

А. И. Бородин

**ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Управление предприятием осуществляется на основе управленческой системы, структурное построение, функции и характеристики которой зависят от степени развитости экономической системы в целом, а также от степени зависимости предприятия от окружающей его рыночной среды. Степень развитости экономической системы определяет сложность ее поведения (динамика спроса и предложения, появление технологических и продуктовых новшеств, широта ценностных установок, интересов потребителей и т.п.), а следовательно, неопределенность значений характеристик будущего состояния среды для отдельно взятого промышленного предприятия.

Степень зависимости предприятия от состояния среды определяется тем, в какой мере оно вынуждено перестраивать свои технологии, продукцию, переквалифицировать персонал, изменять системы управления в зависимости от изменения запросов потребителей или действий конкурентов. Эта характеристика выражается таким показателем, как уровень нестабильности.

По мере того, как с течением времени возрастал уровень нестабильности в рыночной среде и возрастала непредсказуемость будущего в деятельности предприятий, эволюционировали системы управления предприятий. Относительно спокойным и предсказуемым фазам 1900—1950 годов соответствовали системы управления, основанные на финансовом контроле, составлении текущих бюджетов и бюджетов капиталовложений, а впоследствии — системы, базирующиеся на целевом управлении и долгосрочном планировании. В основе идеологии таких систем лежит предположение о том, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции имеющихся тенденций в изменении среды и параметров предприятия.

Позже (в 60-е годы) вопросы управления предприятий решались в рамках систем стратегического планирования и стратегического планирования по периодам. Неэффективность этих систем, обусловленная невозможностью точного прогнозирования параметров внешней среды фирмы и неизменностью традиционных управленческих форм, инициировала переход к созданию

систем выбора стратегических позиций и стратегического управления¹.

Стратегическое управление в свою очередь также прошло ряд стадий становления (которые иногда определяют как специфические подходы) — от управления на основе ранжирования стратегических задач к управлению по слабым сигналам и, наконец, управлению в условиях неожиданных событий.

Одной из отличительных особенностей стратегического управления является активизация в корпорациях процессов децентрализации ответственности за стратегическое планирование и перераспределение власти, в частности, в плановой деятельности.

Процесс стратегического планирования, как правило, включает несколько циклов взаимоувязки по иерархии управления стратегии и целей, оценок проектов нововведений и бюджетов. С целью увеличения оперативности реагирования производственно-экономической системы на внешние (рыночные) воздействия большая часть стратегических полномочий передается руководству основного производственного звена².

Имеют место различные подходы к определению стратегического управления — оно определяется как процесс либо как система. И. Ансофф определяет стратегическое управление как “деятельность... связанную с постановкой целей и задач организации и поддержания ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям”³. Конечными продуктами стратегического управления являются “потенциал для достижения целей организации в будущем... структура и изменения, обеспечивающие чувствительность к изменениям во внешних условиях”⁴. С другой стороны, концепция стратегического управления И. Ансоффа посвящена практически одной модели управления — “модели приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим проблемам, угрозам и возможностям, происходящим из внешней среды фирмы”⁵.

В других работах стратегическое управление определяется через его отличительные особенности: “Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупно-

сти позволяет организации выжить и достигать своей цели в долгосрочной перспективе”⁶.

Наиболее существенные концептуальные отличия стратегического управления от всех видов планирования состоят в следующем. В системах планирования (например, долгосрочного) формируются конкретные планы деятельности как для настоящего периода, так и для будущего. В то же время при стратегическом управлении не составляются детальные планы деятельности в будущем, а определяются такие действия предприятия в текущем краткосрочном масштабе, которые обеспечат предприятию желаемое будущее состояние. Для стратегического управления справедлива метафора, утверждающая, что при стратегическом управлении осуществляется взгляд из будущего на текущую деятельность предприятия. Такой подход близок по своей сути идее динамического программирования Р. Беллмана.

Стратегическое управление посредством *выбора стратегических позиций* явилось логическим развитием стратегического планирования, суть которого состояла в дополнении планирования потенциала предприятия планированием его стратегии. Логическая последовательность управленческих действий предполагает при этом выполнение следующих шагов:

- анализ перспектив предприятия;
- анализ позиций в конкурентной борьбе;
- установление приоритетов и распределение ресурсов между различными перспективными видами деятельности предприятия;
- анализ возможных вариантов диверсификации предприятия;
- прогноз динамики факторов нестабильности;
- планирование новых стратегий, соответствующих ожидаемым уровням нестабильности среды;
- планирование смены организационных возможностей предприятия, соответствующих новому набору наилучших стратегий.

Следующим шагом в развитии стратегического управления стали *системы управления на основе ранжирования стратегических задач*. Появление таких систем было вызвано тем, что события в окружающей среде появлялись и развивались быстрее, чем позволяла подготовить необходимые решения система управления посредством выбора стратегических позиций. Механизмы управления путем ранжирования стратегических задач не предусматривают в явном виде этапа формирования и выбора стратегий и содержат следующие шаги:

- постоянное наблюдение за тенденциями изменений в рыночной среде;

- появление новых возможностей и угроз как источника формулирования новых стратегических задач;
- категоризация задач по степеням срочности и важности в системе менеджмента предприятия;
- передача задач, имеющих наивысшие приоритеты, в соответствующие подразделения предприятия для подготовки и принятия решений;
- контроль в дальнейшем процесса принятия решений с целью соответствия последствий решений, имеющихся в системе менеджмента, стратегическим установкам;
- практически непрерывное обновление и пересмотр актуальных стратегических задач.

Третий вид систем стратегического управления — *управление в условиях стратегических неожиданностей*. Необходимость в таких системах возникает, когда новые проблемы не только слабо предсказуемы и развиваются очень быстро, но и возникают практически внезапно, не имея под собой ожидаемого прогноза. Основные этапы действий соответствующего такой системе организационно-экономического механизма имеют следующее содержание:

- в случае возникновения стратегической неожиданности включение в работу созданной заранее коммуникационной сети внутри системы менеджмента предприятия;
- перераспределение обязанностей в структуре высших уровней системы менеджмента;
- на нижних уровнях системы менеджмента инициирование работы предварительно сформированных оперативных групп, состоящих из руководителей и специалистов предприятия;
- формулирование общей стратегии и распределение обязанностей и ответственности между оперативными группами и отделными руководителями;
- реализация оперативными группами конкретных действий и мероприятий, вытекающих из общей стратегии.

Назовем еще один вид систем стратегического управления — *системы управления по слабым сигналам*. Идеология построения таких систем основывается на предположении о том, что любые неблагоприятные явления или перспектива роста возможностей возникают не внезапно, а проявляются появлением сигналов-предвестников или “слабых сигналов”, по терминологии И. Ансоффа. В этом случае управление по слабым сигналам предусматривает следующую последовательность действий со стороны руководства предприятия:

- создание групп консультантов по выявлению слабых сигналов;
- собственно выявление слабых сигналов о потенциальных угрозах или росте возможностей предприятия;
- расчет возможного (ожидаемого) воздействия на предприятие по отдельным зонам стратегического хозяйствования;
- выбор стратегии реакции предприятия на слабые сигналы (на шкале “слабая реакция” — “стратегия непосредственного активного реагирования”);
- выбор конкретных действий на каждый слабый сигнал;
- диагностика готовности предприятия к реагированию по каждому из возможных вариантов стратегии и расчет стоимости и эффективности каждой конкретной реакции предприятия;
- принятие решения о конкретной реакции предприятия на выявленные слабые сигналы.

В настоящее время для предприятий справедливо высказанное И. Ансоффом замечание о том, что “большинство форм функционирует как бы в нескольких средах, различных для каждого вида деятельности”⁷. Отсюда следует, что системы стратегического управления должны строиться как гетерогенные в том смысле, что в них должны присутствовать элементы каждой из рассмотренных выше разновидностей систем.

Рассмотрим структуру процесса формирования управления в системах, ориентированных на *анализ и выбор стратегических позиций*, где первичным объектом стратегического управления предприятия является стратегическая зона хозяйствования (СЗХ).

Первый шаг анализа — выявление потенциальных СЗХ предприятия безотносительно к его текущей деятельности. В расчет принимаются четыре показателя эффективности СЗХ — рост, норма прибыли, стабильность, технология.

Второй шаг — разработка соответствующей номенклатуры изделий для каждой СЗХ.

Третий шаг — выделение зон стратегических ресурсов, что позволяет учитывать в процессах управления ресурсные ограничения.

Четвертый шаг — выявление релевантных предприятию групп стратегического влияния, что позволяет учитывать предприятию многообразие его отношений с внешней социальной средой.

Пятый шаг — выбор позиции в конкуренции по каждой СЗХ (представляет по сути выбор стратегии) на основе оценки привлекательности СЗХ.

Шестой шаг — оценка уровня стратегических капиталовложений в СЗХ.

Седьмой шаг — оценка будущей эффективности действующей стратегии в каждой СЗХ.

Восьмой шаг — оценка будущего конкурентного статуса предприятия, который оно будет иметь, поддерживая текущую стратегию.

Девятый шаг — постановка стратегических задач (выбор стратегии поведения по отношению к данной СЗХ).

Десятый шаг — анализ всего множества СЗХ в целом с учетом возможных синергетических эффектов.

Ориентация на стратегические зоны хозяйствования, которая присуща системам стратегического управления, адекватна эволюционно развивающимся, преимущественно рыночным экономикам.

Под рыночной экономикой, которой в чистом виде не существует, подразумевается смешанная экономика, в которой равноправно сосуществуют государственный, частный и государственно-частный сектора. Удельный вес этих секторов отличается в разных странах и не постоянен во времени даже в пределах одного государства.

Выделим следующие *особенности состояния трансформирующейся экономики*:

- искаженная структура производства. В общем объеме преобладает удельный вес энерго- и материалоемких отраслей (черная и цветная металлургия, топливная промышленность и электроэнергетика), при крайне низкой доле наукоемких, ресурсосберегающих и экспортно ориентированных производств;

- отсутствие сбалансированного бюджета, большой размер его дефицита, отсутствие стабильных источников без эмиссионного финансирования;

- слаборазвитая рыночная инфраструктура;

- отсутствие стабильного налогового законодательства, обеспечивающего стимулирование отечественного производителя;

- острый дефицит финансовых ресурсов у субъектов хозяйствования, приводящий к низкой инвестиционной активности.

Автор рассматривает вариант макростабилизации и макроэкономической политики. Такой подход использовался в Японии, которая на протяжении последних десятилетий вела целенаправленную политику по структурной перестройке экономики, подъему производительных сил. Это и пример современного Китая, осуществляющего мощную модернизацию производственно-эко-

номического потенциала в условиях усиления рыночных начал экономики в рамках сложившегося общественного строя.

Основные характеристики структурно-производственной (или производственно-экономической) стабилизации как варианта макростабилизации сводятся к следующему:

- поддержание активной экономической роли государства не только в форме финансового регулирования, но и путем прямого воздействия на условия и процессы воспроизводства, в том числе через сохранение управления в ключевых секторах экономики, активную структурную и инвестиционную политику государства и т.п.;

- осуществление структурной перестройки национальной экономики путем ликвидации сложившихся диспропорций, концентрации усилий на перспективных направлениях, соответствующих требованиям НТП и способных обеспечить модернизацию производства;

- активизация инвестиционной деятельности путем всестороннего стимулирования инвестиций (прежде всего производственных) не только чисто финансовыми способами, но и через прямое участие государства в капиталовложениях, в гарантиях инвесторам, в поддержке сферы НИОКР и “точек роста”;

- усиление производственных приоритетов экономической деятельности, обеспечение поддержки отечественных товаропроизводителей;

- выдвигание на первый план не мероприятий, ограничивающих совокупный спрос в целях финансовой стабилизации, а мероприятий, стимулирующих конечный спрос как со стороны фирм, так и со стороны домашних хозяйств, что способно расширить производственные возможности национальной экономики;

- придание большего значения в объяснении инфляционных процессов в переходной экономике факторам, лежащим на стороне инфляции издержек, а не (или не только) инфляции спроса.

Указанные характеристики структурно-производственного варианта макростабилизации, как правило, увязываются с курсом на эволюционное, постепенное преобразование экономической системы, не допускающим ее резкого слома, чреватого потерей управляемости экономикой. Данный вариант выступает в аспекте преобразований экономики как антипод ”шоковой терапии”, а в аспекте макростабилизации — как антипод финансовой стабилизации. В нем как бы объединилось несколько теоретических направлений: кейнсианское, институциональное, технократическое, социал-демократическое, эволюционистское и др. Реали-

зация этого подхода крайне затруднена хроническим дефицитом госбюджета и потерей управляемости государственной частью промышленности страны, которая охватывает как чисто государственные, так и доли государства акционированных предприятий.

Для реализации этого подхода необходимо дифференцировать взаимоотношения государства с предприятиями исходя из симбиоза стратегических и тактических целей. Безотносительно к формам собственности предлагается выделить *три типа взаимоотношений государства и предприятий*.

Первый тип взаимоотношений характерен тем, что ввиду крайне низких инвестиционных возможностей государства необходимо выделить узкий круг предприятий, которые выпускают наукоемкую продукцию, конкурентоспособную на мировом рынке или имеющую возможность в течение одного-двух лет стать таковой, и обеспечить им исключительную поддержку через всевозможные кредиты, налоговые льготы, таможенную политику. Количество таких предприятий определяется исключительно реальными финансовыми возможностями госбюджета без подключения эмиссионных мер. Причем такая поддержка должна обеспечиваться не предприятию в целом, а той его части (производству), которая занята выпуском именно указанной выше продукции. Данный подход позволит поддержать существующие и завоевать новые позиции на мировом рынке, обеспечить приток валюты, не потерять рабочие места и сохранить квалифицированных специалистов и, что не менее важно, обеспечить оплачиваемые заказы на комплектующие и материалы по технологической цепочке вплоть до добывающей промышленности.

Второй тип взаимоотношений распространяется на предприятия, у которых высокая оборачиваемость капитала и имеется постоянный, определяемый по жизненным показаниям, спрос на их продукцию. Это предприятия пищевой, легкой и фармацевтической промышленности. Таким предприятиям государство должно оказывать мощную протекционистскую поддержку с тем, чтобы импортные товары соответствующего ассортимента имели цены, доступные только для очень богатых людей. Кроме того, эти предприятия должны получать налоговые льготы сроком не более чем на два года.

Подобные мероприятия позволят обеспечить рентабельность указанных предприятий (производств). Они смогут направить свою прибыль на реконструкцию производства, закупку новых технологий и техники, ее обеспечивающей. Таким образом становятся возможными заказы машиностроительным предприя-

тиям и оплата НИОКР, т.е. и на этом уровне запускается мультипликативный эффект.

Снижение поступлений в бюджет от уменьшения налогового пресса на эти предприятия временно должно быть компенсировано за счет увеличения налогообложения непроизводственных видов деятельности.

И, наконец, *третий тип* взаимоотношений распространяется на предприятия, которые не попали в первые две группы, которые должны быть лишены эксклюзивной поддержки государства и функционировать на общих основаниях, включая возможность банкротства. При этом необходимо привести систему экономических законов и нормативных актов в соответствие с требованиями структурно-производственного подхода, перечисленными выше.

При использовании предлагаемого подхода макростабилизации экономики применение СЗХ в качестве первичного объекта стратегического управления предприятием является не вполне обоснованным, поскольку при структурно-производственном подходе роль государства в процессе управления экономикой существенно отличается от той, на которую ориентировались И. Ансофф и другие авторы. Эта зона хозяйствования применима как базовый объект только для третьего типа взаимоотношений предприятий с государством. Поэтому предлагается рассматривать СЗХ как составную часть “зоны стратегических интересов”, которую автор определяет как первичный объект стратегического управления для всех трех типов взаимоотношений предприятия и государства, сформулированных выше.

Подчеркнем, что это не просто замена одного понятия на другое, а принципиальная переориентация систем стратегического управления, которая влечет за собой существенные изменения в технологии, инструментах и методах управления. Если при использовании СЗХ предприятие ориентировалось исключительно на рыночные механизмы, то в предлагаемом подходе оно должно принимать во внимание процессы администрирования, характерные для двух первых типов взаимоотношений с государством. На этом пути предприятие может достигнуть больших стратегических успехов, если сумеет использовать синергетические эффекты, которые обязательно возникнут при одновременной работе в разных зонах стратегических интересов.

¹ См.: Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 520 с.; Грюнинг Р. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. 1993.

№ 3. С. 52—57; Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1996. 284 с.

² См.: Кузин Д. Практика и уроки современного инновационного предпринимательства // Мировая экономика и международные отношения. 1990. № 4. С. 29—35.

³ Ансофф И. Указ. соч. С. 239.

⁴ Там же. С. 240.

⁵ Там же.

⁶ Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: МГУ, 1995. С. 12.

⁷ Ансофф И. Указ. соч. С. 62.