



## УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

УДК 338.24

Н.Ю. Кузичева

### К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

*В статье представлена авторская конструктивная модель стратегии развития, основанная на подходе структуризации уровней целевой ориентации, стратегических решений и действий. Выявлены условия реализации стратегии развития. Подчеркнута возможность практического использования проведенных теоретических исследований в стратегическом анализе.*

**Ключевые слова:** стратегия, развитие, цель, стратегическое решение, действие, управление.

N.Yu. Kuzicheva

### TO THE ISSUE ON THE DEVELOPMENT STRATEGY ESSENCE

*The author's constructive model of the development strategy, based on the approach of the target orientation level structurization, strategic decisions and actions is given in the article. Conditions for the development strategy realization are revealed. Possibility of the conducted theoretical research practical use in the strategic analysis is emphasized.*

**Key words:** strategy, development, purpose, strategic decision, action, management.

В научной литературе сущность стратегии как категории менеджмента (управления) рассматривается авторами достаточно разнопланово. Не отрицая направленность на формирование ею общего вектора движения к достижению долгосрочной перспективы (желаемого состояния), они концентрировали внимание на исследовании одного из аспектов этого «экономического явления». В зависимости от масштаба предметной области стратегического развития можно выделить следующие трактовки понятия «стратегия»:

- общее направление действий;
- план развития [1];
- граница охвата мышления;
- процесс выработки системы управленческих решений [2];
- ресурс конкурентного преимущества [3–5];
- инструмент адаптационной реакции (скорость, интенсивность, глубина трансформации);
- совокупность (система) управленческих решений;
- намерение [6].

В целях более полного раскрытия содержания и сущности категории стратегии развития необходимо ответить на ряд вопросов методологического характера: каковы условия и факторы ее формирования; чем характеризуются структурная и элементная базы; кто является субъектом, определяющим стратегические направления развития; какими свойствами должна обладать и каким требованиям отвечать стратегия; в чем состоит связь между стратегией и управлением?

С экономической точки зрения хозяйствующий субъект может разрабатывать и осуществлять стратегию своего развития при наличии следующих условий:

- 1) обладание достаточным капиталом на правах собственности (вещи, имущественные и неимущественные права, информация, результаты интеллектуальной деятельности, знания и др.);
- 2) стремление приращения потенциала влияния на экономические процессы как внутри, так и вне границ хозяйствования;
- 3) существование эффективного механизма воздействия на внешнюю и внутреннюю среды.

Очевидно, что критерием способности выживания и стабильного развития хозяйствующего субъекта будет являться показатель уровня достаточности капитала для покрытия инвестиционных и текущих затрат. Его величина может быть определена как отношение разности стоимости собственного капитала стоимости капитала, авансированного в незавершенное производство, запасов продукции и товаров на складах, инвестиционных расходов на стратегические мероприятия к величине суммарного актива хозяйствующего субъекта. При этом значение полученного показателя не должно быть меньше 0,3, так как это будет характеризовать тактическую угрозу потери им платежеспособности в краткосрочном периоде. Помимо финансово-экономического аспекта необходимости обеспечения устойчивого положения хозяйствующего субъекта в экономическом пространстве существует другой, не менее важный оценочный признак – деловая репутация, то есть положительное отношение к нему контрагентов, взаимодействующих с ним в процессе производства (оказания услуг, выполнения работ), которое «нарабатывается» в течение длительного периода времени. В связи с этим должна решаться триединая задача стратегической перспективы развития – улучшить приобретенную в прошлом репутацию, приобрести в будущем возможность использования дополнительного экономического потенциала в балансе с необходимостью современного отвлечения инвестиционных ресурсов. Последняя составляющая будет выступать как условие для формирования, существования и приобретения потенциала влияния на экономические процессы.

Под потенциалом влияния следует понимать совокупность ресурсов, которыми располагает субъект для оказания прямого и непрямого экономического и финансового воздействия на других субъектов через механизмы заинтересованности и принуждения их к действиям, ведущим к получению материальной и нематериальной выгоды для иницирующей стороны. Стратегическими формами приращения возможностей влияния на экономические процессы могут выступать:

- повышение инвестиционной привлекательности бизнеса;
- повышение устойчивости развития;
- приобретение дополнительных ресурсов путем проведения реорганизационных процедур;
- другое.

Одной из важнейших стратегических способностей развития хозяйствующего субъекта является создание эффективного механизма воздействия на процессы управления развитием как внутри хозяйствующей структуры, так и вне ее.

На сегодняшний день ни одно научное течение не вскрывает элементную и структурную базы стратегии развития в полном объеме, концентрируя внимание на исследовании характера изменчивости состояния субъекта хозяйствования в долгосрочной перспективе, факторов-импульсов.

Можно выделить три структурных уровня, элементная база которых индивидуально присуща стратегии и ее целевой направленности:

1. Ориентационный уровень.
2. Уровень стратегических решений.
3. Воздействующий уровень (уровень стратегического действия).

Эффективность развития социально-экономической системы любого уровня будет зависеть от степени согласованности и адекватности целевых стратегических установок хозяйствующего субъекта, его идентифицированности с состоянием и тенденциями развития внешней среды. При этом организация (отрасль, комплекс) сможет получить два вида эффекта:

- 1) от экономии ресурсов, которые могли бы быть затрачены на преодоление сил влияния дисбалансирующих факторов;
- 2) от расширенного воспроизводства и роста потенциала.

Однако вне контекста стратегической ориентированности, определяемой генеральной целью развития и уровнем ее обеспеченности ресурсным потенциалом, вышеназванные эффекты могут носить только латентный характер. Целевые установки развития страны, региона, территории, бизнеса позволяют сформулировать направления поэтапного движения по намеченной траектории в условиях высокой неопределенности путем разработки различных комбинаций будущих действий, поведения, распределения ресурсов. Таким образом, стратегия выступает в качестве некоего ориентира, который может способствовать выявлению проблем в краткосрочном периоде. Попытки выявить причины, основания экономического выбора стратегии развития хозяйствующего субъекта повлекли формирование ряда течений в научной сфере. Каждая из них была ориентирована на познание и объяснение процессов и явлений экономической жизни общества в новых условиях. Конечно, восприятие «новой» действительности постиндустриального и информационного мира позволило расширить методологические горизонты науки, но опорой вновь возникших научных эконо-

мических школ выступили проблемы целевого движения бизнеса в рамках стратегического развития. Современные подходы в менеджменте определили целую совокупность целевых ориентиров в развитии – от поиска оптимальных пропорций удовлетворения интересов участников-владельцев капитала (в том числе государства) и менеджеров (в том числе государственных структур управления) до приобретения конкурентных возможностей на рынке (потенциалов успеха). Именно на этом этапе формирования стратегии следует четко определить субъекта-стратега, который должен задавать стратегические ориентиры, поскольку его интересы и потребности в первую очередь будут влиять на распределительные отношения, лежащие в основе формирования финансовых источников развития. Законодательно закреплены современные формы хозяйствования, предусматривающие две прямые стороны управления им:

- собственника капитала;
- управляющего (менеджера) организации (предприятия).

Помимо них в формировании целевых ориентиров стратегического развития принимают участие другие стороны экономического пространства:

- государство, которое посредством рычагов макроэкономического регулирования «направляет» интересы товаропроизводителей в «нужное русло», изымает часть их дохода через налоги;
- субъекты торговых отношений (поставщики, покупатели), которые через схемы товарооборота (Д – Т – Д<sup>1</sup>) могут воздействовать на уровень платежеспособности товаропроизводителя;
- работники, которые могут поддерживать либо противодействовать стратегическим изменениям внутри организации, инициированным администрацией.

Каждый из перечисленных субъектов-носителей стратегических интересов является участником распределительных отношений: с одной стороны, должен стремиться максимизировать собственные доходы (или долю в совокупных результатах), с другой стороны – сохранить и улучшить жизнеспособность хозяйственной единицы в складывающихся условиях. Противоположность и одновременно их общая направленность очевидна. В связи с этим стратег должен «найти» точку баланса между возможностями удовлетворения потребностей и желаний контрагентов, стимулирования внутренних побуждений людей и экономическим доступом ресурсов для этого. Таким образом, целевая ориентация стратегии может быть определена как сохранение и увеличение устойчивости положения в экономическом поле в долгосрочной перспективе за счет использования внутренних источников эффективности функционирования и преимуществ позиций во внешней среде. Это должно стать исходным положением в процессах раскрытия и развития успеха хозяйствующего субъекта. Наряду с целевой установкой (ориентацией) важное значение имеет стратегический замысел (идея). Он (она) позволяет раскрыть заложенный потенциал посредством желания, будущего свершения действий в соответствии с задуманным планом развития. Главными требованиями к нему (ней) выступают:

- конкретность;
- качественная отличимость;
- согласованность с целями развития;
- творческая интенсивность взаимодействия стратегии и мироощущения персонала организации (населения страны), находящего выражение в эмоциональном «принятии» им правильности выбранного курса развития;
- формализованность.

Согласно [7], в последующем стратегическим замыслам (идеям) посредством стратегического анализа должно быть установлено соответствие (релевантность) желаемого и действительного развития ситуации. Основой для формулирования стратегической идеи является концептуальный подход к видению развития экономического пространства и факторов, оказывающих на него большое влияние.

Нельзя также забывать такой важный элемент стратегии, как наличие ресурсов. От их объема зависит возможность (или невозможность) дальнейшего развития бизнеса. Суммарный экономический потенциал может обеспечить материальную базу для осуществления стабильного хозяйственного процесса. Его величина определяется рядом факторов: 1) возможностью концентрации капитала; 2) уровнем гибкости трансформации бизнеса; 3) адекватностью и своевременностью качественных изменений. Но данные факторы на этапе их потенциальной реализации выступают как необходимые, но недостаточные для принятия стратегического решения.

Все вышеперечисленные элементы стратегии можно сгруппировать в единый стратегический уровень по критерию желательности и потенциальной возможности осуществления задуманной идеи. Ее реализация

на практике будет определяться рядом стратегических решений, которые должны быть приняты в следующих областях:

- стратегическое позиционирование;
- определение источника получения экономических преимуществ;
- бизнес-концепция приращения потенциала;
- распределение ресурсов по направлениям стратегического развития.

Стабильность развития хозяйствующего субъекта в современных условиях определяется той стратегической позицией, которая установлена менеджментом. Чаще всего в понимание стратегического позиционирования вкладывается смысл положения предприятия на рынке по отношению к потребителям [8] и конкурентам [9]. С нашей точки зрения, эту категорию следует рассматривать в контексте «рынок – производство – безопасность». Первый определяет условия выбора и функционирования, второе – ресурс для существования и развития, третья – цель, преимущество, результат процесса хозяйственной деятельности. Каждая из этих трех составляющих стратегического позиционирования определяет уровень активности поведения в формировании внешних и внутренних условий своего развития. Приспособливание, активное формирование рынка или сохранение права действия – это рыночные стратегические позиции, которые хозяйствующий субъект признает приоритетными для себя и проводит соответствующую линию поведения.

На наш взгляд, в методологическом плане для получения максимального эффекта следует сочетать модели активного и пассивного поведения хозяйствующего субъекта во внешней среде. Так, выбор наилучшего способа поведения в слабоизменяемой среде является более результативным в кратко- и среднесрочной перспективах, по отношению к которым можно применить современные методы прогнозирования с высокой долей вероятности наступления событий, а использование алгоритма сопоставления эффектов решений с кратко- и долгосрочными целями позволит сформировать высший тип модели стратегического поведения.

Важным элементом любой стратегии является возможность обеспечения экономических преимуществ перед конкурентами, что находит выражение в сравнительно высоких значениях показателей эффективности и устойчивости развития. В основе этого могут лежать структурные, функциональные, производственно-логистические, прогностические источники экономического превосходства. Но каждый из них получает свою реализацию только в рамках конкретных бизнес-концепций. Под бизнес-концепцией следует понимать комплекс ключевых идей о том, по каким направлениям следует осуществлять инвестиционный процесс с целью повышения доходности и минимизации рисков финансовых потерь. Это, в свою очередь, определяет необходимость формирования стратегических систем безопасности. В специализированных сельскохозяйственных организациях это может быть развитие так называемых «страховых» отраслей, что, с одной стороны, расширяет источники поступления доходов, но с другой – требует отвлечения инвестиционных ресурсов из основной отрасли.

Логическим продолжением этапа стратегических решений является этап стратегических действий, поскольку он предполагает организационную подготовку и реализацию стратегии как таковой. Именно это определяет классификационный признак, который может быть положен в основу выделения двух подуровней стратегических действий:

- организующего;
- воздействующего.

Первый из них направлен на создание внутренних условий и механизма стратегического управления развитием, а второй – предусматривает собственно совершение действий, направленных на достижение стратегических целей посредством формирования предпосылок наступления событий или использования преимуществ, возникших (или возникающих) на фоне конъюнктурных изменений. Организующий подуровень стратегии развития включает:

1. Методическое обеспечение.
2. Формирование структуры системы стратегического управления.
3. Коммуникационные системы.

Воздействующий подуровень состоит из:

- 1) системы мотивации персонала;
- 2) системы развития персонала;
- 3) системы оценки результатов стратегии развития (EVA, BSC и др.);
- 4) системы контроля.

На уровне стратегических решений формируется система стратегического управления, приобретающая четкие структурные очертания на уровне стратегического действия. Другими словами, стратегия высту-

пает исходной точкой для стратегического управления, выступая одной из причин уровня ее сложности. Но с другой стороны, и система стратегического управления по мере ее развития будет корректировать положения стратегии на основании сопоставления величин-критериев «ожидание – эффект», «ожидание – ресурс», «ресурс<sub>0</sub> – ресурс<sub>1</sub>». Таким образом, в стратегическом периоде может провоцироваться смена состояний хозяйствующей единицы, сопровождающаяся повышением или снижением размера экономического потенциала влияния или устойчивости развития.

В целом можно заключить, что понятие «стратегия развития» можно определить как основанную на мышлении и индивидуальном восприятии стратегом тенденций развития деловой среды совокупность решений и действий, нацеленных на долгосрочные качественные преобразования хозяйственной единицы (совокупности хозяйственных единиц) независимо от ее (их) организационного уровня, направленную на формирование адекватных и предугадываемых условий посредством выбора направлений развития, распределения ресурсов, осуществления продуманной целостной линии поведения (реакции) в реальной действительности для достижения устойчивого развития в заданном векторе при условии нормального приращения ее (их) стратегического социально-экономического потенциала.

Нормальным приращением экономического потенциала следует признать такой размер увеличения стоимости совокупных стратегических ресурсов и их соотношения между собой, который в долгосрочной перспективе будет отражать повышение устойчивости функционирования и развития хозяйствующего субъекта на основе расширенного воспроизводства.

Представленные теоретические положения структуры стратегии развития, по сути, носят универсальный характер и могут приобретать практическое значение в проведении стратегического анализа эффективности развития хозяйствующего субъекта независимо от уровня его расположения в иерархии управления. Особо следует отметить, что методы и система показателей оценки должны быть выбраны с учетом специфики той отрасли или производства, или уровня управления, по отношению к которой (-му) проводится исследование.

### Литература

1. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
2. *Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman and A. Steven Walleck.* The evolution of strategic management. – URL: <http://www.mckinseyquarterly.com/> (дата обращения: 21.12.2010).
3. *Катькало В.С., Лукашевич В.В.* Стратегическая теория фирмы и инструментарий неоклассики: неопределенность – путь к «порядку»? // Вестн. С.-Петербург. ун-та. – 2006. – Вып. 1.
4. *Клейнер Г.Б.* Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – №10. – С. 47–69.
5. *Тамбовцев В.Л.* Контрактная модель стратегии фирмы. – М.: ТЕИС, 2000. – 83 с.
6. *Гурков И.Б., Саидов З.Б., Гольдберг А.С.* Конкурентные стратегии в условиях кризиса // Мат-лы X Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. – М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2010.
7. *Andrews K.R.* The Concept of Corporate Strategy. – Hollewood, IL: Irwin, 1987.
8. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2007. – 487 с.
9. *Гурков И.Б.* Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента.– 2007. – Т. 5, №2. – С. 3–28.

