## Современные подходы к стратегическому управлению устойчивым развитием предприятия

**Исоков А.А.,** к.э.н., доцент кафедры менеджмента, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, Саранск, Россия

**Черкасова О.В.**, к.э.н., доцент кафедры менеджмента, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, г. Саранск, Россия

**Фомичева Е.И.**, ст. преподаватель кафедры менеджмента, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, Саранск, Россия

Аннотация. В статье представлены результаты исследований эволюции научных взглядов на трактовку понятия «стратегическое управление устойчивым развитием предприятия» в соответствии с основными научными подходами. Дана оценка вклада научных разработок, соответствующих каждому подходу, в приращение теории, методологии и практики стратегического управления устойчивым развитием предприятия. Проведен сравнительный анализ возможностей использования основных подходов и обоснованы преимущества интегративного подхода к стратегическому управлению устойчивым развитием предприятий в нестабильной рыночной среде.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, предприятие, бизнес, устойчивое развитие, системный подход, интегративный (интегральный) подход, сценарный подход, функциональный подход, процессный подход.

## Modern approaches to strategic management of sustainable development of the enterprise

**Isokov A.A.,** PhD, associate Professor, Department of management, national research Mordovian state University. N. P. Ogaryov, Saransk, Russia

**Cherkasova O.V.,** Ph. D., associate Professor of management Department, national research Mordovian state University. N. P. Ogaryov, Saransk, Russia

**Fomicheva E.I.,** senior lecturer, Department of management, national research Mordovia state University. N. P. Ogaryov, Saransk, Russia

Annotation. The article presents the results of research on the evolution of scientific views on the interpretation of the concept of "strategic management of sustainable development of the enterprise" in accordance with the basic scientific approaches. The contribution of scientific developments corresponding to each approach to the increment of the theory, methodology and practice of strategic management of sustainable development of the enterprise is evaluated. A comparative analysis of the possibilities of using the basic approaches and the advantages of an integrative approach to strategic management of sustainable development of enterprises in an unstable market environment.

**Keywords:** strategic management, enterprise, business, sustainable development, system approach, integrative (integral) approach, scenario approach, functional approach, process approach.

Состояние всех сфер современной экономики находится под прямым влиянием процессов глобализации, что проявляется на всех уровнях иерархии: международном, национальном, отраслевом, региональном, Как организационном. следствие, обостряются проблемы развития конкуренции на рынках всех уровней в условиях нестабильности и новых рисков внешней среды, что, в свою очередь, влияет на внутреннюю среду предприятий и состояние их стратегического потенциала. В результате «традиционные», хорошо отработанные схемы и инструменты ведения эффективными, бизнеса становятся недостаточно что обусловливает потребности в поиске и разработке новых их вариантов. Потребности предприятий в использовании новых методов управления нашли свое отражение в концепции устойчивого развития предприятия.

Исходя из полученных данных, связанных с работой российских предприятий, можно сделать вывод, что крайне редко существующая на предприятии стратегия способна обеспечить их устойчивое развитие. Основной причиной данного положения дел выступает тот факт, что при разработке и реализации стратегии не в полном объеме учитывается уникальность предприятия и его конкурентные преимущества, именно за счет которых и происходит увеличение конкурентного потенциала, что безусловно негативно сказывается на устойчивом развитии.

Результаты анализа всех составляющих устойчивого развития дают возможность провести объективную оценку и принять решение относительно социально-экономической состоятельности предприятия в конкретный момент времени без отрицательных воздействий на окружающую среду. Определение путей повышения устойчивости позволяет ориентироваться на положительный результат деятельности организации, рациональное использование ресурсов и эффективное ведение бизнеса.

Теоретические аспекты устойчивого развития являются достаточно разработанными как в зарубежной, так и в отечественной литературе. В научную литературу термин «устойчивое развитие» вошел благодаря работам Кондаурова Д. С., Алферова Т. А., Хисамутдинов И. В., Гру Х., Чесбурга Г., Дайера Л. В последствии вопросами стратегического управления устойчивым развитием занимались такие ученые как Гумеров А. А., Худяков Е. В., Бариленко В. И., Хлобыстов Е. В., Шмидт А. В., Хасси Д. и др.

Однако, несмотря на наличие значительного количества работ в этой области, исследования отраслевых проблем стратегического управления устойчивым развитием предприятий пока не столь масштабны. Кроме того, отсутствие положительных тенденций развития бизнес-среды, которое характерно для периода общего экономического спада, а также значительно возросший уровень неопределенности и обострившейся конкуренции, требует

от компаний использования подходящих данному периоду механизмов стратегического управления устойчивым развитием, что обуславливает актуальность данного направления исследований.

Как известно, любое предприятие представляет собой открытую социально-экономическую систему, существующую в динамичной внешней среде, что предполагает ее постоянный мониторинг с целью прогнозирования вариантов развития событий и выбора способов адекватной реакции на них в соответствии с имеющимся потенциалом бизнеса. Одним из наиболее эффективных подходов к решению этой задачи является применение концепции стратегического управления устойчивым развитием.

Эволюция научных подходов по временным этапам развития к определению стратегического управления устойчивым развитием предприятия представлена на рисунке 1.

Как видно из рисунка, содержание подходов к стратегическому управлению устойчивым развитием предприятия под воздействием внешних факторов интересовало ученых на протяжении многих лет.

В 90-е годы XX века возникло новое направление в стратегическом управлении устойчивым развитием предприятий, выразившееся в формировании системного подхода, основанного на рыночной ориентации бизнеса с «акцентом» на скоординированную реализацию всех бизнеспроцессов.

По мнению В. Д. Марковой системный подход строится на том, что специфика сложного объекта заключается в характере связей и отношениями между элементами, цель которого — выявление механизма (функционирование, развитие и совершенствование объекта во всех его отличительных качествах, касающихся взаимоотношений с внутренней и внешней средой), а не исчерпывается самими особенностями элементов, входящих в его состав.

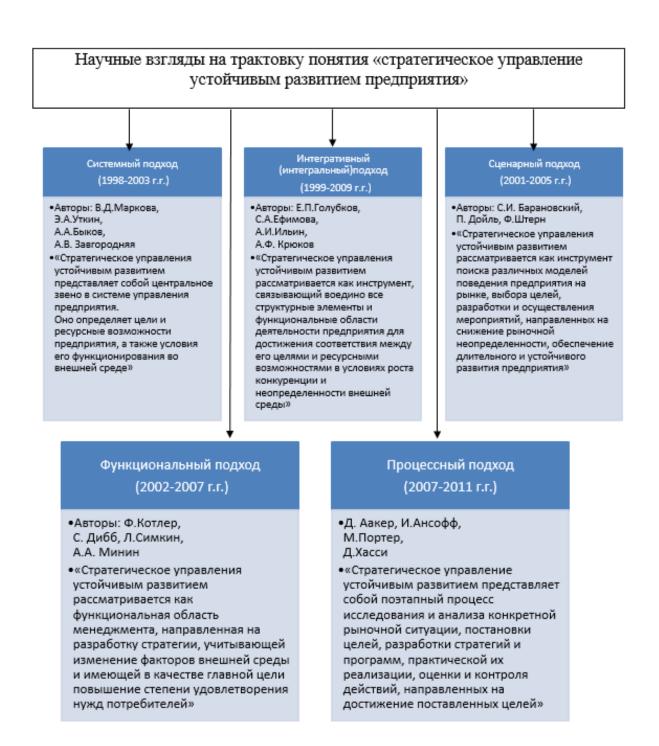


Рис. 1 – Эволюция научных взглядов на трактовку понятия «стратегическое управление устойчивым развитием предприятия»

По мнению Э. А. Уткина основной элемент системы стратегического управления – это стратегические цели. Постановку данных целей необходимо осуществлять на основе данных мониторинга и анализа сведений и факторов внутренней и внешней среды, в которых функционирует предприятие.

По мнению А. А. Быкова стратегическое управление устойчивым развитием предприятия на основе системного подхода способно решать ряд задач, а именно:

- обеспечение конкурентных преимуществ предприятия, в связи с более тесным взаимодействием структурных подразделений внутри предприятия;
- увязка процессов принятий управленческих решений (высшее и среднее звено) внутри предприятия;
- ориентация на углубленное изучение сути проблемы (структура, содержание, причина) для принятия более эффективного управленческого решения.

XXI век внес значительные корректировки в деятельность компаний, в них произошли глубокие изменения, которые связаны с созданием информационного общества, ориентацией государства на устойчивое развитие социально-экономических систем и охрану окружающей среды. Именно тогда во многих корпорациях начал активно внедряться интегративный подход к стратегическому управлению устойчивым развитием. Сторонниками данного подхода являются А. Ф. Крюков, А. И. Ильин и др. [9; 8]

По мнению Ефимовой О. В. при интегративном подходе стратегическое управление устойчивым развитием должно отражать желаемое состояние, в котором будет находиться организация в будущем, какую позицию она будет занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру. Оно должно включать общие принципы, на основе которых маркетологи данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить скоординированное упорядоченное достижение целей [7, С. 42].

Стратегическое управление устойчивым развитием в 80-х годах XX века базируется, в основном, на стратегическом анализе и его результатах, а также оценке альтернативных вариантов долгосрочного развития предприятия. Это и послужило толчком к использованию сценарного подхода в стратегическом управлении устойчивым развитием как в отношении деятельности всего предприяия, так и его отдельных областей. Представителями данного подхода

являются С.И. Барановский, П. Дойль, Ф. Штерн и др. [3;6]. Они рассматривают стратегическое управление устойчивым развитием на основе аналитических инструментов, которые обладают рядом особенностей. Учет данных особенностей дает возможность определить область применения данного подхода для решения практических целей и задач. Особенности данного подхода:

- расширение поля возможных вариантов принятия решений обеспечивается способностью предприятия действовать в изменяющейся рыночной среде, что позволяет снизить уровень риска;
- обеспечение возможности выявления различных вариантов стратегического изменения рыночных отношений, а не только оперативного анализа их развития, это происходит за счет прогнозно-планового характера данного подхода.

Но, рассматривая их, на наш взгляд, следует учесть его недостатки подхода, которые состоят в следующем:

- сценарный подход подразумевает выстраивание картины альтернативных рыночных ситуаций и процессов;
- сценарный подход превращает планирование в достаточно трудоемкий процесс;
- предполагаются достаточно высокие требования к «входной» информации.

Далее перейдем к исследованию особенностей функционального подхода, основателями которого являлись зарубежные ученые С. Дибб и Л. Симкин [5]. В отечественной практике стратегического управления этого подхода придерживался А.А. Минин [11].

С позиции данных авторов функциональный подход рассматривает стратегическое управление устойчивым развитием предприятия, функциональную область менеджмента, осуществляющую разработку учитывающей факторов внешней стратегии, изменчивость среды. Эффективное стратегическое управление позволяет улучшить показатели деятельности и повысить эффективность работы предприятия.

Стратегическое управление устойчивым развитием рамках функционального подхода рассматривает фирму как некую систему, который обладает набором функций. При этом управление устойчивым развитием выступает функция, которую исполняют как сотрудники специализированного предприятия. Недостатком подразделения функционального подхода к стратегическому управлению устойчивым развитием является то, что выполняя свои специфические задачи, сотрудники функциональных подразделений перестают видеть конечные результаты предприятия осознавать свое место всего И В общекорпоративных целей. Такой подход к управлению побуждает персонал хорошо исполнять свои функции, но не ориентирует на достижение конечных результатов.

К тому же, взаимная передача между структурными подразделениями может быть чрезмерно усложнена из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, к потере клиентов.

Процессный подход (Д. Аакер, И. Ансофф, М.Портер, Д.Хасси) к стратегическому управлению устойчивым развитием основан на выделении процессов поиска и внедрения наиболее рациональных моделей и методов выполнения производственных и управленческих работ, использования новых технологий, в том числе информационных, обеспечивающих более высокий качественный уровень работы с информационными потоками и повышение профессиональной активности всех предприятия [1; 2; 12; 14].

Представители данного подхода выделяют следующие его достоинства:

- обеспечение «прозрачности» всех бизнес-операций и объективной оценки возможных последствий отклонений на различных этапах производственных, управленческих и др. работ, а также возможности своевременной корректировки ситуации;

- объединение интересов и усилий деятельности структурных подразделений для достижения наилучших результатов в интересах всей компании;
- возможность оптимизации системы менеджмента компании, повышения ее адаптивности и гибкости в соответствии с изменениями внешней среды;
- приоритет стратегического управления в системе менеджмента для обеспечения устойчивого развития компании;
- расширение профессиональных полномочий, возможностей и самостоятельности сотрудников в выполнении их функциональных задач.

На наш взгляд, обобщив и систематизировав различные подходы к устойчивому развитию предприятия, можно сделать вывод о том, что сейчас для российских компаний наиболее подходящим является интегративный подход, обеспечивающий четкую увязку маркетинговых и стратегических целей корпоративного позволяющий развития; своевременно идентифицировать потенциальные внешние возможности угрозы; обеспечивающий высокий взаимодействия уровень координации И структурных подразделений в производственных, управленческих и других бизнес-процессах, прямо и косвенно влияющих на создание потребительской ценности и добавленной стоимости в условиях ресурсных, временных, информационных и конкурентных ограничений.

Что касается использования различными исследователями понятий «интегральный подход» и «интегративный подход», то здесь можно отметить, что трактовки сущности данных подходов однотипны.

Практика бизнеса показывает, что многие российские компании осознают и правильно понимают системность проблемы устойчивого развития, поэтому нуждаются в четко проработанной теоретической и методологической базе принятия стратегических решений в части обеспечения устойчивого развития своего бизнеса с учетом высокой неопределенности и рисков внешней среды.

## Библиографический список:

- 1 Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
- 2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф СПб.: Питер, 2009. 688с.
- 3. Барановский С. И. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. Минск: ИВЦ Минфина, 2005. 298 с.
- 4. Быков А. А. Антикризисный менеджмент / Быков А. А.— Минск: ИЦ БГу, 2003.-256 с.
- 5. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка / под ред. Дибб С., Симкина Л. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 618с.
- 6. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль, Ф. Штерн. СПб: Питер, 2001. 480 с.
- 7. Ефимова О. В. Построение системы показателей для оценки и мониторинга устойчивого развития хозяйствующих субъектов / О.В. Ефимова // Инновационное развитие экономики. 2014. №4 (21)-2014.- С.42-47.
- 8. Ильин А. И. Планирование на предприятии / Ильин А. И. Минск: Новое знание, 2001. – 635.
- 9. Крюков А. Ф. Управление маркетингом / А. Ф. Крюков. М.: Кнорус, 2009. 366 с.
- 10. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В. Д. Макова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
- 11. Минин А. А. Маркетинговое планирование. Российская практика / А. А. Минин. М.: Вершина, 2007. 317 с.
- 12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. 453 с.
  - 13. Уткин Э. А. Курс менеджмента / Э. А. Уткин. Учебник для вузов.

- М.: Зерцало, 1998. 448 с.
- 14. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. / Пер. с англ. Т. Еремеева, под ред. Л. А. Трофимовой. С.- Пб.: Питер, 2001. 384 с.

## **References**

- 1 Aaker D. Strategic market management. 7-e Izd. / Per. with English. under the editorship of S. G. Bozhuk. SPb.: Peter, 2007. 496 p.
- 2. Ansoff I. Strategic management. Classic edition / I. Ansoff-SPb.: Peter, 2009. 688c.
- 3. Baranovsky S. I. Strategic marketing: textbook / S. I. Baranovsky, L. V. Lagodich. Minsk: ICC Ministry of Finance, 2005. 298 p.
- 4. Anti– Crisis management / Bykov 2003: Minsk-center of BSU, Minsk. 256 p.
- 5. Dibb S., Simkin L. Practical guide to market segmentation / ed. Dibb S., Simkina L.-St. Petersburg: Peter, 2002. 618s.
- 6. Doyle P., stern F. Marketing-oriented cost / P. Doyle, p. stern. St. Petersburg: Peter, 2001. 480 p.
- 7. Efimova O. V. construction of a system of indicators for the assessment and monitoring of sustainable development of economic entities / O. V. Efimova // Innovative development of the economy. 2014. №4 (21)-2014.- P. 42-47.
- 8. Ilyin, A. I. planning at the enterprise / Ilyin, A. I. Minsk: New knowledge, 2001. 635.
- 9. Kryukov A. F. marketing Management / F. A. Kryukov. M.: KnoRus, 2009. 366 p.
- 10. Markova V. D. Strategic management: lecture Course / V. D. Makova.- M.: INFRA-M; Novosibirsk: Siberian agreement, 1999. 288 p.
- 11. Minin A. A. Marketing planning. Russian practice / Minin. M. : Vershina, 2007. 317 p.

- 12. Porter M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors / Michael porter; Per. with English. 4th ed. Moscow: Alpina Publisher, 2011. 453 p.
- 13. E. A. Utkin management course / E. A. Utkin. Textbook for universities. M: Zertsalo, 1998. 448 p.
- 14. Hussey, D. Strategy and planning. Manager's guide. / Per. with English. T. Eremeeva, ed. by L. A. Trofimova. S. Pb.: Peter, 2001. 384 p.