



Ольга Леонидовна РЫБКИНА,
кандидат экономических наук, доцент

65.012

ПОДХОДЫ К КОРРЕКТИРОВКЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЕ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

Нестабильность факторов внешней среды предприятия обуславливает необходимость внесения изменений в реализуемую им стратегию. Основной целью проведения этих изменений является обеспечение соответствия долгосрочных целей предприятия, условий и способов их достижения изменяющейся внешней среде его функционирования.

В современной теории стратегического управления стратегия предприятия рассматривается как один из семи объектов стратегических изменений согласно модели «7S – Мак-Кинси» [1]. Стратегия – это всесторонний план достижения целей предприятия, охватывающий все аспекты его деятельности [2, с. 379]. Поэтому в исследованиях многих отечественных и зарубежных авторов по проблеме корректировки стратегии (В.А. Василенко, Т.И. Ткаченко [3]; В.Г. Герасимчука [4], А.Т. Зуба, М.В. Локтионова [5], С.А. Кузнецовой, В.Д. Марковой [6], Р. Линча [7], Д. Хасби [8] и других) затрагиваются вопросы изменения организационной структуры и культуры хозяйствующего субъекта, его ресурсного потенциала для создания условий, адекватных реализуемой им стратегии. Некоторые исследователи (О.С. Виханский [9], Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова [10], А.И. Панов [11], А.Н. Люкшинов [12] и другие) конкретизируют место корректировки стратегии в структуре стратегического управления предприятия и описывают этапы этого процесса. Однако, рассматриваемую проблему нельзя считать окончательно решенной, поскольку остаются недостаточно изученными вопросы корректировки стратегии предприятия с учетом специфики нестабильного состояния его внешней среды. Принимая во внимание, что обобщающими характеристиками нестабильности внешних факторов являются: сила их влияния на предприятие; прогнозируемость; скорость изменения и способность изменяться под воздействием предприятия, целью статьи является разработка подхода к корректировке стратегии предприятия при ее реализации с учетом этих характеристик.

В зависимости от силы влияния первой характеристики – нестабильности внешнего окружения предприятия – следует различать факторы сильного и слабого воздействия на реализуемую стратегию. Однако не всегда изменение состояния этих факторов может потребовать корректировки стратегии. Масштаб и особенности корректирующих действий определяются с учетом второй характеристики нестабильности внешней среды – возможности предприятия изменить ситуацию, создавшуюся под влиянием этих факторов, или упредить ее возникновение. С позиции прогнозируемости тенденций изменения состояния окружающей среды – третьей характеристики ее нестабильности – все внешние факторы возможно объединить в две группы: прогнозируемые и непрогнозируемые. А с учетом характеристики «скорость изменения», факторы окружения подразделяют на изменяющиеся быстрее возможной ответной реакции предприятия и изменяющиеся медленнее или сопоставимо с ней [7, с. 5]. Рассмотрим особенности корректировки стратегии с учетом указанных характеристик нестабильности окружения предприятия, взятых в попарном сочетании.

Сочетание характеристик «сила влияния» – «возможность изменения под воздействием предприятия» позволяет выделить четыре подхода к корректировке стратегии (рис. 1).

Первый квадрант соответствует ситуации, обусловленной воздействием фактора (ов), оказывающих слабое влияние на реализуемую стратегию, при незначительной возможности предприятия противодействовать им. Необходимость корректировки стратегии в этом случае может отсутствовать.

Возможность изменения под воздействием предприятия	Сильная	При необходимости упреждающая корректировка		Корректировка для противодействия или адаптации к новым условиям
	Слабая		2 3	
		Необходимость корректировки отсутствует	1 4	Радикальные преобразования
		Слабая		Сильная
		Сила влияния		

Рис. 1. Подходы к корректировке стратегии предприятия под влиянием характеристик «сила влияния» – «возможность изменения под воздействием предприятия»

Однако необходим мониторинг состояния этих факторов и, в случае усугубления ситуации, может возникнуть потребность в адаптации стратегии к вызванным ими изменениям.

Второй квадрант описывает ситуацию, сочетающую слабое влияние внешних факторов и сильную возможность предприятия противодействовать им. В данном случае прогнозирования усиления влияния факторов, пользуясь возможностью сильного ответного противодействия, возможно осуществление комплекса корректирующих стратегических мероприятий, которые будут носить упреждающий характер.

При возникновении ситуации, описанной третьим квадрантом, когда сочетается сильное влияние внешних факторов с возможностью сильного им противодействия со стороны предприятия, корректировка стратегии потребуется в любом случае. При этом предприятие, возможно, будет стоять перед выбором корректировки стратегии в целях противодействия влиянию этих факторов, либо адаптации к последствиям их негативного воздействия. Масштабы корректировки как в первом, так и во втором случае могут быть различными. Выбор того или иного варианта будет определяться с позиции его целесообразности и эффективности для достижения долгосрочных целей предприятия.

И четвертый квадрант, объединяющий сильную зависимость предприятия от внешних воздействий со слабой способностью противостоять им, однозначно потребует корректировки стратегии. Причем ее масштабы могут быть значительными: от пересмотра самой стратегии, то есть корректировки на этапе выбора стратегических альтернатив или их разработки, до пересмотра долгосрочных целей или миссии предприятия.

Обобщая вышесказанное, возможно заключить, что необходимость корректировки стратегии вызывают факторы сильного влияния. Слабое воздействие внешних факторов либо игнорируется, либо корректировка стратегии носит проактивный (упреждающий) характер.

Комбинация характеристик «скорость изменения» – «сила влияния» внешних факторов позволяет выделить следующие четыре подхода к корректировке стратегии (рис. 2).

Скорость изменения	Быстрее реакции предприятия	Отсутствие необходимости в корректировке		Реактивное корректирование
	Медленнее или сравнима с реакцией предприятия		2 3	
		Отсутствие необходимости в корректировке	1 4	Проактивное корректирование
		Слабая		Сильная
		Сила влияния		

Рис. 2. Подходы к корректировке стратегии под влиянием характеристик «скорость изменения» / «сила влияния»

Первый и второй квадранты, объединяющие слабое воздействие внешних факторов независимо от скорости их изменения – быстрой или медленной, могут не потребовать корректировки стратегии. Такие изменения следует принимать к сведению при отсутствии негативных тенденций характера их влияния. Третий квадрант описывает наиболее негативную ситуацию для предприятия, функционирующего под сильным влиянием быстро изменяющейся внешней среды. Причем скорость этих изменений превышает возможную ответную реакцию предприятия, поэтому частое изменение стратегии в целях адаптации к новым внешним условиям вплоть до радикального ее пересмотра необходимо. Четвертый квадрант

сочетает сильное влияние внешних факторов с медленной скоростью их изменения. В этом случае корректировка стратегии неизбежна, однако она будет осуществляться редко, по мере необходимости, хотя ее масштаб может сильно варьироваться. Таким образом, характеристика «скорость изменения» состояния внешней среды определяет периодичность корректировки стратегии под воздействием преимущественно факторов сильного влияния.

Сочетание характеристик «прогнозируемость» и «степень влияния» (рис. 3) позволяет выделить следующие четыре подхода к корректировке стратегии предприятия.

Прогнозируемость	Сильная	При необходимости проактивная корректировка	2	3	Проактивная корректировка
	Слабая	Отсутствие необходимости в корректировке	1	4	Реактивная корректировка
		Слабая	Сила влияния		Сильная

Рис. 3. Подходы к корректировке стратегии под влиянием характеристик «прогнозируемость» / «сила влияния»

Первый и второй квадранты, образованные сочетанием слабого влияния внешних факторов со слабой и сильной их прогнозируемостью, отражают ситуации, в которых корректировка стратегии может не потребоваться. При изменении характера влияния таких факторов предприятие может прибегнуть к корректировке стратегии, которая будет носить, соответственно, реактивный или проактивный характер. В случае возникновения ситуации, описанной в третьем квадранте, корректировка стратегии в результате сильного влияния хорошо прогнозируемых внешних факторов неизбежна и будет носить проактивный характер. И, наконец, четвертый квадрант, объединяющий сильное воздействие слабо прогнозируемых внешних факторов, обуславливает необходимость реактивной корректировки стратегии. Таким образом, воздействие фактора «прогнозируемость» определяет проактивность или реактивность характера корректирующих стратегию действий.

Обобщая результаты исследования, необходимо отметить, что попарное сочетание характеристик неопределенности внешней среды позволило выявить подходы к корректировке стратегии предприятия при ее реализации. Корректирующие действия могут носить реактивный или проактивный характер, отличаться периодичностью и целесообразностью их осуществления. Поскольку нестабильность внешней среды – комплексное понятие, следовательно, целью дальнейших исследований является комплексное рассмотрение всех характеристик нестабильности внешней среды для формирования системного подхода к корректировке реализуемой стратегии.

Литература

1. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учеб. пособ. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
2. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2000. – 306 с.
5. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
6. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 288 с.
7. Lynch R. Corporate Strategy. – London: Pitman Publishing, 1997. – 826 p.
8. Хасби Д. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: «Контур», 1998. – 200 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юрист, 2002. – 416 с.
11. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
12. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.