© В.И. Леванковский, 2008

УДК 65

*В.И. Леванковский*

# *АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К РАЗРАБОТКЕ ОТРАСЛЕВЫХ СТРАТЕГИЙ*

*Проведен анализ отраслевой стратегии развития с учетом особенностей угольной промышленности.*

На фоне становления в рамках мировой экономии новой системы развития особую остроту приобрела ключевая проблема российской экономики – стратегическая переориентация ее из преимущественно ресурсно-сырьевой в индустриально- и информационно-технологи-ческую, в связи с чем особую актуальность приобретают вопросы стратегического управления отраслями. Основным препятствием на этом пути является недостаточная развитость научно обоснованных подходов, работоспособных в условиях растущей динамичности и многовариантности процессов социально-экономического развития.

Как показывает анализ научной литературы в области стратегического управления, в условиях стремительного роста популярности этого предмета, еще не сформирована устоявшаяся и общепринятая научная база. Например, несмотря на то, что исследователи сходятся во мнении о том, что стратегия направлена, прежде всего, на адаптацию объекта управления к изменениям внешних условий, предложено множество разнообразных определений этого термина [1, 2]. Г. Минтцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел придерживаются мнения, что стратегия – это принцип поведения объекта или его следование некой модели поведения [3], Фатхутдинов Р.А. трактует этот термин как генеральный курс объекта управления по достижению им стратегических целей в интересующей области [4].

Говоря о разработке стратегии, можно с уверенностью констатировать, что большой задел имеется в сфере разработки корпоративных стратегий [2, 5, 6, 7], а вот в области формирования отраслевых стратегий он весьма невелик. Подобная ситуация объясняется распространением рыночных отношений и, как следствие, зарождением и динамичным развитием нового корпоративного сектора. Это обстоятельство определяет огромную потребность корпоративного сектора в научно обоснованных подходах к стратегическому управлению предприятиями и организациями, а, следовательно, формирует «социальный заказ» на соответствующие исследования и разработки.

Развитие рыночных отношений определяет также специфические особенности функционирования отраслей.

Масштабная приватизация бизнеса и, соответственно, стремление управленцев максимизировать акционерную прибыль определяют активное укрупнение компаний, в результате чего возникают крупные корпорации. Размеры некоторых таких корпораций, так называемых транснациональных корпораций, превышают масштабы стран. На этом фоне традиционные границы отраслей становятся все менее четкими, а понятие отрасль приобретает совершенно новое

значение - сегодня это обычно совокупность частных компаний, производящих продукцию со схожими потребительскими свойствами. Эти процессы естественным образом влияют на основополагающие принципы функционирования отраслей.

Более того, в формирующихся в условиях рыночных отношений децентрализованных системах управления корпорации хотя и определяют стратегию своего развития, сообразуясь с общими для всех правилами поведения, но руководствуются, прежде всего, собственными интересами, целями и возможностями и теми позициями на рынке, которые предоставляет конкурентная борьба.

Опыт управления показывает, что такая практика при отсутствии должного регулирующего (координирующего) воздействия может привести к неэффективному использованию ресурсов сектора экономики, а также является слабым стимулом для обеспечения устойчивых перспектив развития сектора и социально-экономи-ческого развития страны в целом. В этой связи, современная практика стратегического управления выдвигает новые задачи в области стратегического управления отраслями, тем самым, повышая значение стратегий отраслевого уровня.

Использование научно обоснованных подходов к стратегическому управлению отраслью является весьма актуальным для угольной промышленности, являющейся важной частью топливно-энергетического комплекса страны – в том числе в связи с разработкой Энергетической стратегии России на период до 2030 года.

Обеспечение устойчивых перспектив развития угольной промышленности и становления ее на инновационный путь развития требуют выдвижения устойчивых приоритетов долгосрочного развития, что, несомненно, может быть обеспечено только на основе разработки единого направления развития. Однако на пути решения этой задачи существуют объективные сложности, обусловленные особенностями развития угольной промышленности в последнее десятилетие.

С одной стороны, отсутствие должного внимания государства (слабые механизмы рыночного регулирования сектора) и собственников к проблемам угольной промышленности на этапе ее реструктуризации, в результате чего ее развитие определялось преимущественно краткосрочными бизнес-выгодами угольных корпораций на фоне благоприятной конъюнктуры мирового угольного рынка. В этой связи, учитывая очевидную взаимозависимость итогов государственной и региональной политик и интересов собственников, для устойчивого и прибыльного развития угольных корпораций в долгосрочной перспективе, а также необходимого вклада угольной промышленности в обеспечение требуемых темпов и уровней социально-экономического развития топливно-энергетического комплекса страны, возникает необходимость поиска и установления сбалансированных целей и приоритетов развития в условиях многообразия и разнонаправленности интересов. Причем роль модератора этого процесса должно возложить на себя именно государство.

С другой стороны, значительное отставание угольной промышленности в области организационно-технического развития от уровней стран - мировых лидеров угольного рынка и, как следствие, недопустимо низкие уровни безопасности труда, экологичности угольной промышленности и конкурентоспособности российских угольных ком-паний на мировой арене. Это обстоятельство определяет необходимость развития угольной промыш-

ленности тем-пами, опережающими общемировые.

Вышерассмотренные особенности угольной промышленности предъявляют определенные требования к отраслевой стратегии развития. Эта стратегия должна быть направлена, прежде всего, на формирование стратегических условий, способствующих притоку инвестиций в угольную промышленность. Для решения этой задачи стратегия должна обеспечивать снижение неопределенности относительно перспективных вариантов развития угольной промышленности посредством обеспечения:

– подготовки угольной промышленности к возрастающим требованиям на перспективу до 2030 года на основе выявления вызовов и актуальных проблем развития в течение будущих лет и выработке устойчивых приоритетов долгосрочного развития;

– укрепления сотрудничества и координации действий угольных корпораций, исследовательских и учеб-ных центров, а также государства в сфере планирования программ НИОКР, разработки и внедрения инно-вационных технологий в угольную промышленность;

– формирования комплексного плана развития угольной промышленности, содержащего адресные, конкретные действия и проекты, удовлетворяющие потребностям, интересам и приоритетам угольных корпораций, отрасли и государства.

Следовательно, для устойчивого долгосрочного развития угольной промышленности в современной динамичной бизнес-среде особое значение приобретает выбор наиболее рациональной стратегии поведения, направленной на выбор и выполнение исключительно «нужных вещей», и механизмов ее реализации, которые обеспечивают эффективное выполнение «нужных вещей».

Как показывает анализ, в современной отечественной практике отсутствует отвечающая предъявляемым требованиям методология стратегического управления отраслями в условиях рыночных отношений (неопределенности). Одной из государственных инициатив в этой области явилась разработка Энергетической стратегии России на период до 2020 года [8]. В этой стратегии для угольной промышленности были сформулированы стратегические цели развития с их количественной оценкой, сформулированы тезисы долгосрочной государственной, научно-технической и инновационной политики в угольном секторе. Вместе с тем, происшедшие в экономике и энергетике изменения, новые процессы на мировых энергетических рынках, возросший горизонт планирования (до 2030 г.) требуют корректировки и углубления соответствующих стратегических оценок.

Анализ зарубежного опыта стратегического управления отраслями свидетельствует о том, что одним из наиболее перспективных инструментов для решения подобных задач на отраслевом уровне является метод «Roadmapping» (метод «разработки дорожных карт») [9, 10, 11].

«Разработка дорожной карты» – это метод стратегического планирования, который фокусируется на целях и препятствующих их достижению проблемах, а также стратегиях, необходимых для достижения определенного видения [12]. Метод разработан и впервые применен компанией Моторола для интеграции технологий, отвечающих текущим и перспективным требованиям рынка, при планировании разработки продуктов [13]. В настоящее время популярность данного метода неуклонно растет, что нетрудно видеть хотя бы по количеству соответствующих интернет-ресурсов.

Благодаря положительным результатам использования метода на корпоративном уровне он вскоре получил широкое распространение и на отраслевом уровне во многих развитых странах. Например, в США дорожные карты стали фактически стандартом технологического планирования, используемым Министерством энергетики США, при этом в последнее время, даже применительно к фундаментальным исследованиям. По мнению специалистов Министерства промышленности Канады: «отрасли, которые имеют карты технологического развития, поднимаются на следующий уровень – уровень объединенных технологических инициатив, которые смогут подготовить эти отрасли к завтрашним рыночным требованиям».

Обобщение мирового опыта построения дорожных карт показывает, что основными задачами метода являются [12]:

– *обеспечение обмена информацией*: сбор и обмен информацией о последних технических достижениях;

– *развитие системы связей и отношений*: развитие отношений между всеми заинтересованными сторонами (участниками отношений), а также развитию механизмов государственно-частного партнерства;

– *определение проблем и выработка шагов по их решению*: определение актуальных проблем развития отрасли, а также путей их решения;

– *поддержка программ и политик*: политическая поддержка для правительственных действий, связанных, в том числе, с исследованиями, разработкой и апробацией технологии, а также стимулирующими механизмами и стандартами развития;

– *оценка эффективности программ и политик*: получение обратной связи о том, какие политики и программы эффективны, а какие нет.

Основу метода составляет концептуальная модель «управление технологиями» [14], объединяющая в себе ряд перспектив и процессов, способствующих разработке качественной дорожной карты, и представленная на рис. 1. В модели представлена отрасль, функционирующая в окружающей ее внешней среде.

Согласно модели, в отрасли выделяются три основных процесса, имеющих отношение к построению дорожной карты. Этими процессами являются: разработка стратегии, инновационная деятельность и операционные процессы.

1. *Разработка стратегии* – это процесс разработки основного направления развития отрасли на перспективу и составление соответствующих планов его реализации.

2. *Инновационная деятельность* – это процесс обеспечения потока новых продуктов, услуг, процессов и реализующих их систем для обеспечения устойчивого развития отрасли.

3. *Операции* – действия по выводу продуктов и услуг на рынок. Эффективное управление операциями представляет собой ключевой аспект в достижении удовлетворенности покупателей и экономически эффективном использовании ресурсов отрасли.

Основным элементом отрасли является ее технологическая база, т.е. совокупность имеющихся технологий и технологического знания, которое может быть использовано для разработки, производства и поддержания текущих и будущих продуктов отрасли.

Сущность модели заключается в том, чтобы объединить (связать) технологическую и коммерческие перспективы отрасли с процессами разработки стратегии,

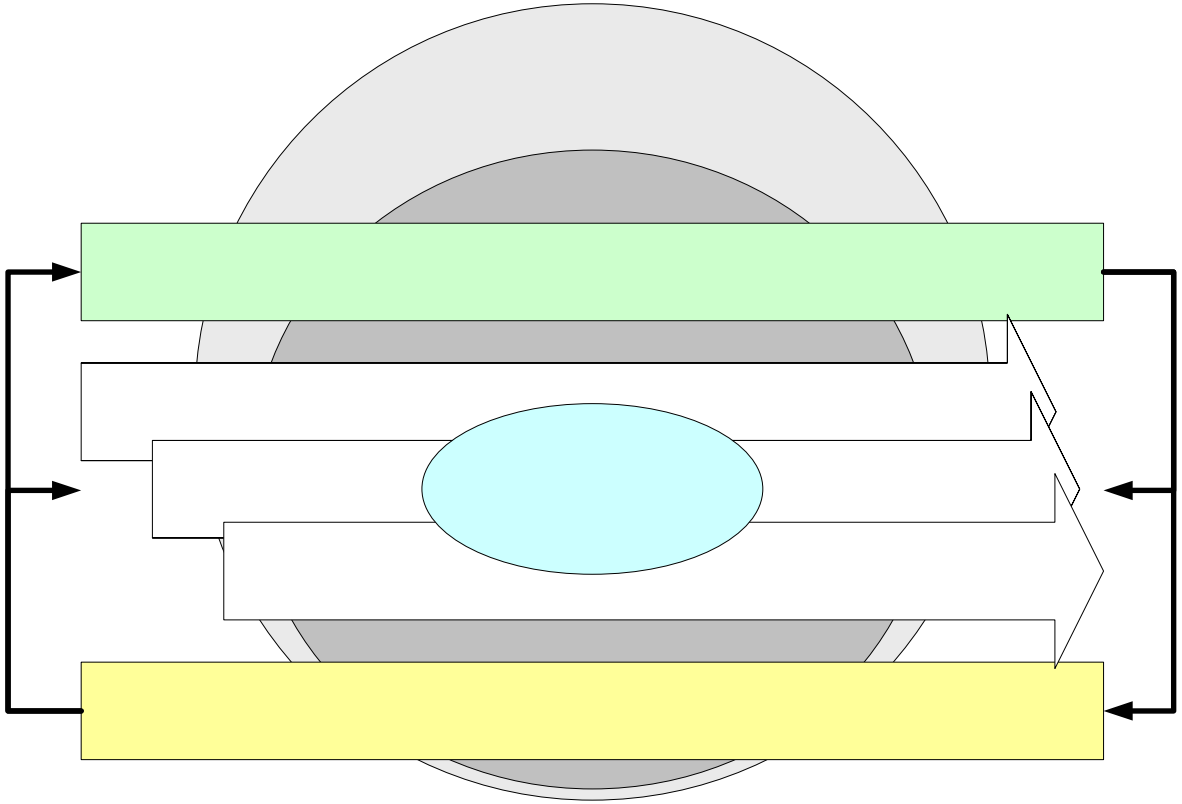

***Рис. 1. Модель управления технологиями***

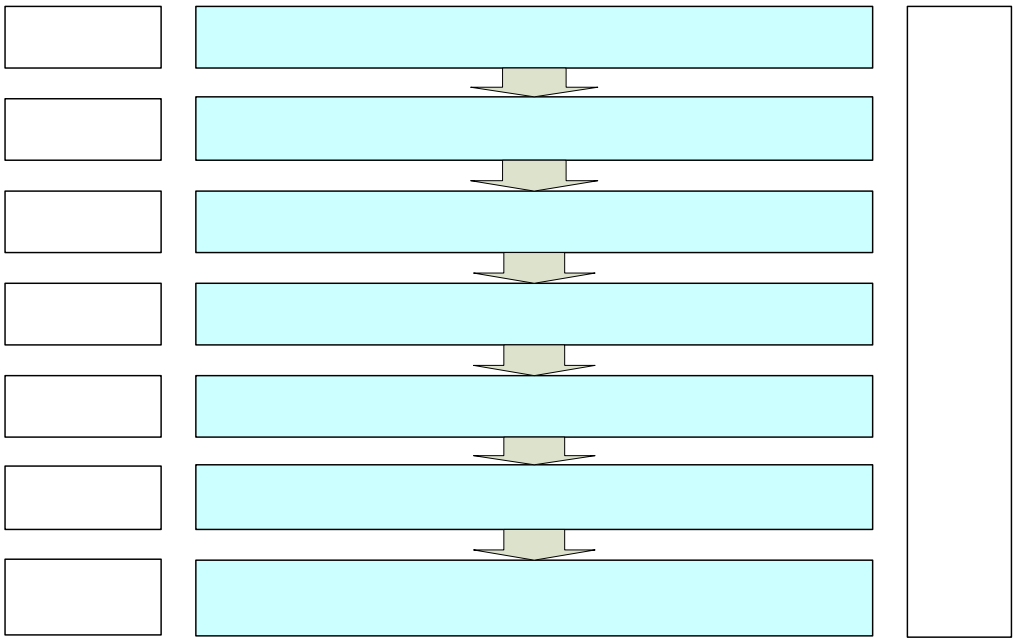

*Рис. 2. Процесс разработки дорожной карты*

инновационной деятельности и операциями, предоставляя специалистам отрасли, обладающим различными знаниями, механизмы для использования и обмена этими знаниями, результатом чего является установление потоков знаний между коммерческой и технологической перспективами. Связь перспектив обеспечивается инициируемыми сверху («pull mechanisms») или снизу («push mechanisms») взаимными влияниями. В первом случае речь идет о доведении рыночных и бизнес-тре-бований до технологических возможностей отрасли; во втором – о понимании и использовании технологических возможностей на уровне продуктов и услуг, а также отраслевом уровне.

Особую ценность метода «разработки дорожных карт» представляет собой непосредственно процесс построения дорожной карты, так как его реализация способствует формированию у всех участников процесса единого стратегического видения развития, а также рациональному соотношению выгод, получаемых от следования определенной траектории развития, и ассоциируемых с этим затрат ресурсов (финансовых, временных, человеческих). Таким образом, отрасль имеет возможность определить приоритетные и, что не менее важно, реализуемые направления своего развития, что существенно снижает ассоциируемые с планированием риски (информационные и финансовые) и формирует базу для получения и развития конкурент-ной позиции.

В процессе построения дорожной карты выделяют семь основных этапов, представленных на рис. 2.

Конечный результат разработки стратегии на основе метода «построение дорожных карт», при строгом соблюдении условий его реализации, – повышение эффективности инвестиционных вложений в отрасль в развитие технологии за счет выявления приоритетных технологий (или, напротив, технологических «белых

пятен»), определения путей концентрации исследований и разработок на важнейших направлениях (в рамках компании или отрасли). На отраслевом уровне дополнительный выигрыш заключается в организации согласованных усилий разных компаний по разработке критически важных технологий (в первую очередь, тех, которые не могли быть разработаны отдельными компаниями из-за значительных финансовых и временных затрат).

В результате анализа методических подходов к разработке отраслевых стратегий установлено, что в основном существующие методики направлены на разработку корпоративных стратегий развития. Методик для разработки отраслевых стратегий практически нет. Однако, с учетом накопленного международного опыта построения различных дорожных карт, представляется целесообразной разработка адаптированных к отечественным условиям методических рекомендаций по разработке отраслевой стратегии развития угольной промышленности России, отражающих опыт использования методологии дорожных карт, а также соответствующих средств компьютер-ной поддержки.

***СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ***


1. *Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А.* Стратегическое поведение: от разработки до реализации, Менеджмент в России и за рубежом, №3. – М.: Финпресс, 2002.
2. *Стратегический* менеджмент, Кингстонский университет.
3. Минтцберг Г., Альстрэнд Б. Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
4. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
5. *Афанасьев В.Я.* Стратегический менеджмент (на примерахкомпаний топливно-энергетического комплекса): Учебное пособие - 2-е изд., стер. / ГУУ. - М., 2006. - 129 с.
6. *Васильчук Е.С.* Стратегическое планирование в бизнесе: Учеб. пособие / Е.С. Васильчук. - Иваново: Иван. гос. ун-т, 2006. - 238 с.
7. *Новикова И.К., Колыванов С.И.* Стратегический менеджмент в горной промышленности. Учебное пособие. Часть 1 - М.: МГГУ. - 2002. - 180 с.
8. *Энергетическая* стратегия России на период до 2020 года [Текст]: – М. –2003.
9. *Technology* Roadmap Catalysis: Catalysis: key to sustainability, Ministry of economic affairs, Netherlands, 2001.
10. *Roadmap* to secure control systems in the energy sector, U.S. Department of Energy, 2006.
11. *Foresight* Vehicle Technology Roadmap: Technology and research directions for future road vehicles, Department of Trade and Industry, UK, 2002.
12. *James J Winebrake,* Roadmaps as a Tool for Energy Planning and Policy Decisions, Energy Engineering; 2004.
13. *James M Richey;* Mary Grinnell. Evolution of Roadmapping at Motorola, Research Technology Management; Mar/Apr 2004; 47, 2; ABI/INFORM Global. pg. 37.
14. *Probert D.R., Farrukh C.J.P., Phaal R.* Technology roadmapping-developing a practical approach for linking resources to strategic goals. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers; 2003; ProQuest Science Journals.
15. *Gregory, M.J.* Technology management: a process approach. Proc. Instn Mech. Engrs, Part B: J. Engineering Manufacture, 1995, 209(B5), 347-356.
16. *Probert, D.R., Phaal R. and Farrukh C.J.P.* Development of a structured approach to assessing technology management practice. Proc. Instn Mech. Engrs, Part B: Engineering Manufacture, 2000, 214(B4), 313-321. ГИАБ


## *Коротко об авторе*


*Леванковский В.И.* – аспирант, кафедра ОУГП, Московский государственный горный университет.



Рецензент д-р техн. наук, проф. *С.С. Резниченко.*