

УДК 338.2

## КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭК

ХАЛКАВТ КАРИМ

*Стаття присвячена формуванню загальних засад концепції стратегічного управління розвитком підприємств ПЕК, обґрунтуванню її теоретико-методологічного, методичного, інструментального рівнів та їх зв'язків. Доведена необхідність розробки емерджентної концепції стратегічного управління в сучасних умовах. Наведеної відмінні риси планового та емерджентного стратегічного управління.*

**Ключові слова:** концепція; стратегічне управління; емерджентність; підприємство.

*Статья посвящена формированию общих положений концепции стратегического управления развитием предприятий ТЭК, обоснованию ее теоретико-методологического, методического, инструментального уровней и их связей. Доказана необходимость разработки эмерджентной концепции стратегического управления в современных условиях. Приведены отличительные особенности планового и эмерджентного стратегического управления.*

**Ключевые слова:** концепция; стратегическое управление; эмерджентность; предприятие

*The article is devoted to formation of the general basis of the concept of strategic management of IEC enterprise development, it is grounded its theoretical and methodological, methodic and instrumental levels as well as their interrelations. It is proved the necessity of development of the emergency concept of strategic development under the modern conditions. It is given different features of the planned and emergency strategic management.*

**Keywords:** concept; strategicmanagement; emergence; enterprise.

*Постановка проблемы.* После 2000-х годов происходит усложнение стратегического управления в связи с внешними факторами, их стремительным изменением. Особенно остро данный вопрос стоит перед энергозависимыми производствами и предприятиями ТЭК в связи с аспектами территориальной концентрации топливно-энергетических ресурсов. В данный период ожесточается не только конкурентная борьба, но и политические факторы достижения энергонезависимости стран мира, которые оказывают значительное влияние на невозможность спрогнозировать ситуацию на долгосрочный период. Таким образом, на наш взгляд, для предприятий ТЭК становится актуальным применение эмерджентных стратегий.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Эмерджентность (от англ. *emergent* — возникающий, неожиданно появляющийся [1]) характеризуется изменчивостью составляющих в рамках единой системы. Как отмечается исследователями, основная идея эмерджентных стратегий «заключается в том, что стратегия должна вырабатываться постоянно, т. е. все время, т. к. любая организация действует в быстро меняющемся окружении» [2]. Следовательно, эмерджентное стратегическое управление является спонтанным, гибким, адаптивным условием внешней среды, что обеспечивается своевременной реакцией на процессы бифуркации, нелинейного изменения тенденций внешних показателей. Примером эмерджентной концепции стратегического управления является «Микростратегии как альтернатива долгосрочному стратегическому планированию в условиях неопределенности», представленная Логаном Д. и Фишер-Райтом Х. [3]. Основная идея микростратегии заключается в том, что они ориентированы на короткий срок, двигаясь от одной краткосрочной цели к другой. Это позволяет предприятию корректировать свои действия в процессе достижения глобальной цели.

*Целью статьи* является формирование концептуальных основ эмерджентного стратегического управления предприятиями ТЭК.

*Изложение основного материала исследования.* Концепции стратегического управления формировались под влиянием условий предпринимательства, усиления непредсказуемости внешних процессов, повышения профессионализма кадров. Кроме того, появление новой концепции не исключало предыдущую, а дополняло ее: прескриптивное стратегическое управление основывалось на долгосрочном планировании, конкурентное – дополняло предыдущее анализом внешней среды и положения предприятия в ней, когнитивное – кроме обозначенных позиций включает процесс познания и обучения в процессе стратегического управления, адаптивное – не исключая предыдущих разработок, предусматривает гибкость управления и приспособление к внешним условиям, эмерджентное – подчеркивает адаптивные способности в режиме реального времени.

Эволюция концепций стратегического управления с авторской точки зрения представлена на рис. 1.



Рис. 1. Эволюция концепций стратегического управления (разработано автором на основе [1-4])

Переходя к формированию концепции стратегического управления развитием предприятий ТЭК, остановимся на эмерджентной концепции как основной ее характеристике – наиболее полной и приемлемой для предприятий отрасли. Принцип эмерджентности в нашем случае будет реализовываться на формировании различных блоков информации, совокупность которых даст общую картину вектора развития предприятия ТЭК.

Теоретико-методологической основой концепции стратегического управления развитием предприятий ТЭК являются теории управления, принятия решений, бифуркации, игр. Рассмотрим взаимосвязь данных теорий и теоретические подходы к формированию эмерджентного стратегического управления.

Основой концепции стратегического управления развитием предприятий ТЭК является теория управления, которая позволяет сформировать системное видение процесса воздействия на объект управления (в нашем случае – стратегический потенциал) для достижения желаемых стратегических целей. Учитывая необходимость комплексного обобщения элементов такого видения, рассмотрения их во взаимосвязи, концепция должна основываться также на общей теории систем, когда стратегическое управление является целостным, но в то же время состоящим из взаимозависимых подсистем, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование системы.

Изменчивый характер во времени элементов стратегического управления обосновывает применение динамического подхода, т. е. есть смысл говорить о теории динамических систем.

В свою очередь, теория динамических систем взаимосвязана с теорией бифуркаций, т. е. теорией влияния изменений на качественные характеристики системы в зависимости от изменения количественных параметров. Количественные изменения происходят в точках разрывов (бифуркаций) – критических состояниях системы, которые обуславливают либо переход на следующий уровень качественного развития. Эмерджентный характер стратегического управления основывается на том, что отдельные количественные изменения порождают в своей совокупности новые качественные преобразования. В этой связи необходимо использование Закона перехода количественных изменений в качественные. Данный Закон характеризует эмерджентное управление как управление развитием.

Также следует отметить теорию синергетики, обосновывающую появление качественных изменений в развитии на основе взаимодействия совокупности элементов открытой системы, притока энергии извне.

Как любая теория активного управления, эмерджентная концепция стратегического управления должна учитывать аспекты теории принятия решений, основанной на понятиях и методах математики, статистики, экономики, менеджмента и психологии с целью изучения закономерностей выбора людьми путей решения разного рода задач, а также способов поиска наиболее выгодных из возможных решений [5].

При этом адаптивность как свойство, наследованное от концепции адаптивного стратегического управления, реализуется на основе теории адаптивного управления, т. е. должна позволять приспосабливать параметры регулятора в зависимости от изменения параметров объекта управления. Ситуационный подход, являющийся свойственным для теории адаптивного управления, предполагает альтернативность вариантов стратегического управления, на основе компиляции элементов которых выбирается наиболее приемлемый для достижения целей. В этом случае следует также упомянуть теорию игр, которая помогает выбрать лучшие стратегии с учётом представлений о других участниках, их ресурсах и их возможных поступках.

Использование такого набора основополагающих теоретико-методологических составляющих предполагает использование ряда методик, которые в совокупности являются методическим подходом к оценке стратегического потенциала как объекта стратегического управления и критерия принятия управленческих решений, а также механизма формирования стратегии на их основе.

Методический подход к оценке стратегического потенциала предлагается сформировать на основе методики оценки ресурсного потенциала и его соответствия внешней среде, прогнозной методики оценки возможности преобразовать ресурсы на основе компетенций и под влиянием внешних факторов, методики оценки эффективности стратегического управления на основе сопоставления прогнозного уровня стратегического потенциала стратегическим целям.

Механизм формирования стратегии фактически описывает воздействие субъекта на объект управления (стратегический потенциал). Инструментами реализации методического подхода и механизма стратегического управления являются как общепринятые методы, так и их использование в комплексе, что позволяет разработать авторские модели.

Таковыми методами являются:

- анализ и синтез как процессы мысленного структурирования исследуемого объекта на составные части, экстрагирования (выделения) их отдельных свойств, отношений с целью их изучения, мысленное соединение частей объекта, так и процессы установления связей и взаимодействий отдельных его частей [6];

- оценка как способ установления значимости составляющих стратегического потенциала и внешних факторов;

- контроль как составная часть управления стратегическим потенциалом и процессами, заключающаяся в наблюдении за ним с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния стратегическим целям, а также программам, планам, договорам, проектам, соглашениям [6];

- экспертные методы оценивания для получения оценки сильных и слабых сторон, возможностей, компетенций и угроз на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующей оценки возможностей преобразования стратегического потенциала;

- инкапсуляция как основа построения механизма формирования стратегии, предполагающая объединение в единое целое данных и алгоритмов их обработки и поддерживаемая, в том числе, принципом адаптивности путем возможной изоляции влияния отдельных дестабилизирующих внешних факторов на стратегический потенциал с целью исключения отрицательного влияния. Метод инкапсуляции в комплексе с восприятием предприятия как открытой системы, позволяет защитить отдельные элементы стратегии от выявленных на основе анализа и оценки негативных воздействий с учетом компетенций и возможностей преобразования стратегического потенциала;

- метод полиморфизма, позволяющий единообразно обрабатывать разные по типам данные. Так, в процессе оценки ресурсов, возможностей, компетенций, внешних факторов используются разные методы – и количественная оценка, и экспертные методы. Наложение оценок при обращении к объектам стратегического потенциала разных групп позволяет методом полиморфизма привести их к формированию единой стратегии;

- причинно-следственный анализ как инструмент стратегического управления необходим при изучении процессов преобразования элементов стратегии и прогнозных последствий таких преобразований, при исследовании влияния внешних факторов на внутренние и т. д.;

- SWOT-анализ и PEST-анализ позволяют сопоставить внешние и внутренние факторы, что необходимо при рассмотрении предприятия как открытой системы, выявить сильные и слабые стороны. Это дает возможность формировать эмерджентную стратегию, исходя из комплекса блоков исключения или адаптации слабых сторон и опоры на сильные стороны – компетенции и возможности;

- метод сравнения является логичным атрибутом инструментов стратегического управления, т. к. на основе сравнения, сопоставления различных качественных и количественных показателей возможно адекватное формирование стратегического потенциала;

- имитационное моделирование предполагает альтернативность рассматриваемых вариантов стратегии, комбинации отдельных ее блоков для выявления наиболее эффективного варианта.

В результате применения комплекса приведенных выше теоретико-методологических положений, методического и инструментального обеспечения гипотетически возможно выделить следующие результаты применения эмерджентной концепции стратегического управления:

- формирование стратегического потенциала в режиме реального времени на условиях достижения конкурентных преимуществ, адаптации к меняющимся внешним условиям, повышения компетенций;

- сокращение периода принятия управленческих решений в результате применения методического подхода к оценке стратегического потенциала;

- обеспечение развития предприятия в долгосрочной перспективе в результате постоянного гибкого преобразования элементов стратегического потенциала, достижения стратегических целей, стремления к осуществлению миссии;

- устойчивое положение предприятия на рынке в результате учета как качественных, так и количественных показателей, своевременности принятия решений, обратной связи с внешними условиями, уравнивания влияния дестабилизирующих факторов;

- снижение риска и неопределенности в результате принятия стратегических управленческих решений на основе учета факторов влияния различных групп;

- повышение уровня корпоративной социальной ответственности за счет эффективной мотивации и соблюдения стандартов.

Схематическое обобщение результатов формирования эмерджентной концепции стратегического управления представлено на рис. 2.

Таким образом, рассматривая стратегическое управление в аспекте эмерджентной эволюции, согласно которой новые качества управления появляются в результате неожиданного проявления новых свойств системы и их комбинации, эмерджентная концепция стратегического управления будет представлять собой систему теоретико-методологического, методического и инструментального обеспечения процесса адаптивного формирования и воплощения в практику качественно-количественных изменений деятельности предприятия на основе вариативной комбинации отдельных внешних и внутренних возможностей и компетенций.

Эмерджентный подход к стратегическому управлению характеризуется, прежде всего, сочетанием активных исследовательских процессов, постоянным изучением внешних и внутренних факторов, получением знаний и опыта, развитием компетенций.

Отличительные особенности эмерджентного управления от планового приведены в табл. 1.

Таблица 1

### ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПЛАНОВОГО И ЭМЕРДЖЕНТНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ\*

<i>Признак</i>	<i>Плановое стратегическое управление</i>	<i>Эмерджентное стратегическое управление</i>
Ориентация	на конкурента	на потребителя
Характер субъективного воздействия на процесс управления	иерархический характер стратегического процесса по структурным уровням организации с высокой степенью административного воздействия	диффузный с высокой степенью делегирования полномочий и ответственности
Основные приемы	стратегические матрицы, логические схемы, графики	стратегическое мышление и творчество
Характерные процессы	контроль, планирование, анализ	контроллинг (контроль, сопровождающийся корректировкой действий в реальном времени), комбинация элементов, вариативность
Результат	выполнение/невыполнение плана по целям	развитие в пределах миссии предприятия

*Источник: разработано автором с использованием источника [7]*

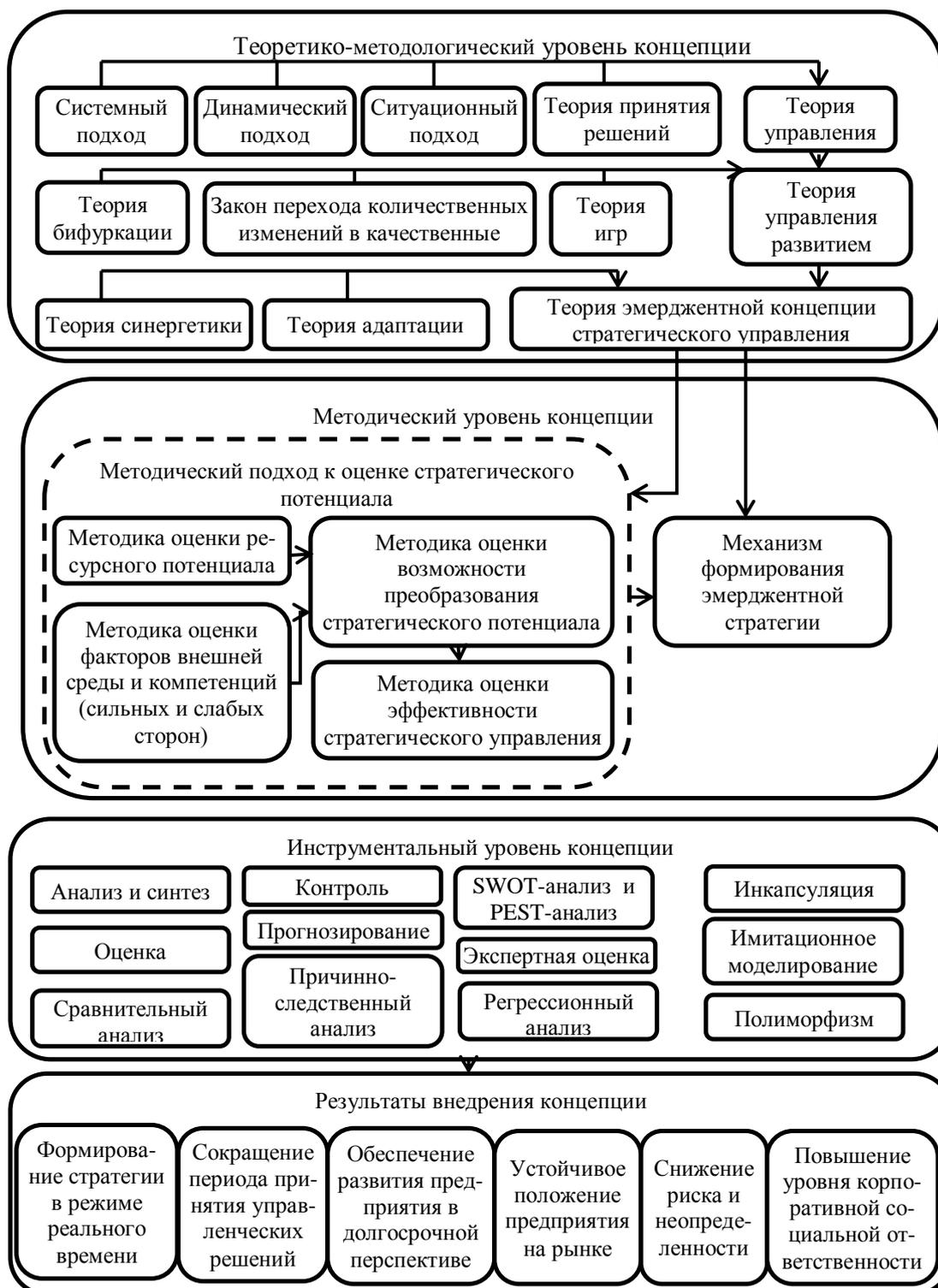


Рис. 2. Эмерджентная концепция стратегического управления (разработано автором)

Таким образом, основным преимуществом эмерджентного стратегического управления, обосновывающим его целесообразность применения предприятиями ТЭК, является ориентация на потребителя и возможность развития в меняющихся внешних условиях.

*Выводы.* Эмерджентная концепция стратегического управления развитием предприятий ТЭК основывается на следующих положениях:

- предприятие рассматривается как открытая система, реактивно взаимодействующая с внешней средой;

- формализация стратегического управления реализуется на основе системы целеполагания, где миссия четко закреплена, а стратегические цели могут меняться в зависимости от соотношения внешних и внутренних факторов, позиции предприятия на рынке, социально-экономического положения страны, ее национальных интересов и т. д.;

- реализация стратегического управления предприятием ТЭК должна быть направлена прежде всего на максимальное удовлетворение потребностей потребителей и обеспечение энергонеуависимости страны;

- учет внешних и внутренних факторов, выявление влияния внешних на внутренние компетенции и возможности развития предприятия;

- эмерджентный характер стратегического управления предполагает применение не жестко сформированных типов стратегии, а создание ее в результате наиболее оптимально комбинации отдельных элементов внешних предпосылок, внутреннего ресурсного потенциала и компетенций;

- механизм формирования стратегического потенциала должен быть основан на цикличности процесса анализа, оценки, планирования, выполнения, контроля, прогнозирования, корректировки на основе комбинации вариативных блоков элементов потенциала (внутренних ресурсов и компетенций);

- обеспечение динамических изменений в состоянии предприятия на основе ускорения практических действий по реализации стратегических планов с соответствующей системой регулирования, контроля и анализа;

- достижение эффекта синергии в результате комбинации элементов.

*Перспективой дальнейших исследований* должно стать методическое обеспечение стратегического управления развитием предприятий, которое дало бы возможность всесторонне оценивать факторы влияния на деятельность предприятия, способности к реагированию на эти факторы и преобразовывать стратегический потенциал в соответствии с поставленной миссией.

#### *Литература*

1. Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов / Н.Г. Комлев. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. - 1308 с.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – С. 249-253.
3. Logan D., Fischer-Wright H. Microstrategies: The okey to successful planning in uncertain times / LeadertoLeader. – 2009. - № 54. – P. 45-52.
4. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
5. Теория принятия решений / Википедия: свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>
6. Новейший философский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic\\_new\\_philosophy/](http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_new_philosophy/)
7. Гребешкова О.М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства / О.М. Гребешкова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Вип. 22. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 129-137.