область оценки и назовем ее «процесс формулирования стратегии».

Другим ключевым элементом стратегического управления является процесс реализации стратегий. Основными факторами реализации стратегии являются: мониторинг, обеспечение взаимосвязи стратегических и операционных целей, концентрация ответственности за реализацию стратегических инициатив, адаптация управленческих систем организации на стратегию, эффективное управление интеллектуальным капиталом предприятия [8, С.5] и др. Рассмотрим данную совокупность в качестве одного из элементов оценки качества стратегического управления и обозначим ее «процессом реализации стратегии».

Еще одним ключевым для оценки качества элементом является информация, которая подвергается анализу, обработке или синтезируется в ходе стратегического управления. Под информацией понимается как внешние данные, поступающие для анализа, так и внутренние (стратегии, отчеты), возникающие в ходе разработки и реализации стратегии. Таким образом, оценив качество отдельных взаимодействий элементов системы и результатов, характеризующих качество функционирования всей системы, мы можем определить совокупное качество функционирования системы. Дальнейшая задача сводится к определению конкретных критериев оценки качества стратегического управления, наиболее точно описывающих ее состояние в рамках предложенной логической структуры.

Рис. 2. Использование методики оценки качества СУ

Проведя исследование состояния стратегического управления в определенной выборке предприятий, мы сможем получить эмпирические данные для определения ключевых факторов конкурентоспособности предприятий, лежащих в области внутренних особенностей управления и создать на этой основе целевую модель стратегического управления. Данная информация поможет менеджерам оценивать адекватность внешним условиям

своих внутренних представлений, моделей и «латентных теорий фирмы» [6, С.31]. Одним из результатов исследования может быть установление взаимосвязей между определенными характеристиками внутренних организационных практик предприятий и результатами их деятельности на рынках.

Систематическая оценка качества стратегического управления имеет большое практическое значение, т.к. позволяет не только определить состояние выборки предприятий на определенный момент времени, но и выявить динамику изменения рыночных позиций выборки. Это позволит выявить ключевые внутренние факторы конкурентоспособности предприятий в динамике и сознательно их развивать. Таким образом, схема процесса может выглядеть, как показано на **Ошибка! Источник ссылки не найден.**. Одним из возможных результатов процесса оценки качества СУ является рейтинг предприятий, который может служить интегральной оценкой потенциала поддержания или развития конкурентоспособности предприятия.

Список литературы

1. *Teece D. J.* Dynamic capabilities and strategic management. - Oxford: Oxford University Press, 2009.

2. *Гилева Т. А.* Компетентностно-ориентированное управление нематериальными ресурсами предприятия. - Казань: Издательство Казанского государственного университета, 2008.

3. *Фляйшер К., Бенсуссан Б.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Пер. с англ. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.

4. *Минцберг Г., Альстрэнд Б.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.

5. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.

6. *Тамбовцев В. Л.* Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие. Российский журнал менеджмента, Том 8, № 1, 2010. С. 5–40

7. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

8. *Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления. Издание на русском языке. СПб.: Издательский дом СПбГУ, Издательство «Высшая школа менеджмента», 2007.