

**УЧЕБНИК  
ДЛЯ ВУЗОВ**

**ПИТЕР®**

**СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ**



Под редакцией Г. А. Краюхина

**Стратегическое  
управление  
на промышленном  
предприятии  
Теория и практика**

**для  
МАГИСТРОВ**

**Гарсонна™**

**ДОПУЩЕНО**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ**



**СТАНДАРТ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ**

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Под редакцией Г. А. Краюхина

# Стратегическое управление на промышленном предприятии Теория и практика

Допущено Учебно-методическим объединением по образованию  
в области производственного менеджмента в качестве учебника  
для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент»

 **ПИТЕР®**

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж  
Киев · Екатеринбург · Самара · Минск

2016

Под ред. Г. Краюхина

**Стратегическое управление на промышленном предприятии:  
Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения**

**Авторский коллектив:**

**Бездудная А. Г.**, д. э. н., профессор СПГЭУ (гл. 9); **Ершов В. Ф.**, д. э. н., профессор СПГЭУ (гл. 7; гл. 1, 2, 4, 6, 13 – совместно с Хубиевой Д. К.); **Жгулев Е. В.**, к. э. н., доцент СПГЭУ (гл. 3); **Исаев И. Ю.**, к. э. н., доцент СПГЭУ (гл. 5, 8, 10, 11); **Краюхин Г. А.**, д. э. н., профессор СПГЭУ (введение, гл. 12); **Хубиева Д. К.**, к. э. н. СПГЭУ (гл. 1, 2, 4, 6, 13 – совместно с Ершовым В. Ф.)

**Рецензенты:**

**Ксенофонтова Т. Ю.**, д. э. н., профессор кафедры экономики СПбУГА;  
**Шматко А. Д.**, д. э. н., ведущий научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН

Заведующий редакцией  
Ведущий редактор  
Литературный редактор  
Художественный редактор  
Корректор  
Верстка

*Е. Базанов  
Н. Гринчик  
О. Андросик  
С. Маликова  
Е. Павлович  
А. Барцевич*

ББК 65.290-21я7 УДК 658.1(075)

**Под ред. Г. Краюхина**

**К78** Стратегическое управление на промышленном предприятии: Учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

ISBN 978-5-4461-0312-6

В учебнике описываются теория и практика стратегического управления. Подробно рассмотрены основные понятия, элементы, виды стратегий промышленных предприятий. Большое внимание уделяется современным подходам к решению различных проблем стратегического управления, включая процессы стратегического планирования и реализации стратегии.

Издание учитывает современные требования к обучению магистров, включает в себя примеры и вопросы для самопроверки. Учебник отвечает требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования третьего поколения по направлению «Менеджмент» для магистров.

**16+** (Для детей старше 16 лет. В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ISBN 978-5-4461-0312-6

© ООО Издательство «Питер», 2016

© Серия «Учебник для вузов», 2016

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ООО «Прогресс книга», 194044, Санкт-Петербург, ул. Радищева, д. 39, литер Д, пом. 415

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,

58.11.11 — Учебники печатные общеобразовательного назначения.

Подписано в печать 18.08.15. Формат 60x90/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 29,000. Тираж 1000. Заказ

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных издательством материалов в ООО «Книга по Требованию». 127918, Москва, Сушевский вал, 49.

# Оглавление

---

Введение .....	7
----------------	---

## **РАЗДЕЛ 1. ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ В ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Глава 1. Промышленное предприятие как производственная система .....	12
1.1. Классификация систем. Основные категории производственной системы.....	12
1.2. Характеристика внешней среды производственной системы .....	15
1.3. Организация внутренней среды производственной системы .....	24
Вопросы и задания для самопроверки.....	34
Глава 2. Цикличность элементов производственной системы .....	35
2.1. Методология системного проектирования производственных систем .....	35
2.2. Типология производственных систем.....	39
2.3. Принципы организации производственных систем.....	49
2.4. Жизненный цикл основных элементов производственной системы .....	55
2.5. Основные закономерности формирования, организации и развития производственных систем .....	60
Вопросы и задания для самопроверки.....	65
Глава 3. Организационно-структурное обеспечение при стратегическом управлении .....	66
3.1. Организация управленческих процессов на предприятии .....	66
3.2. Организационные изменения .....	94
Вопросы и задания для самопроверки.....	103

## **РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Глава 4.	Объекты и методы стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия .....	106
	4.1. Объекты стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия .....	106
	4.2. Методы прогнозирования.....	109
	Вопросы и задания для самопроверки.....	111

## **РАЗДЕЛ 3. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Глава 5.	Понятие и сущность стратегического управления.....	114
	5.1. Возникновение стратегического управления .....	114
	5.2. Понятие и сущность стратегического управления .....	117
	5.3. Различные подходы к концепции стратегического управления.....	121
	5.4. Проблемы и тенденции развития теории стратегического управления.....	135
	Вопросы и задания для самопроверки.....	148
Глава 6.	Развитие системы стратегического управления в современной России .....	149
	6.1. Концепция формирования системы «цели-стратегии» .....	149
	6.2. Целеполагание в системе стратегического управления.....	155
	6.3. Миссия предприятия .....	171
	6.4. Анализ факторов формирования механизма системы «цели-стратегии».....	173
	6.5. Формирование и классификация целей и стратегий.....	184
	6.6. Оценка вариантов и выбор стратегий .....	190
	6.7. Методы формирования механизма системы «цели-стратегии».....	193
	Вопросы и задания для самопроверки.....	207
Глава 7.	Корпоративная культура в системе стратегического управления.....	209
	7.1. Система управления на предприятии .....	209

7.2. Сущность корпоративной культуры.....	222
7.3. Социальные цели в системе стратегического целеполагания .....	226
7.4. Стратегическое планирование: связь с управлением персоналом и основной хозяйственной деятельностью .....	235
7.5. Цикличность состава корпоративной культуры .....	246
7.6. Анализ и обсуждение стратегических планов .....	249
Вопросы и задания для самопроверки.....	250

#### **РАЗДЕЛ 4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Глава 8. Функциональные стратегии.....	252
8.1. Определение и сущность функциональных стратегий .....	252
8.2. Основные виды функциональных стратегий .....	253
Вопросы и задания для самопроверки.....	257
Глава 9. Инновационные стратегии как основа стратегического управления.....	258
9.1. Понятие инновации и ее сущность.....	258
9.2. Классификация инноваций .....	260
9.3. Инновационный процесс в производственных системах.....	264
9.4. Инновационная активность промышленных предприятий и факторы, ее определяющие .....	272
9.5. Методы формирования стратегии развития предприятия на инновационной основе.....	292
9.6. Алгоритм управления стратегией развития предприятия на инновационной основе.....	314
Вопросы и задания для самопроверки.....	318

#### **РАЗДЕЛ 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Глава 10. Стратегический информационный анализ .....	320
10.1. Задачи и роль стратегического анализа как этапа процесса стратегического управления.....	320

---

10.2. Методы стратегического анализа .....	324
10.3. Виды стратегического анализа .....	331
Вопросы и задания для самопроверки.....	347
Глава 11. Объекты, этапы и методы стратегического управления.....	349
11.1. Основные компоненты и этапы стратегического управления.....	349
11.2. Объекты стратегического управления.....	352
11.3. Продуктивно-рыночная комбинация .....	358
11.4. Примеры создания и функционирования организационных структур предприятия.....	374
11.5. Методы стратегического планирования .....	399
Вопросы и задания для самопроверки.....	413
Глава 12. Стратегический план и его реализация.....	414
12.1. Планирование инвестиций .....	414
12.2. Понятие рисков в стратегическом планировании .....	418
12.3. Стратегическое планирование и реализация стратегий .....	437
12.4. Бизнес-планирование (проектирование) .....	446
Вопросы и задания для самопроверки.....	451
Глава 13. Программно-целевое планирование.....	452
13.1. Определение программно-целевого планирования .....	452
13.2. Целевая комплексная программа стратегического управления на промышленном предприятии .....	457
Вопросы и задания для самопроверки.....	461
Библиографический список.....	462

# Введение

---

Современное промышленное производство в России развивается в процессе рыночного становления, когда по-новому оценивается внешняя и внутренняя среда предприятия, когда в промышленном предпринимательстве учитываются и применяются новые закономерности отношений между участниками рынка. Значение этого процесса усиливается в период присоединения России к ВТО.

В этих условиях перед предприятиями ставятся новые, более серьезные задачи, связанные с повышением их конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках. В этой связи персоналу предприятия необходимо знать стратегию его развития, уметь управлять этим процессом. Следовательно, стратегическое управление на промышленном предприятии — важная часть глобальной проблемы управления. Управление может быть эффективным только тогда, когда определен курс развития предприятия и согласованы цели всех участников команды.

Становление стратегического управления как научной дисциплины связано со следующими именами: Сунь-Цзы (IV в. до н. э.), Лука Пачоли (XV в.), Адам Смит (XVIII в.), в Новое время — Фредерик Уинслоу, Деминг Уильям Эдвардс, Питер Друкер, Игорь Ансофф, Генри Минцберг, Томас Питерс, Майкл Портер, Майкл Хаммер и др.

Среди отечественных авторов, занимающихся темой стратегического управления, следует отметить П. Н. Завлина, А. В. Васильева, С. В. Балабанова, Р. А. Фатхутдинова, А. С. Лукьянова, А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрутина. В целом для условий рыночного управления развитием предприятия пока работ, комплексно и системно охватывающих многофункциональный процесс управления, немного. Это связано с тем, что в условиях централизованного управления экономикой страны стратегическое планирование было задачей отраслевого уровня.

В настоящее время не существует достаточно четкого определения понятия «стратегическое управление». Кто-то рассматривает стратегию как



основу формирования стратегических целей, кто-то придает стратегии военизированный характер — «атакующая стратегия», «оборонительная стратегия». На наш взгляд, такие понятия к действующему научному управлению не имеют никакого отношения.

Понятие «стратегия» — центральное в большинстве работ. В своей работе считаем необходимым обратить внимание на обязательную связку «цель — стратегия», поскольку именно первопричина — цель — определяет реальность развития предприятия. Стратегическое управление предполагает осмысленное вероятностное формирование системной взаимосвязи «цель — стратегии» предпринимательской деятельности.

В системе стратегического управления у каждого предприятия имеется множество целей. И хотя в общем можно выстроить иерархию целей предприятия, но, чтобы реально управлять будущим развитием, необходимо проанализировать и синтезировать конкретные варианты целей-стратегий предприятия. Эти варианты находят свое отражение в разработке стратегий, то есть путей достижения целей.

Стратегическое управление основывается на прогнозах. При этом выстраивается сложная цепочка взаимосвязанных прогнозов развития товара, технологии, техники, организации труда, производства и управления.

Рыночное стратегическое управление невозможно без управления персоналом. В отличие от текущего управления, где важны четкая постановка задачи и нахождение решения, в стратегическом управлении должен работать сложный механизм корпоративной культуры.

Важнейшие вопросы современной промышленной политики — вопросы инновационного развития. В работе подробно исследуются функциональные стратегии развития промышленного предприятия и среди них — основные инновационные стратегии.

Процесс стратегического управления организует, упорядочивает действия частей (подразделений) производственной системы. Воздействие на управляемый объект осуществляется в ходе процесса управления по таким функциям, как целеполагание, мотивация, нормирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование. Планирование — наиболее важная и ответственная функция управления.

Для отечественной практики методы планирования настолько новы, насколько и хорошо знакомы — все зависит от подхода. С одной стороны, пятилетние планы, долгосрочное планирование в экономике

прочно вошли в хозяйственную практику прошлого. С другой стороны, современные методы стратегического планирования, адекватные рыночным условиям и применяемые в быстро меняющейся внешней среде, в меньшей мере были известны хозяйственным руководителям советских предприятий.

В работе очень подробно и полно рассмотрены вопросы стратегического планирования на предприятии (анализ и оценка конкурентных преимуществ, объекты, этапы и методы стратегического планирования, стратегический план и его реализация, программно-целевое планирование).

Особый раздел посвящен проблеме технико-экономического обоснования проектов и учету рисков.

Стратегическое управление представляет собой научное направление, изучающее теорию и практику управления применительно к промышленному предприятию. Предмет его исследования — совокупность теоретических, методических и практических вопросов стратегического управления.

Стратегическое управление на промышленном предприятии — одна из профилирующих дисциплин подготовки магистров по направлению «Менеджмент». Это базовая дисциплина, которая знакомит будущего менеджера с историей возникновения стратегического управления, с теоретическими основами управления промышленным предприятием в условиях инновационной экономики, показывает, как использовать полученные знания в процессе последующего обучения при подготовке магистра и практической деятельности.

Дисциплина «Стратегическое управление на промышленном предприятии» дает студенту системное представление о промышленном предприятии как производственной системе, ее внутренней и внешней среде. Показаны основные закономерности формирования, организации и развития производственных систем, их жизненного цикла в условиях инновационной экономики. Подробно рассматриваются функциональные стратегии развития промышленного предприятия и инновационные стратегии как основа стратегического управления. Отдельный раздел учебника посвящен стратегическому планированию на промышленном предприятии.

Материалы, используемые авторами при написании учебника, являются обобщением опыта преподавания профилирующих дисциплин по направлению «Менеджмент», причем рассматриваются они в сравнении с опытом работы зарубежных компаний и фирм. Многие идеи и методо-

логические подходы к описанию деятельности предприятий взяты из практики работы отечественных предприятий.

По отдельным разделам учебника были изданы учебные пособия, которые прошли апробацию и получили одобрение у читателей. Учебник построен таким образом, что студенту предоставлена возможность самостоятельно оценить уровень усвоения изучаемого материала — для этого приведены вопросы для самопроверки.

**РАЗДЕЛ 1**  
**ПРОМЫШЛЕННОЕ**  
**ПРЕДПРИЯТИЕ**  
**В ИННОВАЦИОННОЙ**  
**ЭКОНОМИКЕ**

---

# Глава 1. Промышленное предприятие как производственная система

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ◆ терминологическую сущность и содержание, вкладываемое в понятие «производственная система»;
  - ◆ основные категории производственной системы;
  - ◆ определения внешней и внутренней производственной среды;
- **уметь:**
  - ◆ объяснить проблемы, связанные с терминологическим определением понятия «производственная система»;
  - ◆ составить схему этапов функционирования производственной системы;
  - ◆ охарактеризовать понятия «внешняя среда» и «внутренняя среда» производственной системы;
- **владеть:**
  - ◆ положениями, определяющими развитие производственной системы в России;
  - ◆ алгоритмом действий при реализации этапов функционирования производственной системы.

## 1.1. Классификация систем. Основные категории производственной системы

Постановка широкого круга системных задач в различных отраслях знания и практической деятельности привела к идее обобщенного рассмотрения системного подхода и созданию на основе этой идеи общей теории систем. Положения данной теории были впервые сформулированы Людвигом фон Берталанфи (США).

Общая теория систем — это не столько научная теория в традиционном смысле, сколько комплекс методологических подходов к обширному классу объектов, объединенных названием «сложные системы». Сложность не означает огромного количества составляющих систему элементов, речь о сложной организации изучаемого объекта, его многоаспектной природе.

Основная задача теории систем состоит в том, чтобы, опираясь на понимание системы в виде комплекса взаимосвязанных элементов, найти совокупность законов, объясняющих поведение, функционирование систем разных классов. Современный период развития теории систем характеризуется глубокой дифференциацией подходов с учетом особенностей отдельных областей применения, расширением математических методов исследования, разработкой аппарата системного анализа.

Под *системой* понимается множество элементов произвольной природы, которые связаны между собой и образуют определенную целостность для реализации определенной цели (группы целей).

Системность — это общепhilosophическое понятие, позволяющее понять структуру, состав, специализацию и взаимосвязи естественных и искусственных объектов реального мира.

Системная концепция позволяет, с одной стороны, на основе типологии понять и объединить множество способов совершенствования большого числа различных организаций, с другой стороны, обозначить отличия конкретных организаций и, собственно, их отличие в путях развития.

Наука о системах особое внимание уделяет исследованию целого и целостности в противовес поэлементному, редуционистскому подходу.

«Я считаю, что познать части без знания целого так же невозможно, как познать целое без знания его частей» [35].

Системная философия пытается концептуализировать взаимозависимость и взаимосвязи теорий, сформулированных в рамках различных сфер научных исследований.

Природа, рассматриваемая как целое, и общество, являющееся частью природы, то есть частью целого (согласно системному подходу), должны рассматриваться во взаимосвязи, единстве и динамическом взаимодействии. Системная философия производственных систем представляет эвристические гипотезы для формулирования более конкретных научных теорий.

В основе концепции идеи системной философии лежат следующие понятия: философская природа, всеобщность, интегративность, существование, организационное единство, единство целей, упорядоченная целостность, самостабилизация, самоорганизация и иерархия.

Отметим, что отличие природной системы от искусственной — в их различной способности к саморазвитию. Для первого вида систем свойственны:

- устойчивость относительно внешних воздействий;
- самообновляемость;

- возможность к самоусложнению, росту, развитию;
- согласованность всех составных частей.

Для второго вида систем характерно резкое ухудшение функционирования даже при сравнительно небольших изменениях внешних воздействий или ошибках в управлении. Сам собой напрашивается вывод: необходимо позаимствовать опыт построения организации, накопленный природой, и использовать его в нашей деятельности.

Системная концепция организации производственного менеджмента позволяет теоретически, методологически и методически решать сложные задачи проектирования, организации и управления сложными производственными комплексами.

Наиболее интересным в системном подходе является то, что системой может быть почти все, что вы хотите сделать таковой.

Теснота (степень) связности совокупности элементов между собой и с другими элементами (внутренними, элементами внешней среды) является критерием выделения этой совокупности в систему. Чем теснее эти элементы увязаны между собой и чем слабее их связь с окружающими элементами, тем больше оснований рассматривать их как систему.

Разделение систем относительно. Это проявляется в том, что каждая система может характеризоваться и изучаться с различных позиций, что определяется причиной исследования, точкой зрения исследователя. В любой позиции каждая сторона не только сохраняется, но и развивается, воспроизводится на более высоком уровне. Образованию данной целостности способствует и начавшийся процесс системного изучения и развития науки об организации и управлении производственной системой.

Из общих предпосылок системной концепции организаций производственного менеджмента средствами системной логики выведены и определены основные понятия системных исследований: объект-система, категории, законы, принципы, идеал, формы, методы, способы.

Рассматривая производство, его экономику, технологическую, техническую, организационную составляющие с позиции теории систем, мы можем заимствовать наши врожденные способности, декомпозировать сложные события на составные элементы, одновременно концептуализируя и идентифицируя отношения меняющейся интенсивности взаимодействия, характеризующей уровень взаимосвязи между элементами системы.

Теория систем предоставила концептуальную основу для построения новой методологии, которая позволяет нам описывать систему и ее

проблемы в терминах взаимосвязанной иерархии. Эта методология также предлагает средства для упорядочения приоритетов и измерения интенсивности взаимодействия компонентов, описывающих структуру системы иерархии, учитывает роль человеческого элемента в сложных социальных, экономических, организационных, технических, производственных системах.

## **1.2. Характеристика внешней среды производственной системы**

В понятие производственной системы (ПС) объективно входит понятие среды — внешняя среда и внутренняя среда. Отношения внешней и внутренней среды должны быть сбалансированы по какому-либо критерию.

ПС — искусственная система, ее самоорганизация заранее спроектирована нами. Поэтому вопросы предвидения, проектирования и анализа управления ПС верны для менеджмента.

*Внешняя среда производственной системы* — это ее окружение, это рынок как сложный механизм спроса и предложения, взаимосвязей и взаимообусловленностей множества элементов (потребностей, материалов, информации, энергии, труда, финансов, времени); это система организаций конкурентов, партнеров; это системный механизм экономических, экологических, политических и других интересов и сред.

*Внешняя среда* — это также система, для ПС — надсистема контролируемых или неконтролируемых факторов, которые способствуют или препятствуют выживанию ПС. Вопросам целеполагания, систематизации целей посвящено множество работ. Среди специалистов, изучавших этот вопрос, следует упомянуть Винера, Ансоффа, Эмери, Дитрих.

Если выживание ПС — это цель, тогда для ПС сразу же вместо одной цели, например максимизации прибыли, возникает семейство целей, например долговременность, стабильность, при этом возможна разница оценки краткосрочной и долгосрочной прибыльности. «Получение максимальной прибыли перестает быть той единственной целью, которая довлеет над промышленным управленческим аппаратом» [13]. Проблема получения максимальной прибыли связана с рядом ограничений. Если к понятию цели применить критерий выживаемости, «целями системы, по-видимому, являются ее выживание и адаптация к меняющимся внешним условиям» [13], то фирма будет поступать так, чтобы получать вознаграждение в виде прибыли как можно дольше, чтобы продлить свое существование и поэтому



среди целей появляются маркетинговые, производственные, сбытовые, социальные, инновационные и т. д.

Цели имеют множество аспектов и непрерывно преобразуются под влиянием изменений внешней среды.

Вне понятия внешней среды понятие производственной системы не имеет смысла. В своей совокупности они образуют реальный мир, единое целое в результате приспособления друг к другу. Внешняя среда, в свою очередь, представляет собой сложную систему. Производственная система, вписанная в среду, также сложна. Производственная система как предпринимательская система – это открытая система (значительно более открытая, чем в условиях централизованного управления).

Механизм активного отражения мира обеспечивает целостность ПС, полезный результат. Механизм активного отражения внешней среды при целесообразном поведении ПС предстает отчасти в качестве «черного ящика». Это в первую очередь следствие особого сегодняшнего состояния российского предприятия, когда система централизованного планирования и управления народным хозяйством уже почти полностью разрушена, а новая рыночная система рождается в условиях одновременного создания сверхсложной и комплексной системы законов и правил цивилизованного рынка.

Внешняя среда для ПС состоит из систем, включающих хотя бы один элемент, который был бы входом для ПС. Внешней средой для ПС считают те внешние по отношению к ней факторы, которые влияют на ее поведение. Поэтому, чтобы понять совместимость производственной системы с существующей средой, необходимо изучить комплексную систему факторов внешней среды.

Внешние факторы связаны с общеэкономическими, политическими, социальными и другими условиями хозяйствования страны.

К внешним факторам относятся явления и воздействия внешней среды, которые влияют на формирование, организацию и развитие производственной системы.

Невозможно учесть все факторы воздействия внешней среды на ПС. Необходимо укрупнить, ограничить и систематизировать рассмотрение и анализ внешней среды теми аппаратами, от которых в решающей степени зависит успех организации.

Важнейшим фактором действия внешней среды является экономический порядок в стране. А экономический порядок, в свою очередь, есть результат вида формы собственности и уровня развития общества.

Видоизменяя товарную структуру, ПС постоянно изменяет свои какие-то структуры. Эти изменения для части ПС (а возможно, и для

всей ПС) проходят поэтапно: формирование организации, развитие (развитие — это новое формирование). Р. Акофф и Ф. Эмери отмечают: «Главная мысль состоит в том, что объект действует целеустремленно, если он продолжает исследовать одну и ту же цель, изменяя свое поведение при изменении внешних условий» [1].

Развитие, перестройка производственной системы происходят при обязательном нарушении равновесия системы — гомеостаза (устойчивости в малом). Фактически производственная система требует перестройки сразу же, как только мы уравниваем ее, как следствие изменения какого-то элемента ПС под воздействием внешних факторов. Экономическая наука, осваивая результаты естественных наук, ввела в научный обиход такие факторы экономической и производственной деятельности, как технологии, научно-технический прогресс, инновации, воплощающие роль в экономических, производственных системах (из трудов К. Маркса, Г. Кларка, Н. Д. Кондратьева, А. А. Богданова, И. Шумпетера, Я. Тинбергена и других исследователей). Соотношение «равновесие — развитие» получило динамическое объяснение.

Некоторые специалисты по управлению предлагают разграничить виды внешней среды:

- среда прямого воздействия (поставщики, покупатели, законы, профсоюзы, конкуренты);
- среда косвенного воздействия (международные события, состояние экономики, научно-технический прогресс, политические факторы, социально-культурные факторы).

В разделении внешней среды на прямую и косвенную есть определенная опасность для организатора производства в его восприятии отдельных факторов внешней среды как второстепенных, плохо управляемых. Это тем более опасно в сфере современного российского производственного предпринимательства, когда в наших настоящих условиях факторы косвенного воздействия еще не сложились, не устоялись и их воздействие значимо. К факторам косвенного воздействия относятся:

- *природные* (экологические): географическое положение, климатическая и биологическая среда, энергетические ресурсы, экологическое состояние;
- *политические*: уровень развития общества, степень демократизации общества, уровень развития социально-экономической системы общества, развитость государственных и общественных институтов;

- *экономические*: действующие экономические отношения, удовлетворение материальных потребностей общества в предметах потребления и услугах, рост конкурентоспособности изделий на рынке, отношения собственности;
- *социальные* (удовлетворение социальных потребностей общества): обеспечение занятости работников, создание условий для развития и совершенствования профессиональных знаний и умений работников. Практика показывает, что декларирование сложных, высоких социальных целей фирмы без учета уровня развития общества — дело бессмысленное;
- *личностные*: уровень общей культуры, нравственности, образования, профессиональной подготовки людей, человеческие мотивации;
- *научно-технические*: новые продукты, новые технологии, подготовка производства, новые технологии информационной базы, неуправляемые изменения в технологической среде могут поставить организацию в безнадежное положение в условиях конкуренции;
- *международное окружение*: особо важное значение эти факторы приобрели для российских фирм после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и мелкие организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому нужно отслеживать политику международных организаций и правительств других стран, предусматривая усилия по защите рынка или расширению рынка в целом или отдельных отраслей;
- *организационное окружение*: это факторы второго порядка, действующие для реализации уже перечисленных. Включают государственные, ведомственные, территориальные, предпринимательские, общественные институты, союзы, организации. Определение их целей, мотивов, политики должно быть проведено при формировании политики своего бизнеса.

Учитывая особенности сегодняшнего дня, следует к важным факторам внешней среды отнести правовые, постоянно меняющиеся, невзаимозавязанные законы управления экономикой предпринимательства страны.

Факторы прямого воздействия — это факторы адаптационные, в целом их можно определить как рыночные, еще только-только формирующие состав рыночных структур, часто очень недолгосрочный, конъюнктурный и, значит, слабо нацеленный на инновационные процессы.

Анализ внешней среды должен решать задачу выбора логики отношений предпринимателя (производственной системы) с разнонаправ-

ленными факторами внешней среды. Для достижения положительного синергетического эффекта необходимо понимать и оценивать характеристики внешней среды.

В российской науке конца XX в. появились проблемы поиска методов исследования и формирования нового понятийного аппарата. Это связано с резкой трансформацией экономико-социального контекста и с появлением абсолютно новых явлений, процессов, рассмотрение которых невозможно в рамках уже известных методов в силу их сложности и многозначности. Одна из проблем — соотношение кибернетического и синергетического подходов. «Кибернетики дают цели и информации такие определения, которые как нельзя лучше приспособлены для исследований, проводимых самими кибернетиками. Затем они заявляют, что эти определения в равной степени подходят и для других областей» [1]. Однако мы отмечаем, что специфика изучаемых нами явлений не отражена в определениях кибернетики и в них нужно усматривать лишь аналогии.

Отметим действенность такого постулата, как «действие субъективного фактора приоритетно», и будем считать, что все факторы внешней среды влияют на работу производственной системы и что все факторы внешней среды в различной мере управляемы. А нам нужна система понятий и способов измерений, которая выходила бы за пределы кибернетики и учитывала индивидуальное и общественное поведение.

**Характеристики внешней среды.** ПС рассматривается как самоорганизующая система, которая обладает интегрирующими факторами. В современной российской экономике роль такого фактора должна выполнять экономико-социальная детерминанта жизни общества (уровень развития).

Выдвижение на передний план того или иного фактора зависит как от динамики внутренних процессов, так и от вызова внешней среды. Рыночная открытость ПС увеличивает разнородность; видение ПС только формируется. Концепция экономической синергетики включает в себя компоненты достижения как естественных, так и общественных наук, она рассматривает как равновесие, так и неравновесие состояния экономического процесса производственных систем в их динамическом взаимодействии.

Рыночная открытость ПС увеличивает разнородность, многообразие альтернатив.

Синергетика — это случайность, в которой различные изменения могут изменить направление развития системы. Синергетический эффект управляющих и несовпадающих задач: одно направление работы либо должно быть подчиненным (а управление строится на достижении

максимального эффекта другого направления), либо становится полностью независимым.

Системно-синергетический подход требует рассмотрения экономических процессов как в историческом контексте (в максимальном временном масштабе), так и на уровне текущего реального времени.

Наша задача — понять и выбрать логику отношений предпринимательства (производственной системы) и внешней среды.

Отметим основные характеристики внешней среды:

- *сложность* (рынок только часть внешней среды): большое количество факторов, на которые предприятия обязаны реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора;
- *взаимосвязь и взаимозависимость* факторов внешней среды: уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие и обуславливает их изменения;
- *подвижность*: знание изменений внешней среды предоставляет предпринимателю возможность сделать правильный прогноз своего развития. Рост подвижности внешней среды повышает требования к информации, к системности информации;
- *неопределенность*: многие факторы внешней среды не имеют количественных оценок, поэтому их оценка возможна на уровне интуиции, но анализ этих факторов, знание закономерности их изменений позволяет предпринимателю не ошибиться при их использовании. Интуиция в данном случае базируется на информативности.

Информация о будущем развитии окружения является для предпринимателя вопросом выживания. Окружающая среда ставит перед предприятиями различные ограничения, которые менеджмент должен принять к сведению.

Характеризуя внешние факторы, следует в первую очередь отметить большую степень нестабильности экономического состояния страны, в том числе промышленного производства, что выражается, в частности, в усилении неблагоприятных тенденций. К ним относятся общее для промышленности снижение темпов роста доходов; увеличение (гипертрофированность) занятости в административном аппарате управления; постоянно меняющиеся, не имеющие четкой направленности к росту, часто очень недолговечные, конъюнктурные и, значит, слабо нацеленные на инновацию процессы; отсутствие продуманной законодательной политики в направлении деконцентрации производства. В результате — неконкурентоспособность продукта, технологии, техники.

Устойчивость экономической деятельности предприятия зависит от способности адаптироваться к непрерывно происходящим изменениям среды.

Механизм активного взаимодействия ПС со средой является пространственно-временным механизмом адекватного отражения среды производственной системой. Высокий динамизм, вариантность — его основные современные внешние проявления.

Это явление решения производственной системой противоречия между конечным и бесконечным, дискретным и непрерывным. Данный механизм конструктивно может быть представлен в виде условно-постоянной и условно-переменной частей системы.

Для четкого управления решением различных групп проблем целесообразно определить проблему внутренней оптимизации ПС как условно-постоянную, то есть у этих проблем условно-постоянен спроектированный параметрический ряд характеристик элементов ПС. Задача менеджмента заключается в том, чтобы не допускать значительных запредельных отклонений характеристик элементов от спроектированных параметров.

*Условно-постоянная* часть — это состав элементов, их характеристика (взаимосвязи, нормативные параметры). Эта часть олицетворяет морфологию ПС.

Проблемы взаимосвязей ПС и внешней среды определим как условно-переменные.

*Условно-переменная* часть — это собственно реализуемый в системе процесс активного взаимодействия ПС с внешней средой, действительные моментные значения характеристик элементов ПС.

То, что описывается в морфологии как структуры, представляют моментальные срезы через пространственно-временной образ.

ПС обладает динамической морфологией в каждой точке пространственно-временного континуума. Стратегий разрешения этих противоречий множество. Они дают как разнообразные виды ПС, так и однотипные по морфологии, но разные по проявлению и деятельности. Возможны следующие стратегии поведения ПС: собственно активная и реактивная. Собственно активная стратегия формально независима от изменений состояния окружающей среды ПС. Реактивная стратегия — непосредственно обусловленная. Эти стратегии могут в количественном и качественном выражении характеризоваться как однозначные и многозначные, детерминированные и недетерминированные. Когда мы говорим об однозначности и многозначности стратегий поведения ПС в тех или иных условиях среды, мы сталкиваемся с феноменом прямой реакции на изменение среды. В одном случае (невоспроизводимая реакция) поведение

системы различно в одних и тех же внешних условиях, в другом случае ПС реагирует одним и тем же способом (реакцией) на различные по своему содержанию изменения внешних условий среды.

Современному предприятию должна быть присуща высокая приспособленность к условиям внешней среды. Предприятие (производственная система) — это открытая система. Связи с внешней средой влияют на состояние элементов системы, на ее выход. Следовательно, в целостной и эффективно работающей ПС ее условно-переменная и условно-постоянная части адекватны. При этом условно-переменная часть является внешней по отношению к условно-постоянной, или действие ПС есть внешнее выражение свойств его морфологии (структур). Тем самым в системном смысле морфология ПС, по существу, является скелетом, на котором основывается вся ее деятельность. Система с ясным и желательным назначением, но плохо согласованная со средой будет функционировать неудовлетворительно.

ПС может быть связана со средой посредством таких критериев, как *назначение, построение, оценка*.

Проблему, которая возникает в определенной ПС, можно рассматривать или как неправильное функционирование в самой системе, или как пороки во взаимодействиях системы со средой (как в настоящий момент, так и в развитии).

С возрастанием и преобладанием рыночных отношений изменяется производственная система, в том числе организационная структура предприятий (адаптируется к внешним условиям).

В наследство от системы централизованного планирования и управления экономикой России досталась самая концентрированная промышленность в мире. Следствием этого является сложнейшая, негибкая, неадаптивная к изменяющимся потребностям структура производства предприятий. Изменить эту структуру одномоментно невозможно из-за сложностей социального, научно-технического и организационного порядка. Поэтому мы будем наблюдать постепенную реорганизацию, реструктуризацию производства и реструктуризацию ПС в направлении дифференциации производственных структур на более мелкие предприятия с меньшим числом технологических переделов, но с оптимизацией мощностей этих переделов по потребности рынка, по уровню развития НТП данного передела и по возможности капитала собственника.

Общие тенденции изменений условий внешней среды строятся на базе группы взаимосвязанных концепций, в которых организация и «устройство общества будущего» прогнозируются сквозь призму общечеловече-

ских глобальных проблем и потребностей. Для этих концепций наиболее характерны следующие черты.

Во-первых, они основываются на признании необходимости изменения сложившегося в мире порядка, при котором невозможно предотвратить дальнейшее катастрофическое обострение проблем.

Во-вторых, грядущий миропорядок должен быть прежде всего стабильным и устойчивым. В нем должна быть исключена какая-либо вероятность осуществления коренных революционных преобразований в социальном устройстве общества, созданы условия, обеспечивающие либо сохранение существующего в мире политического статус-кво, либо эволюционное превращение в общество всеобщего благоденствия.

В-третьих, в обществе будущего основные проблемы имеют демографическую, естественную или научно-техническую природу и должны разрешаться посредством регулирования, а также на основе широкого распространения нового стиля жизни.

Решение этих концепций требует нового планирования, разработки и организации новых потребительских требований, производства новой продукции, создания нового механизма управления инновациями, перестройки производства, новых идей и решений научно-технического развития.

В рамках исполнения общемировых концепций российские тенденции изменений условий внешней среды должны быть поняты и методологически и методически разрешены. Это концепция перехода на рыночные условия организации экономики при обязательном разрешении проблем общего социально-экономического развития российского общества; концепция интеграции в мировое экономическое сообщество на основе общемировых принципов интеграции; концепция интеграции различных частей собственного общества вокруг идеи новой России.

Повышение эффективности промышленного производства, максимизация прибыли возможны лишь на основе постоянной перестройки (развития) ПС.

Условия внешней среды в настоящий момент складываются таким образом, что крупные предприятия в недостаточной мере адекватны изменениям внешней среды из-за их сложной бюрократической структуры, нежелания идти на риск, приверженности к выработанным в течение многих лет рутинным методам управления.

Необходимая динамика и устойчивость экономической деятельности достигается в результате тех активных, сопряженных с риском действий, которые осуществляются малыми и средними предприятиями, создает условия для диверсификации производства.



ПС рассматривается как самоорганизующаяся система, которая обладает интегрирующими факторами. При современном состоянии российской экономики роль такого фактора должна выполнять экономико-социальная детерминанта жизни общества (уровень развития, система экономического порядка).

### **1.3. Организация внутренней среды производственной системы**

Внутренняя среда системы — это комплекс взаимосвязанных элементов, среди которых основными являются: элементы производственного процесса и элементы технико-организационной упорядоченности.

Главное условие внутренней среды — это экономически рациональная упорядоченность ее элементов. Критерием этой упорядоченности является минимум затрат. Особым, чрезвычайно спорным моментом общей системной упорядоченности, рациональности ПС является упорядоченность мотиваций, целей персонала.

Можно рассматривать предприятие как систему, анализируя и управляя лишь внешними воздействиями (входами) и связанными с ними откликами (выходами). Если эту зависимость представить динамической, то окажется возможным сделать полезные выводы об изменениях во времени, происходящих на протяжении всей истории организации. Однако прогностические возможности модели «вход-выход» (такой подход иногда называют общесистемным) ограничены в связи со структурными различиями между моделью «вход-выход» и самой сущностью внутренних изменений. Даже если ввести взаимные обратные связи и представить организацию как одноуровневую, хотя и многопараметрическую систему управления с обратной связью, как это обычно делается в промышленной динамике, если бы основная цель заключалась в том, чтобы объяснить рост организации и, может быть, предсказать ее эволюцию в ближайшем будущем, то при наличии ряда ограничений такая модель могла бы оказаться адекватной. Однако одна из первостепенных задач теории производственного менеджмента — помощь руководителям (лицам, ответственным за преуспевание ПС).

Различия в целях и задачах производственных систем, а также объективные различия в требованиях внешней среды обуславливают объективные различия внутренней организации производственной системы. Эти различия имеют качественное и количественное выражение.

Под качеством производственной системы понимается совокупность комплексных свойств, обуславливающих уровень пригодности произ-

водственной системы к решению поставленных ею целей, то есть ее способность удовлетворять потребности общества путем изготовления и реализации промышленной продукции при минимуме затрат.

Качество ПС можно разделить на внутреннее и внешнее. Внутреннее качество — это экономически рациональное соответствие всех элементов производственной системы между собой. Внешнее качество — это экономически рациональное соответствие элементов внутренней среды ПС элементам внешней среды.

Состояние качества ПС современного промышленного предприятия России характеризуют следующие факторы:

- отсутствие экономически рациональной специализации каждого из технологических переделов, универсализация производства;
- чрезмерная гибкость, надежность производственной системы — достигаются путем натурализации хозяйства, универсализации производства;
- недостаточная автоматизация производственных процессов;
- чрезмерно высокая мелкосерийность производства;
- слабая развитость технической подготовки производства.

Изменения ПС не самопроизвольны, хотя на отдельных предприятиях развитых капиталистических стран эти изменения планируются не как последствия анализа и синтеза ПС, а как обязательный атрибут успешного функционирования производства.

Рынок, его имитация и предполагаемые изменения воздействуют на изменение цены или себестоимости производства продукции; эти изменения в основном базируются на научно-техническом прогрессе.

Научно-технический прогресс неоднозначно воздействует на основные элементы ПС: предметы труда, средства труда, труд. Это воздействие можно оценить по величине изменений элементов ПС.

На рис. 1.1 показана логика параметрического проектирования внутренней среды ПС по основным ее элементам.

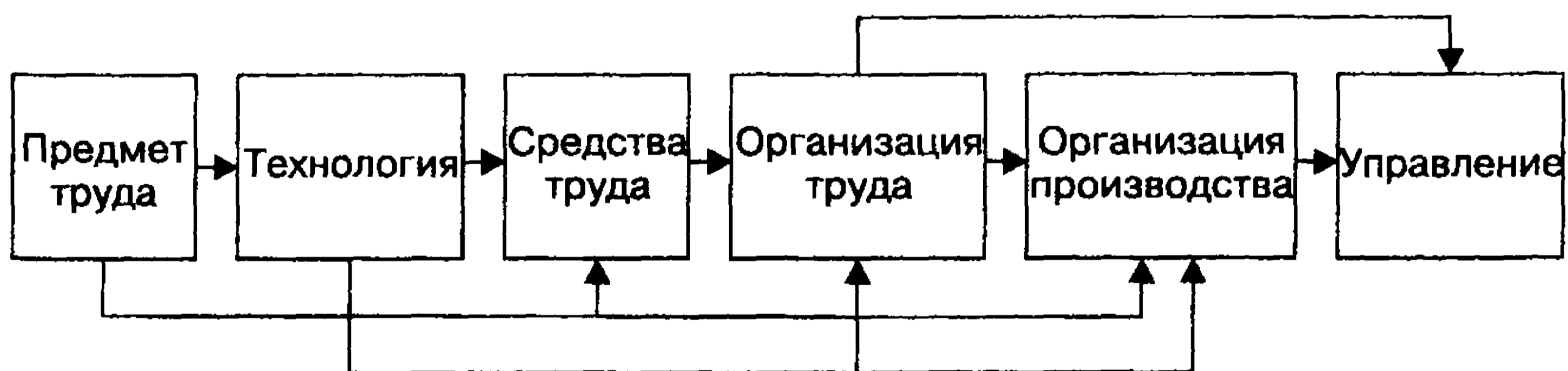


Рис. 1.1. Логика параметрического проектирования

## Продукция как предмет производства

Потребности общества (внешняя среда) формирует своего рода заказ на продукцию, изделия предприятия. Поэтому продукцию (предметы труда) следует рассматривать в некоем двойственном единстве:

- продукция как предмет потребления — товар;
- продукция как предмет производства -- продукт (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема двойственного единства продукции-изделия предприятия

Это двойственное единство продукции объективно имеет два системно взаимосвязанных комплекса показателей. Продукция как предмет потребления описывается комплексом техникоэкономических показателей, характеризующих сложную потребность продукции как товара.

Товар, потребность в котором рождается на рынке, всегда состоит из какого-то числа продуктов. Продукты отвечают двум требованиям рынка:

- имеют характеристики, соответствующие требованиям, которые выдвигает пользователь в целом к товару (особенно если этот продукт характеризует данное качество каждого). Эти характеристики продукта по количеству — лишь часть характеристик самого товара;
- имеют системные характеристики сопряжения элементов (продуктов) в товар.

Структура товара-продукта формируется на основе понимания структуры потребностей. Структура потребностей включает в себя:

- состав потребностей;
- специализацию (определение) потребностей;
- взаимосвязь потребностей.

Потребности как система отражают данные конкретного уровня рынка, конкретного потребителя и могут изменяться по составу, по специализации и по взаимосвязи. Структура потребностей и их изменения, циклы изменений, обновляемость (товара, агрегатов, узлов, деталей) являются исходным комплексом факторов проектирования ПС.

Изучая вопрос о природе потребности, исходят из следующих положений.

1. Потребности возникают и функционируют при нарушении равновесия в процессе взаимодействия живого существа с окружающей средой, а также в случае рассогласования отдельных подсистем внутри организма или личности как целостной системы.
2. Своеобразие и специфика возникновения, функционирования и формирования отдельных потребностей определяются, во-первых, диспозиционно-функционирующей структурой (архитектоникой) системы, во-вторых, ее динамическими тенденциями. При этом диспозиционно-функционирующая структура указывает на то, как построена живая система, из каких компонентов или элементов она состоит и каким образом эти компоненты или элементы образуют единое целое, а динамические тенденции понимаются как характеристики направленности системы, реализующиеся в процессе ее взаимодействия как со средой, так и с собой на уровне личности. Исходя из сформулированных выше положений, проблему -- личность и ее потребности -- можно представить в разрезе деятельности личности и ее взаимодействия со средой.

Потребность отражает объективную связь живого с внешним миром. Потребность -- причинная необходимость функционирования. Понятие потребности важно для осмысления функционирования производственных систем, особенно в рыночных условиях хозяйствования. Потребность первична по отношению к цели. Потребность -- категория объективная, цель -- субъективная. Результат -- это мера достижения цели.

Потребность формирует причинно-следственное окружение производственной системы. Цель -- это формализованное субъективное выражение потребностей ПС. Результат ПС -- это мера достижения поставленных целей, удовлетворенной потребности. Потребности, как правило, всегда комплексны, до конца не понятны ни самим потребителям, ни продавцу. Потребности могут иметь скрытый характер (истинная потребность порой скрывается за потребностью декларируемой).

Характеристики товара — сложная сумма характеристик входящих в товар продуктов и системных характеристик сопряжения элементов (продуктов) в товар. Эта двойная система характеристик определяет комплекс показателей «продукции как предмета потребления».

В свою очередь, «*продукция как предмет производства*» характеризуется комплексом конструктивно-технологических, организационных показателей. Этот комплекс показателей жестко и системно связан с технико-экономическими показателями, характеризующими продукцию как объект потребления. Второй комплекс показателей формируется конструктором, который разрабатывает поузловой детальный состав продукции с конструктивными характеристиками, обуславливающими потребительские свойства продукции.

Здесь чрезвычайно важно отметить проблему обновляемости товара-продукта. Обновляемость товара-продукта — дело объективное. Это проблема сегодняшнего состояния теории и практики организации производства. Обновляемость товара-продукта должна быть управляемой. Существуют закономерности изменения частей, узлов товара как объектов потребления в соответствии с изменениями структуры потребностей и этапа жизненного цикла товара.

Изменения товара-продукта как объекта производства также управляемы. Их задача — снижение себестоимости. В рамках этой управляемости ведется оптимизация элементов ПС.

Обновление товара-продукта как объекта производства объективно идет более быстрыми темпами, чем товара-продукта как объекта потребления.

Общая тенденция здесь — это снижение материалоемкости продукции. НТП оказывает основное влияние на материалоемкость продукции по таким направлениям, как:

- прогрессивные структурные изменения в потреблении материалов и улучшении их качества (увеличивается роль новых материалов — пластмасс, легких сплавов, полупроводников, металлокерамики и т. д.);
- усовершенствование конструкций производимых деталей, изделий (облегчение веса, повышение качества, долговечности). Изменение, обновление предметов труда в машиностроении страны происходит в возрастающем темпе — в пределах 5–10 % в год. Этим необходимо воспользоваться при проектировании организации производственной системы.

Основные тенденции изменения продукции (предметов труда) в машиностроении следующие:

- образование новых и более сложных изделий;
- модульное, агрегатное построение изделий;
- формирование параметрических рядов однотипных изделий с шаговым (дискретным) изменением их технико-экономических показателей и, соответственно, изменение области применения;
- стремление к максимальной стандартизации деталей (стандартизация как комплексный процесс предполагает проведение типизации, унификации, нормализации, агрегирования). Эта тенденция возможна только в условиях рыночной экономики, когда действительно, а не фиктивно стремление собственника продукции к сокращению издержек производства;
- стремление к выпуску комплектных агрегатов, установок, машин, вместе выполняющих системное действие и решающих проблемы потребителей в целом;
- внедрение конструкционных материалов, обладающих новыми комплексными свойствами, резко меняющих организацию производственных процессов, форму, размер, допуски, технологию, технику, организацию труда;
- замена способов изготовления заготовок (без снятия стружки). Эти процессы должны внедряться не только в массовом, но и в серийном и мелкосерийном производстве;
- замена металлов пластмассами;
- рост качественных характеристик изделий и составляющих деталей;
- управляемость процессов обновления деталей, изделий;
- формирование политики конструкторской подготовки производства в зависимости от типа производства, деталей;
- рост автоматизации комплексной подготовки производства и сокращение удельного веса обрабатывающей стадии и роста удельного веса заготовительной стадии;
- внедрение автоматизированного оборудования, робототехнических комплексов, гибких производственных систем;
- изменение структуры рабочих кадров.

Темпы изменения должны возрастать, что объективно связано с требованиями рынка, со степенью его насыщения каким-либо продуктом. Одновременная разработка нескольких новых продуктов способствует уменьшению вероятности неудачи.

При разработке новых продуктов доля неудач в течение многих лет находится в пределах 20–35 %. В среднем из каждых ста только

пятнадцать выдерживают этап предварительного анализа, шесть проходят этап разработки, три преодолевают тестовые испытания и лишь два достигают стадии коммерциализации.

Развитие НТП вызывает качественные изменения во всех сферах производства. Повышение качества предметов труда закономерно сопровождается созданием новых орудий труда и технологических процессов, новой организации труда, производства и управления.

### **Технология производства**

Комплекс конструкторских характеристик продукции формирует системную обусловленность характеристик второго основного элемента внутренней среды ПС — технологии (структуры технологического производственного процесса). Производственные процессы в машиностроении наиболее сложны в сравнении с производственными процессами других отраслей промышленности.

Технология — структура и способ выполнения производственных процессов в машиностроении. Технология производства — совокупность методов и приемов изменения свойств, формы или состояния сырья, материалов, полуфабрикатов, изделий, применяемых в процессе производства продукции.

Технология — это:

- один из наиболее важных факторов в реализации экспансионистских замыслов;
- план изготовления (производства) изделия;
- целенаправленное разделение процесса производства на отдельные стадии, переделы, операции; привлечение к производству большого количества специализированной рабочей силы; точное определение содержания и хода каждой рабочей операции, широкое использование достижений из разных областей науки и техники.

Одно из основных требований технологии — всегда выдерживать главные характеристики отдельных операций. Благодаря этому осуществляется координация всех усилий в рабочем процессе.

Можно выделить два основных положения, характеризующих технологию:

- технология есть комплекс методов, сформированных в виде задач, правил выполнения отдельных операций, обеспечивающих получение конечного продукта назначенного качества;
- необходимым и достаточным условием наличия технологии является комплексность процесса, существование определенного количества последовательных и параллельных стадий, переделов, операций.

Сложность основного производственного процесса, большое количество выполняемых на предприятии технологических переделов определяют особо сложную производственную структуру наших машиностроительных предприятий. Главное, что эта структура оптимизирована по конечному, выпускающему, переделу и производственный потенциал каждого технологического передела не имеет механизма учета уровня развития НТП конкретной технологии. Требования к определенной технологии уточняются такой организационной характеристикой, как тип производства. Технология – важнейший элемент внутренней среды ПС, первично определяет технический уровень производства.

Современная технология, исходя из повышенных требований к качеству изготавливаемых изделий, тесно связана с автоматизированными производственными системами, с системой проектирования, в том числе автоматизированной. Следует отметить возрастание роли человеческого фактора на другом этапе производственного процесса, на этапе комплексной подготовки производства (то есть за рамками длительности производственного цикла) изделия.

Производство в технологической области предопределяет успех предприятия на рынке.

### **Техника**

Характеристики технологии (структура технологического процесса) предопределяют признаки такого элемента внутренней среды ПС, как:

- техника (система машин). В соответствии с типом производства должен быть выбран вид станочной системы (однопредметная поточная линия, переменная поточная линия, групповые потоки, ГПС, система универсальных станков);
- организация труда (система персонала). Качественные аспекты материально-технической базы определяются технологической структурой основных фондов – фондовооруженностью.

Изменение средств производства под воздействием НТП происходит в пределах 1–3 % в год. Очень медленные изменения связаны с недостатками нашей инвестиционной политики и с общеэкономическим подходом в выборе цели ПС.

### **Организация труда**

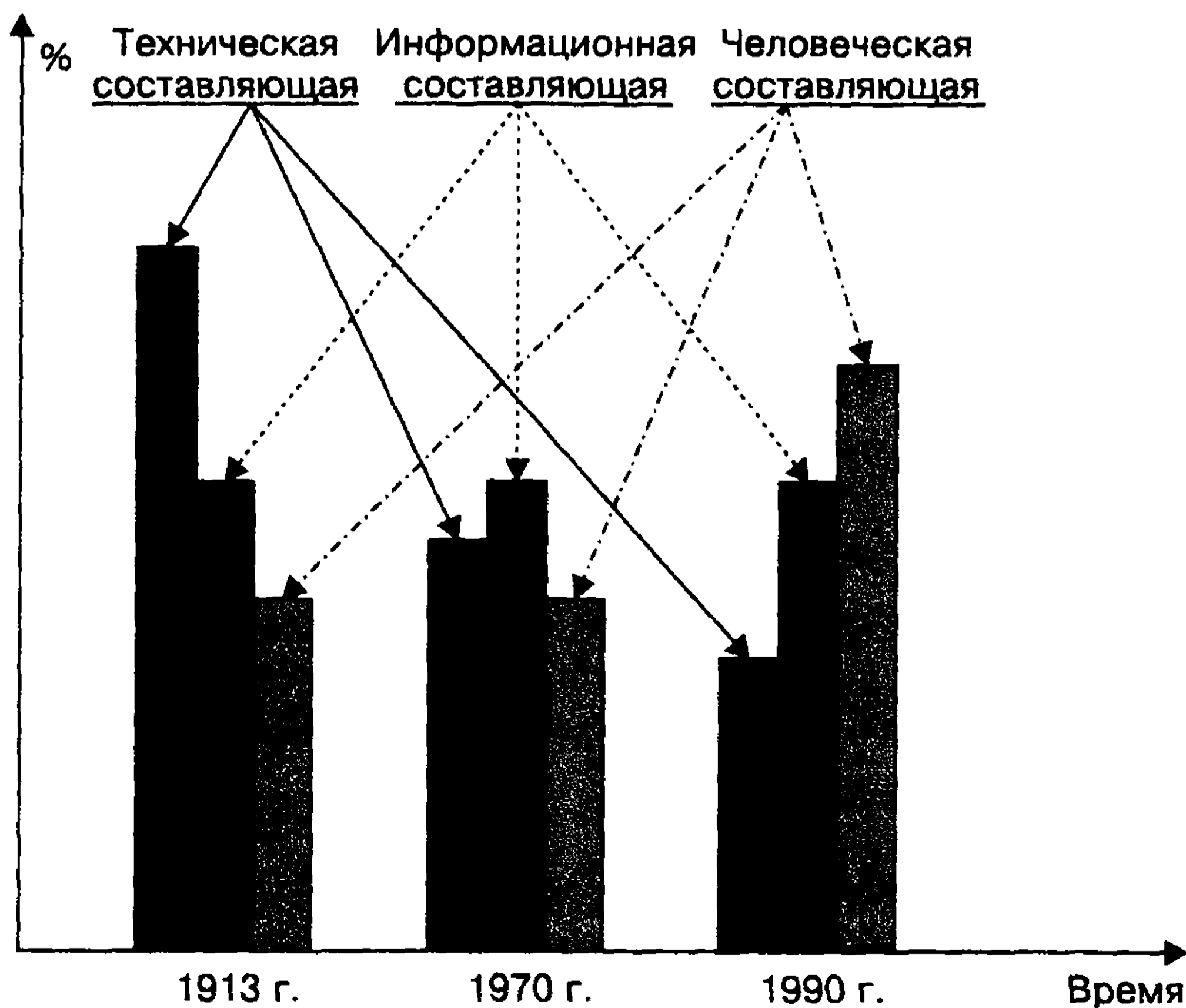
Изменение труда под воздействием НТП происходит не напрямую, а опосредованно. Изменения предметов и средств труда вызывают потребность в изменении самого труда (характера, объема), в том числе необходимость существенных преобразований в социальной сфере.



Человеческий труд (характер труда) изменяется — энергетическая функция все более переходит к машине, растет значение умственного труда по стратегическому управлению, проектированию, организации оперативного управления производством, растет роль наладки и настройки оборудования. В процессе труда человек выполняет энергетическую, исполнительную функции, наладку и настройку орудий труда, проектирование организации и оперативного управления процессом производства, логическую (аналитическую) функцию. Повышая уровень механизации труда, человек передает исполнение энергетической функции машине; занимаясь автоматизацией труда, человек передает машине логическую (аналитическую) функцию.

Следствием широкого применения микроэлектроники и усовершенствованных технологий явится изменение характера и содержания труда (рис. 1.3).

Плавное управляемое изменение технологии, техники, организации труда возможно лишь в условиях особой структуры управления организации предприятия, то есть при наличии эффективно действующей технической подготовки производства (конструкторская, технологическая, организационно-плановая подготовка производства).



**Рис. 1.3.** Изменение пропорций технической, информационной и человеческой составляющих в технологических укладах на протяжении XX в.

## Организация производства

Элементы — продукция, технология, техника, организация труда — определяют характеристики такого важного элемента внутренней среды ПС, как организация производства. Этот элемент призван экономически целесообразно состыковать между собой и внешними факторами элементы производственного процесса и элементы технико-организационной упорядоченности.

Основные проектные характеристики организации производства как важнейшего элемента внутренней среды ПС — это тип организации производства. Для предприятий машиностроения характерным является мелкосерийный тип организации производства. В этом случае структура производственного процесса сложна за счет комбинирования технологических процессов, структура построена в основном по технологической специализации. Производство продукта (изделия) максимально концентрировано, мощности каждого технологического передела неоптимальны. Здесь происходят значительные изменения. Оптимизация производственных (технологических) переделов осуществляется не с учетом потребности выпускающего передела (сборки), а с учетом рыночной потребности в продукции каждого передела и условий НТП технологии передела. Происходит реструктуризация производства. Производственные переделы приобретают экономическую и юридическую самостоятельность. Значительно изменяется инфраструктура предприятия, меняются понятия, значение, состав. Инфраструктурные связи превращаются в кооперационные. Изменяется структура времени производственного цикла, сокращается доля межоперационного времени  $T_{\text{мо}}$ , увеличивается доля времени технологического  $T_{\text{тех}}$ .

## Управление

Организация системы управления на машиностроительном предприятии в условиях рыночного механизма управления экономикой претерпевает значительные изменения. Базовое изменение — управление предприятием с макроуровня переместилось на микроуровень. У самого предприятия появилась система рыночных целей, которые формируют принципиально новую структуру управления. Возникли новые службы управления, соответствующие новым специфическим функциям (маркетинговые, коммерческие, сбытовые, рекламные, сервисные). Изменились производственная структура, инфраструктура предприятия и, как следствие, структура управления.

Кроме структуры управления, изменился подход к формированию общих (системных) функций управления, формированию методов и способов управления.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «производственная система». В чем различие производственной системы и производственного процесса?
2. Назовите основные категории производственной системы.
3. Дайте характеристику факторов внешней и внутренней среды производственной системы.
4. Приведите примеры, в чем проявляется переменчивость всех ситуационных факторов внутренней среды производственной системы.
5. Опишите элементы внешней среды какого-либо направления производственной системы в вашем регионе.

# **Глава 2. Цикличность элементов производственной системы**

---

**После изучения главы студент должен**

- **знать:**
  - ◆ определение системного проектирования производственной системы;
  - ◆ методы системного проектирования производственной системы;
  - ◆ характеристику типологий производственной системы;
  - ◆ характеристику жизненного цикла основных элементов производственной системы;
- **уметь:**
  - ◆ объяснить, что понимается под системным проектированием производственных систем;
  - ◆ охарактеризовать каждый элемент системного проектирования производственной системы;
  - ◆ объяснить понятие «типология производственной системы»;
- **владеть:**
  - ◆ методами системного проектирования производственной системы;
  - ◆ механизмами формирования и развития такой системы.

## **2.1. Методология системного проектирования производственных систем**

Последовательность исполнения работ устанавливается из-за приоритетов экономии времени проектирования или средств проектирования.

*Метод организации инновационного процесса, при котором работы в очередном подразделении могут быть начаты до завершения работ в предшествующем по технологическим процессам подразделении.* При этом предусматривается оценка каждого вида завершённой работы и принятие в соответствии с этой оценкой решения о продолжении или прекращении работы над проектом. По сравнению с последовательным проектированием параллельное проектирование позволяет сократить продолжительность инновационного процесса. Но при этом в определенной мере увеличивается финансовый риск, так как решение о продолжении или прекращении

работ над проектом принимается уже после начала следующего вида работы. В случае отрицательного сальдо фирма теряет не только средства, затраченные на предшествующих этапах работы, но и средства, связанные с уже начатым очередным видом работы. За исключением этих двух основных различий параллельное проектирование по своим характеристикам сходно с последовательным проектированием

*Метод организации инновационного процесса, при котором предусматривается одновременная разработка проекта по разным стадиям и этапам.* При этом экономится время (это основная цель), но в случае неудачи разработки тратятся лишние средства из-за большой развернутости работ и отсутствия выходного и входного контроля на стадиях.

Метод — это система действий, применяемых при выполнении какой-то работы (процесса) при осуществлении проекта. Исходя из ключевого принципа проектирования — рационализации, оптимизации элементов структур или оптимизации внутренней среды системы, — различают методы:

- бенчмаркинг;
- параметрическое проектирование;
- реинжиниринг.

### **Бенчмаркинг**

Метод проектирования (анализа и синтеза), целью которого является рационализация любого элемента системы для повышения эффективности деятельности системы. Выполняется путем заимствования более эффективных методов (способов) работ другими фирмами, используется на первых этапах жизненного цикла товара. Применяют на этапе становления ЖЦТ.

### **Параметрическое проектирование**

Идея метода параметрического проектирования основана на факте системной взаимосвязи и взаимообусловленности элементов ПС, в том числе по основным характеристикам элементов. Эти характеристики элементов взаимосвязаны между собой в рамках определенного организационно-технического уровня (ОТУ). Взаимосвязь имеет определенную проектную логику. Параметрическое проектирование имеет цель — оптимизация основных элементов производственной системы под характеристики выпускаемого фирмой товара. Здесь характеристики (технико-экономические), потребности товара должны быть постоянными. Поэтому метод параметрического проектирования применяется на этапе подъема жизненного цикла товара (рис. 2.1). Метод параметрического проектирования показан на примере механообрабатывающего технологического передела.

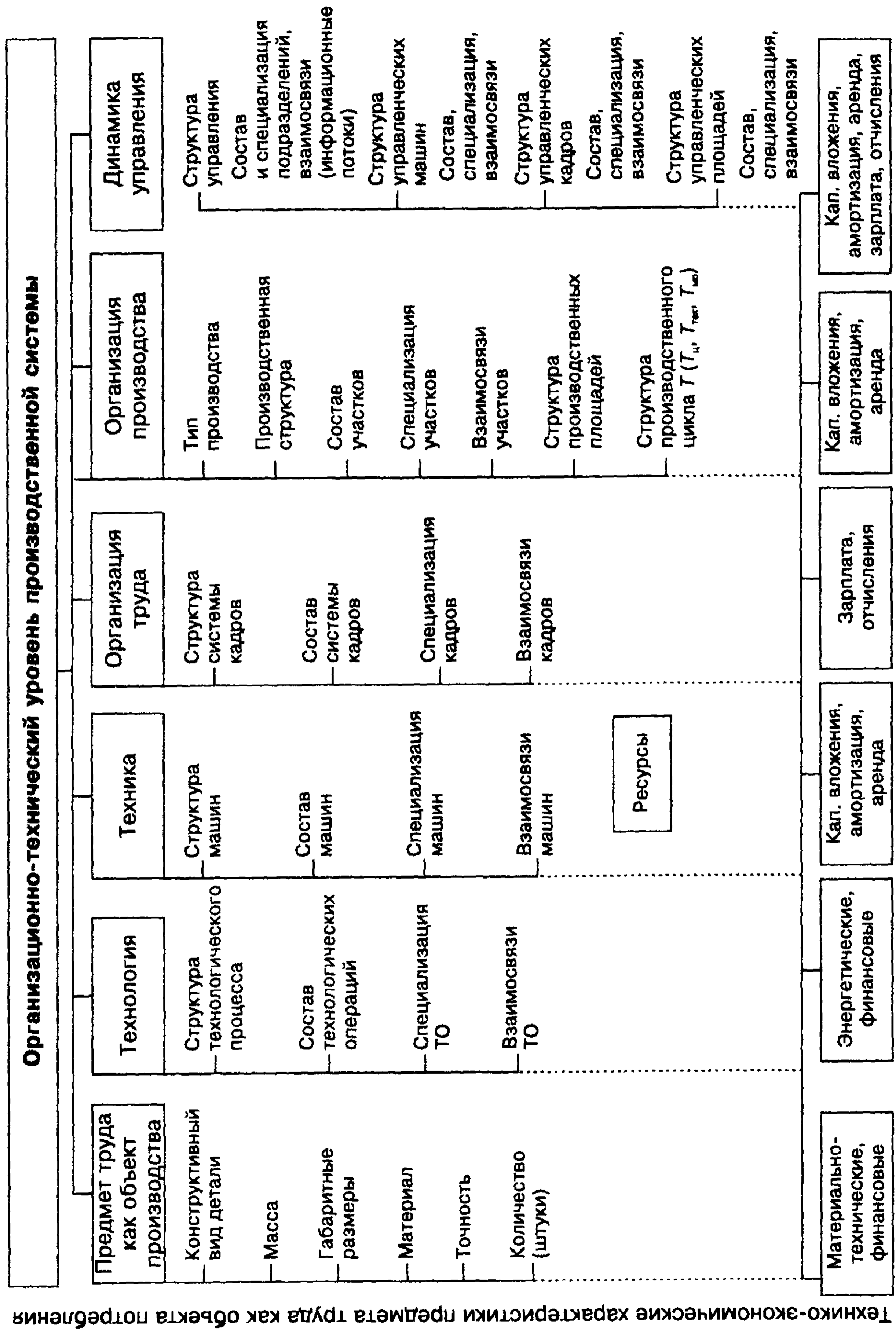


Рис. 2.1. Метод параметрического проектирования производственной системы

## Реинжиниринг

Реинжиниринг – метод проектирования (анализ и синтез), который предполагает оптимизацию всех элементов системы при резком фундаментальном изменении процесса в целом из-за изменений внешней среды.

## Модульное проектирование производственных систем

*Тип организации производства* – основная определяющая характеристика любой организации производства.

Тип организации производства (ГОСТ ЕСТПП 14.004-83) – это степень постоянства загрузки рабочих мест одной и той же производственной работой в течение планируемого периода времени.

Тип производства характеризуется тремя факторами:

$N_i$  – объем выпуска данной продукции;

$t_{ij}$  – затраты времени на выполнение производственной работы на данном рабочем месте;

$F_{ij}$  – действующий фонд рабочего места в планируемом периоде.

Между объемом производственной работы ( $N_i t_{ij}$ ) и фондом времени рабочего места возможны три различных соотношения:

$$N_i t_{ij} > F_{ij};$$

$$N_i t_{ij} < F_{ij};$$

$$N_i t_{ij} = F_{ij}.$$

Эти соотношения определяют тип организации производства.

Показатели, определяющие тип организации производства, следующие.

Показатель массовости –  $\gamma_m$ :

$$\gamma_m = \frac{t_{шт.}}{r},$$

$$r = \frac{t_d}{N},$$

где  $t_{шт.}$  – полное время изготовителя данной работы;

$r$  – такт, время (промежуток) между запуском (или выпуском) двух соседних однородных изделий;

$N_i$  – объем выпуска;

$t_d$  – действительный фонд времени.

Показатель массовости используется при проектировании производства любых поточных форм, в том числе гибких производственных систем (ГПС).

Коэффициент закрепления операций  $K_{30}$  :

$$K_{30} = \frac{\sum Q}{S},$$

где  $\sum Q$  — количество производственных работ на участке в месяц;  
 $S$  — количество рабочих мест на участке.

Коэффициент закрепления операций определяет тип организации производства.

Различают следующие типы организации производства: массовый, крупносерийный, среднесерийный, мелкосерийный, единичный. В соответствии с типом организации производства системно образуются все другие элементы и характеристики производственной системы.

### **Алгоритм организационного проектирования производственной системы**

Алгоритм организационного проектирования производственной системы представляет собой сложное системное действие (рис. 2.2).

## **2.2. Типология производственных систем**

### **Понятие типологии производственной системы**

Экономическая политика предприятия должна быть нацелена на осуществление прогрессивных организационно-технических изменений в производственной системе, на качественное совершенствование воспроизводственного процесса, на его организацию и механизм управления.

Важнейшей предпосылкой проведения такой политики является создание соответствующего инструментария балансировки и оптимизации производственных структур. Только с его помощью можно обеспечить оптимальное равновесие между рентабельностью и конкурентоспособностью (как отражением основных целей текущего развития) и прогрессивной организационно-технической сбалансированностью ПС.

Типология производственных систем является тем системным инструментарием, который, последовательно агрегируясь, позволяет оценить рациональность состава ПС, наметить пути ее совершенствования — реструктуризации.

Типологией принято называть научно-исследовательский метод, в основе которого расчленение систем на составляющие (элементы), группировка характеристик элементов с помощью обобщенной модели с выявлением характера каждого элемента и особенностей их взаимодействия.



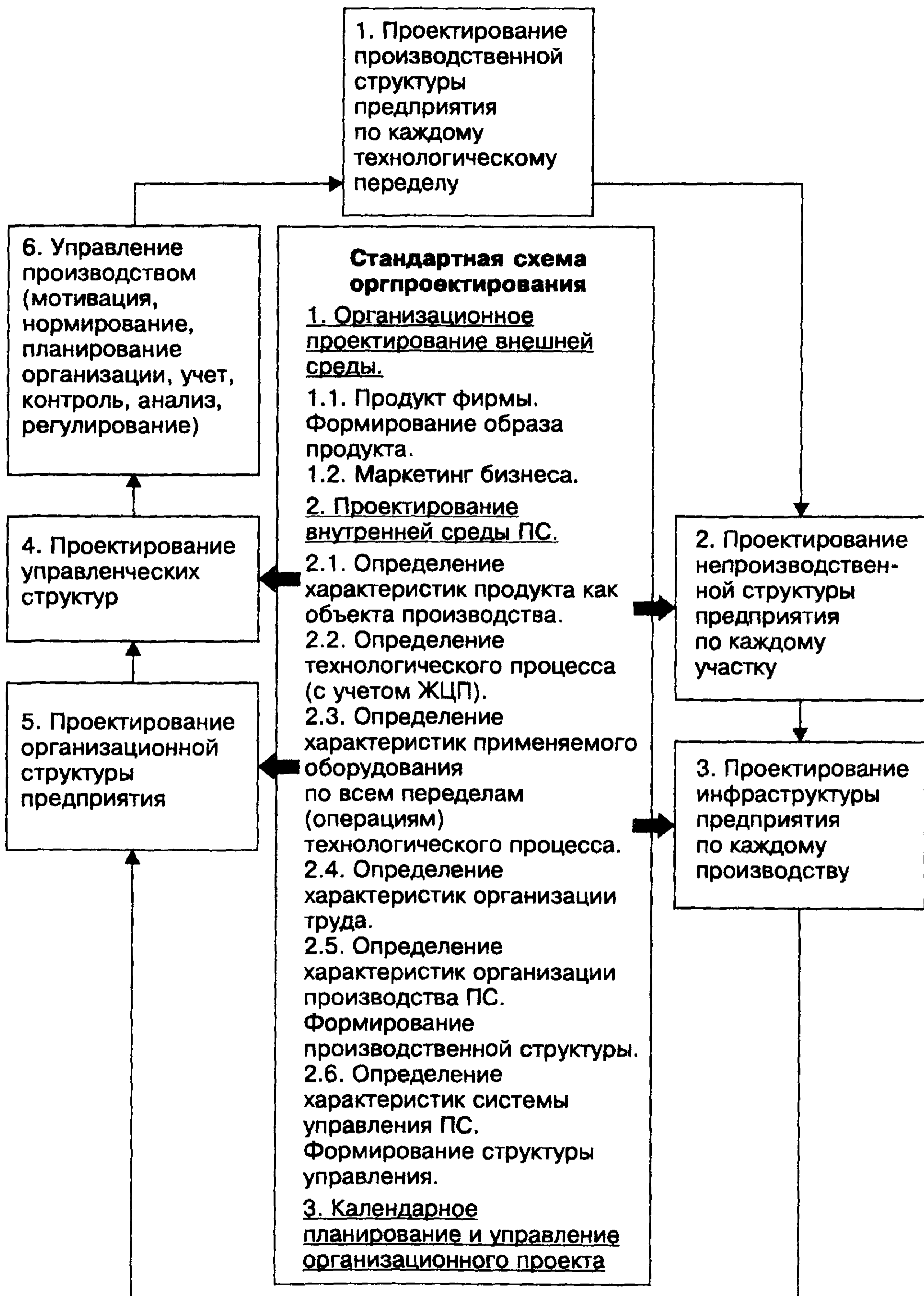


Рис. 2.2. Схема организационного проектирования производственных систем

Организационная типология может рассматриваться как раздел теории организации производственных систем. Она ставит перед собой задачу сравнительного анализа, изучения и обобщения существенных признаков, функций и связей определенных элементов производственной системы, разработки нормативов значений характеристик элементов производственной системы в рамках параметрических рядов. Основные элементы производственной системы в машиностроении могут быть унифицированы, то есть приведены к рациональному единообразию по составу и свойствам.

Существует шесть унифицированных элементов производственной системы: предметы труда (как объект потребления и как объект производства), технология, техника, организация труда, организация производства, управление.

Каждый продукт (предмет труда) имеет свои характеристики (как объект потребления). Эти характеристики (техничко-экономические) обусловлены потребностями человека и рынка. Они же являются изначальными формирующими характеристиками предмета труда как объекта производства.

Характеристики предмета труда как объекта производства — продукта — формируются на этапе технической подготовки производства (конструкторами, технологами, организаторами производства) как компромисс между желанным состоянием и возможным для данной ПС.

Характеристики продукта системно отражают технико-экономические характеристики товара, то есть структуру потребностей, поэтому они не произвольны. Комплекс характеристик продукта зависит от вида технологического передела и определяет вид технологии передела.

Состав комплекса характеристик элементов ПС в основном различается только из-за особенностей конкретного технологического передела. Под технологическим переделом будем понимать комплекс технологических операций, сгруппированных в систему на основе цели и метода преобразования предмета труда, единства обработки, получения изделия новой формы (литье, обработка давлением, резание, покрытие, сборка и т. п.).

Для разных технологических переделов характеристики элементов различны, но постоянны в рамках одного технологического передела. В рамках одного технологического передела значения этих характеристик различаются из-за типа организации производства.

*Тип организации производства* — определяющая характеристика параметрического ряда данного предмета труда. Соответствие значений характеристик элементов ПС определяется по показателю минимума затрат в рамках значений параметрического ряда. Понимание теории

организации производственных систем, знание направлений ее развития и организационной типологии позволяет практикам верно и эффективно решать конкретные задачи перестройки промышленного комплекса страны (в первую очередь машиностроения). Решая вопросы реструктуризации предприятий, необходимо оптимизировать каждый технологический передел в соответствии с его маркетинговым планом. Эта оптимизация отличается от оптимизации производственной структуры предприятия централизованной экономики, нацеленной на выполнение государственного плана, а значит, на соответствие производственным мощностям выпускаемых цехов.

В условиях оптимизации производственной структуры в рыночной экономике необходимо, чтобы каждый технологический передел был самоорганизован и самооптимизирован.

При определении структуры и метода рассмотрения типологических проблем приоритет отдается вопросам, связанным со структурообразующими факторами. Выделение нескольких уровней анализа позволило вычислить наиболее важные и существенные элементы производственной системы, типологическое описание которых способствует объективному приближению к рациональному множеству, а следовательно, и к разнообразию образов производственной системы.

Процесс развития производственной системы в целом и ее типология уже прошли достаточный путь, чтобы можно было говорить об установившихся принципах формирования промышленного комплекса, компоновки отдельных технологических переделов производственного процесса. Представляется несомненным дальнейшее возрастание роли типологической науки как основы, объединяющей всю гамму разнообразных требований к анализу и синтезу технологических переделов и элементов производственной системы.

При этом перспективные направления развития типологии производственной системы должны быть сконцентрированы не только на уже достаточно хорошо разработанном функциональном подходе, но и на экономико-организационных требованиях каждого технологического передела, каждого элемента производственной системы, на управленческих, психологических и других аспектах создания целостных надежных и гибких типологических систем на всех уровнях решения задачи (организация и успешное функционирование развития производственной системы в условиях рыночного хозяйствования).

Типология – организационное параметрическое проектирование, которое допускает возможность общего подхода к любому производственному процессу (технологическому переделу), любому элементу

производственной системы. При решении задач типологии достигается цель рационализации организационной структуры производственной системы. Эта рационализация заключается в обеспечении наиболее результативного выполнения производственного задания по минимуму затрат. В соответствии с поставленными целями производственная система должна осуществлять определенную децентрализацию функций производственных процессов по технологическим переделам, отраженным в структуре производственных участков, и их координацию.

Специфические особенности каждой производственной системы, обусловленные различием производственного продукта, исключают возможность применения единой схемы организационной структуры ПС и единых методов организации производства, труда и управления, единых видов специализации, единых видов систем машин.

Метод типологии позволяет обобщить некоторые основные характеристики ПС (ее основных элементов). Он включает единый для всех ПС состав основных элементов, единый методический подход группировки характеристик основных элементов ПС с помощью обобщенной модели оптимального организационно-технического уровня (ООТУ). ООТУ устанавливается итерационно: оценка фактического уровня, анализ, выявление несоответствий, установление теоретически оптимального организационно-технического уровня.

Однако при организации экономически рациональных производственных систем следует устанавливать некоторые общие для всего многообразия ПС принципы. Этой основой является логическая взаимосвязь характеристик основных элементов любой ПС. Под логической взаимосвязью будем понимать экономически рациональное (по минимуму издержек) соотношение.

Объектами ООТУ являются виды производств, технологические переделы ПС, так как только в рамках одного передела, обусловленного системным единством всех основных элементов ПС на основе единства изготавливаемой продукции, возможна оптимизация этого передела. ПС в целом будет оптимальна, если оптимальны все ее виды производств, технологические переделы.

Любое российское машиностроительное предприятие в настоящий момент имеет неоптимальную структуру технологических переделов, так как мощности производств, как правило, ориентировались на мощности выпускающих цехов, а не на требования научно-технического прогресса.

Основные признаки ООТУ таковы:

- развитие экономики предприятий с подчеркнуто нестандартным рыночным характером, который обуславливает установление

экономической рациональности для каждой из технологически самостоятельных подсистем производственной системы, усложнение и усиление внутривы производственных взаимосвязей — по линии совершенствования производственного аппарата и по линии текущего балансирования и координации производства и управления;

- ООТУ как объект организации и управления ограничен рамками технологически обособленных производственных модулей производственных систем, в связи с чем специализация и кооперирование производства должны основываться не на товарном, а на техническом (продуктовом) разделении труда;
- характерным признаком реализации ООТУ считается изменение соотношения между различными по функциональной основе и качеству элементами. Важно не только то, какая технология работает или внедряется, способ интеграции ее с коммерческой деятельностью предприятия, но и определение влияния технологии на систему управления, прогнозирование структурных и организационных изменений на предприятии. Особенности ООТУ конкретизируют смысл балансирования и оптимизации производственной структуры предприятия как методического подхода и инструмента моделирования эффективного структурного развития экономики предприятия. Первый шаг типологии — оценка организационно-технического уровня.

### **Параметрический метод проектирования производственных систем**

Множество факторов политического, экономического, социального, конструктивного, технологического и организационно-экономического характера, влияющих на процесс создания, организации и развития производственных систем, предопределяет необходимость использования системного анализа и системного синтеза.

Традиционный подход к анализу, проектированию, синтезу производственных систем основан на цели рационализации производственной системы. При этом рационализация рассматривается как самоцель. Фетишируется абстрактная, прогрессивная, автоматизированная производственная система. Эта предпосылка основана, безусловно, на верной тенденции изменения труда в процессе производства. В целом эта тенденция подтверждает переход от «машинного века» к «веку системному». Машинный тип труда состоит из простых повторяющихся задач. Анализ — это характеристика «машинного века».

Анализ сосредотачивается на структуре, синтез — на функции.

Наступивший век следует рассматривать как системный. Характеристикой его в том числе будет синтез. Производственная система как целое не может быть познана путем анализа. Анализ и синтез — взаимодополняющие процессы, но системное мышление их по-новому комбинирует.

Системный подход содержит три этапа.

1. Определение содержательного целого, частью которого является изучаемый объект.
2. Объяснение поведения и свойств целого.
3. Объяснение поведения и свойств изучаемого объекта посредством характеристик его функций в составе целого.

Системный подход рассматривает большую систему как интегрированное целое, цель которой — достижение максимальной эффективности для всей системы при гармоничном сочетании противоречивых целей ее составных частей.

Оценка (анализ и синтез) производственной системы методом оценки ОТУ основывается на методологии познания частей с учетом целого и целостности.

### **Основные принципы ОТУ**

1. Процесс разработки и принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конечных единых для системы целей, а также критериев, по которым могут оцениваться их достижения.
2. Проблема создания организации и развития ПС должна рассматриваться как целое. Взаимосвязь и взаимодействие всех элементов ПС (ни один из элементов системы не оказывает независимого воздействия на систему как на целое).
3. Необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения целей.
4. Цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы, хотя противоречия отдельных подсистем объективны.
5. Поведение каждого элемента воздействует на поведение всей производственной системы.
6. Элементы производственной системы соединены так, что из них могут быть сформированы независимые (автономные) подсистемы в рамках общесистемной цели, решающие частные задачи.

7. Основным и наиболее ценным результатом анализа и синтеза ОТУ следует считать не количественно определенное решение проблемы, а увеличение степени ее понимания и сущности различных путей решения.

Единое, общее для всей производственной системы свойство, не присущее составляющим ее элементам, обусловлено взаимодействием элементов и подсистем. Это означает, что свойство системы не является арифметической суммой свойств элементов системы. Если система расчленяется на подсистемы, она теряет свои существенные свойства.

Оценка организационно-технического уровня предприятия по его производственным и технологическим переделам выполняет роль диагностики системных возможностей производственно-хозяйственной деятельности и оптимальной по структуре и объективной по содержанию информационной базы, используемой для разработки и принятия решений.

Целью оценки ОТУ в условиях рыночной экономики является оптимизация элементов ПС для получения максимально возможной эффективности производства заданной продукции. Оценка ОТУ производства позволяет проектировать ПС в рамках параметрического ряда характеристик показателей элементов ПС. Такая оценка действующего производства дает возможность установить степень отличий существующих характеристик показателей ОТУ от нормативных и сформировать объективный план развития ПС (план нововведений).

Окружающая действительность имеет пределы своего состояния. Все элементы системы имеют свои пределы. В рамках единой системы пределы всех элементов согласовываются исходя из понятия предела экономичности. Нарушение какого-либо предела элемента системы вызывает нарушение предела экономичности.

Задача проектирования — распознать пределы всех элементов ПС, предсказать достижение предела и разработать нововведения по установлению новых пределов. Распознавать значения пределов элементов трудно, однако можно выделить небольшое количество характеристик, имеющих решающее значение. Если элементы ПС достигли предела, продвижение вперед невозможно.

Организационно-технический уровень — это организационно-технический предел элементов ПС. Для ПС чрезвычайно важно осознавать размеры предела, ширину предела -- гибкость элементов (рис. 2.3).

Разрыв -- это период перехода от одной технологии (продукта) к другой. Технологические разрывы — это данность, изучение которой — задача организатора производства.



Рис. 2.3. Размеры пределов

Производственный потенциал ПС – обобщенная способность ПС производить продукцию заданных характеристик. Эта способность определяется состоянием и динамичностью производственной структуры, инфраструктуры, структуры управления.

Параметрический метод проектирования основан на идее построения элементов производственной системы в рамках параметрического ряда характеристик, обусловленных каким-то единым для этого ряда параметром. При проектировании ПС в машиностроении этим единым исходным проектным параметром является тип организации производства. Параметрический ряд идеальной ПС характеризует ее организационно-технический уровень. Это логически взаимосвязанные и взаимообусловленные значения характеристик элементов ПС, оптимизируемые по типу производства, по минимуму совокупных затрат. Это новый рыночный подход к анализу, оценке и синтезу производственной системы, основанный на формировании параметрических рядов значений показателей элементов ПС. Значение ОТУ производства должно быть определено не безотносительно к какому-то общемировому, прогрессивному уровню, а только в системе с конкретной продукцией в строгой и обязательной взаимосвязи всех элементов ПС (предметы труда, технология, средства труда, организация труда, организация производства, управление) с учетом действия законов внутреннего и внешнего соответствия ПС.

Оценка ОТУ – диагностический метод, включающий в себя структурный, факторный анализ, оптимизационные методы. Система оценки ОТУ – основа для экономически рациональной организации производственной системы по координатам «цель – средство». В этом основное преимущество рассматриваемого метода, поскольку только таким образом появляется возможность системно оценить взаимосвязи и взаимозависимости элементов ПС.

Оценкой ОТУ производства мы можем определить качество организации внутренней среды ПС (функциональное качество). В целом качество ПС оценивается системным соответствием качества внутренней среды и качества выпускаемой продукции.

Оценка организационно-технического уровня предприятия по его производственным и техническим переделам выполняет роль диагностики



системных возможностей производственно-хозяйственной деятельности и информационной базы, используемой для разработки и принятия решений. Оценка ОТУ – это база для проектирования.

Основной целью оценки ОТУ производства является определение комплексной оценки экономичности всей производственной системы конкретного передела. Оценка ОТУ должна быть произведена как проектная оценочная акция, указывающая степень технического, организационного, а в конечном счете и экономического соответствия характеристик производственной системы, задаваемых показателями продукции.

Комплексная оценка сложной ПС, состоящей из многих технологических переделов (литье, кузница, штамповка, механообработка, гальваника, сборка и т. п.), основанная на арифметической сумме оценок переделов, невозможна.

Каждый из технологических переделов имеет свою объективную логику НТП и поэтому свою объективную (адекватную этому развитию) логику соответствия организационного и технического уровней производства. В рамках единой ПС экономическая целесообразность развития и соответствия различных технологических переделов возможна за счет развитой гибкой кооперации производства.

Исходя из этого оценка ОТУ производства может быть проведена лишь в рамках одного технологического передела. Общий подход к методу оценки ОТУ не исключает больших различий в системе показателей ОТУ, их расчетах, нормативах.

Оценка ОТУ должна проводиться в целом по производству (переделу), чтобы ее объективность не сковывалась существующим организационно-структурным делением предприятия (уже сложившимся делением на цехи, участки). Цели оценки ОТУ следующие: узнать степень структурной и количественной несбалансированности элементов ПС (в рамках какой-то структуры, например, производственной по отдельному технологическому переделу), оценить прогрессивность всей структуры ПС по основным элементам. Результатами оценки ОТУ производства являются: общий вывод о степени соответствия ПС заданным показателям изготавливаемой продукции; выявление отклонений показателей ОТУ ПС от нормативных показателей параметрического ряда ОТУ; оценка уровневых значений показателей ОТУ ПС; системная оценка отклонений показателей ОТУ ПС для определения общей стратегии оптимизации ПС (изменение всего параметрического ряда ПС, изменение отдельных характеристик элементов ПС в рамках параметрического ряда ПС, изменение характеристик продукции); разработка системного комплекса мероприятий по совершенствованию, оптимизации ОТУ ПС данного передела.

Одним из результатов оценки ОТУ должно быть создание экономически рациональной производственной структуры основного производственного процесса — реструктуризация производства.

Оценивая ОТУ, можно экономически рационально реформировать производство по любому технологическому переделу. Логика оценки порядка основных элементов и их характеристик постоянна, переменными являются лишь характеристики продукта.

### **2.3. Принципы организации производственных систем**

Диагностируя предприятия — производственную систему, — необходимо при анализе производственной и организационной структуры исходить из желательной структуры жизненного цикла продукта. Состав и специализация этапов жизненного цикла продукта зависят от типа организации производства и от желания собственника (проектировщиков).

Мы рассмотрим основные точки диагностирования, анализа производственной системы в машиностроении при решении вопроса ее реструктуризации. При оргпроектировании новой реструктурируемой ПС мы должны учесть весь комплекс факторов внешней, внутренней среды и личностных характеристик лидеров. Этот сложный логический процесс осуществляется с помощью принципов организации производства.

Проектирование характеризуется системным подходом к решению возникающих в его ходе сложных научно-технических задач, требующих использования комплекса общественных и технических наук.

Принципы проектирования реструктурируемых ПС базируются на принципах организации производства и определяются особенностями жизнедеятельности ПС. Сложность и комплексность жизнедеятельности, важность и динамичность ее совокупности с нестабильностью, неполнотой информации (или ее большой объем) определяют неоднозначность технических решений при проектировании и необходимость использования интерактивных систем и эвристических возможностей человека для оптимизации получаемых результатов. Отсюда — важность человеко-машинного характера процесса проектирования. В практике проектирования это нашло воплощение в принципе персональной ответственности и стремлении к автоматизации процесса проектирования.

Принципы организации производства должны отражать объективные особенности проектируемого производства.

Рациональная организация производственного процесса строится на основе учета таких принципов организации производства, как:

- системность;
- цикличность;
- лабильность;
- совместимость;
- уровневость;
- сосредоточение;
- непрерывность;
- ритмичность;
- дискретность;
- прямоточность;
- пропорциональность;
- параллельность;
- последовательность;
- автоматичность;
- гибкость;
- модульность;
- надежность;
- экологичность.

Характеристики управления принципами представлены в табл. 2.1.

**Таблица 2.1.** Управление принципами организации производства

Наименование принципа организации производства	Методы обеспечения принципа организации производства	Форма, в которой проявляется метод
1	2	3
Системность	Системность предполагает, что производственное предприятие состоит из множества элементов, где особо следует выделить элементы внешней среды и элементы технико-организационной упорядоченности. Эти элементы должны быть взаимосвязаны, взаимообусловлены, иметь единую цель (иерархию целей) и целостность	
Цикличность	Принцип цикличности предполагает, что все элементы социально-экономической производственной системы (СЭПС) и сама система	Специализация. Циклы разных элементов различны. В одно время на предприятии обязательно будут

1	2	3
	имеют свои жизненные циклы, то есть время, на протяжении которого проходят какие-то обязательные этапы в строгой последовательности	разные этапы разных групп товаров-продуктов, значит, в стратегическом управлении для разных товаров обязательно будут разные задачи, разные ресурсы и разные методы управления
Лабильность	Сознательное поддержание происходящего процесса развития и эволюции системы повышения уровня ее организации	
Совместимость	<p>Построение технологического процесса на основе единства и целесообразности действующих элементов и их связей в процессе организации системы.</p> <p>Принцип совместимости предполагает единообразие основных технолого-технических и организационных характеристик товара — продукта — технологии — техники — организации труда — организации производства — управления</p>	Комбинирование
Уровневость	<p>Принцип уровневости предполагает, что исходя из какого-то одного показателя (категории) при оргпроектировании все характеристики всех элементов СЭПС должны иметь значения, выстраивающиеся в определенный параметрический ряд. При оргпроектировании ПС эта категория — тип организации производства. В дифференцированной ПС (любое предприятие для устойчивости стремится к товарной дифференциации) для каждой товарной группы должен быть свой параметрический уровень характеристик основных элементов. Поэтому в ПС наблюдаются различные технологические и производственные процессы разных типов производства. Теоретически невозможно устанавливать единый тип производства (средний), а практически это было бы крайне неэкономично</p>	

Продолжение ↗

Таблица 2.1 (продолжение)

1	2	3
Модульность	Модульность – это построение технологического процесса на основе организационных технологических (производственных) модулей. Модульная основа проектирования совокупности стратегий развития предприятия – это метод проектирования, основанный на рыночном единообразии подходов к формированию, организации и развитию производственной структуры технологических переделов	Специализация в рамках технологического передела. Модуль – составная часть, отделяемая или хотя бы мысленно выделяемая из общего
Сосредоточение	Подчинение отдельных функций осуществлению одной системной функции	Специализация
Непрерывность	Создание оптимального объема незавершенного производства, снижение длительности межоперационных перерывов, совмещение основного, вспомогательного и обслуживающего процесса	Концентрация, кооперация, специализация, комбинирование на этой основе, понижение типа производства; использование РКЛ
Ритмичность	Определение и поддержание оптимального ритма производства	Поточное производство, специализация
Дискретность	Организация прерывных функций процесса управления (планирование, учет, контроль) в условиях непрерывного производственного процесса	
Прямоточность	Построение технологического процесса, исключая «обратный ход» предметов труда, размещение оборудования по ходу технологического процесса	Поточная форма производства с искусственным поддержанием ритма
Пропорциональность	Согласование входных и выходных параметров элементов, пропускной способности связей ПС	Производственная система, построенная из «согласованных» модулей и управляемая с помощью ЭВМ
Параллельность	Построение технологического процесса, дающее возможность одновременного функционирования максимального числа элементов и связей ПС	Партионное производство
Последовательность	Построение производственного процесса по ходу выполнения операции технологии	

1	2	3
Автоматичность	Построение технологического процесса, при котором все частичные процессы и производственный процесс в целом выполняются машинами	
Гибкость	Перестроение элементов и их связей в ПС в соответствии с изменением внешних условий и внутреннего состояния ПС	Универсальность производства
Надежность	Резервирование элементов и связей ПС, повышение качества элементов и связей, диагностика их состояния, ремонтпригодность	
Экологичность	Обеспечение организацией ПС выполнения норм и требований, исключающих вредное воздействие процессов производства и продукции на окружающую среду	

Принципы организации производства — это определенные правила, требования, которыми должен руководствоваться организатор производства, формируя производственный процесс и условия его протекания. Отметим желательность учета принципов организации производства, так как принципы организации производства объективно противоречат друг другу. И поэтому организатор производства для организации эффективного производственного процесса должен какие-то принципы учитывать как первостепенные, а какими-то принципами пренебречь (это зависит от этапов жизненного цикла товара, жизненного цикла продукции и типа организации производства). Учет принципов организации производства определяет концепцию организации и развития производства.

В специальной литературе не выработано единого подхода к формированию принципов организации. Некоторые исследователи истолковывают отдельные законы как принципы, а принципы возводят в ранг законов. По нашему мнению, принципы отличаются от законов гносеологическим происхождением. Если закон отражает устойчивые, повторяющиеся связи и отношения, происходящие в природных и общественных явлениях, то принцип является оптимальным правилом, которое сформулировано людьми и носит субъективный характер.

Принцип всегда субъективен, то есть зависит от человека, технико-экономических характеристик товара, цели формирования ПС, условий производства. «Правильные принципы в руках посредственных

людей, – указывает автор книги «Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсон, – оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения... Дайте самому Наполеону ложные принципы – и результаты, которых он достигнет, в лучшем случае окажутся посредственными» [44].

При формировании любого механизма управления, в том числе стратегического, современная теория считает необходимым учитывать следующие факторы-принципы.

- Основные (обязательные для любого проекта):
  - ◆ системность;
  - ◆ цикличность;
  - ◆ лабильность.

В понятие философии стратегического управления мы в данном случае вносим обязательность учета методологических принципов, лежащих в основе дисциплины «Системное стратегическое управление». Главнейшие особенности перечисленных принципов – глубоко философская природа, всеобщность, интегративность. Эти принципы не зависят от внешних и внутренних факторов формирования ПС. Все процессы ПС должны формироваться с учетом этих принципов.

- Специфические – это принципы организации производства, зависящие от условий внешней среды. Они четко подчиняются проектной характеристике организации – типу производства. Каждый из этих принципов проявляет себя определенным образом в разных типах производства.

Принципы организации можно разделить на общие, частные и ситуационные (рис. 2.4). Все они связаны между собой, и только их комплексное применение обеспечивает успех функционирования и развития организации как целостной системы. Одним из первых разработал систему общих принципов Анри Файоль, предложив в своей работе «Общее промышленное управление» 14 принципов (по его мнению, их может быть и больше).

Проектное использование принципов организации производства является особенностью рыночного проектирования. В условиях системы централизованного планирования и управления экономикой проектирование производства с учетом принципов либо не осуществлялось, либо осуществлялось при проектировании проектных институтов. Система предполагала, что в зависимости от концентрации производства (объема валовой продукции, численности промышленно-производственного персонала, стоимости основных производственных фондов)

все предприятия машиностроения имели ту или иную универсальную организационную структуру, где в соответствии с жизненным циклом продукта были организованы исследовательские службы, службы технической подготовки и весь комплекс производства и обслуживания.

В условиях рынка при оргпроектировании нового производства, при реструктуризации значение принципов организации производства ключевым образом меняется.

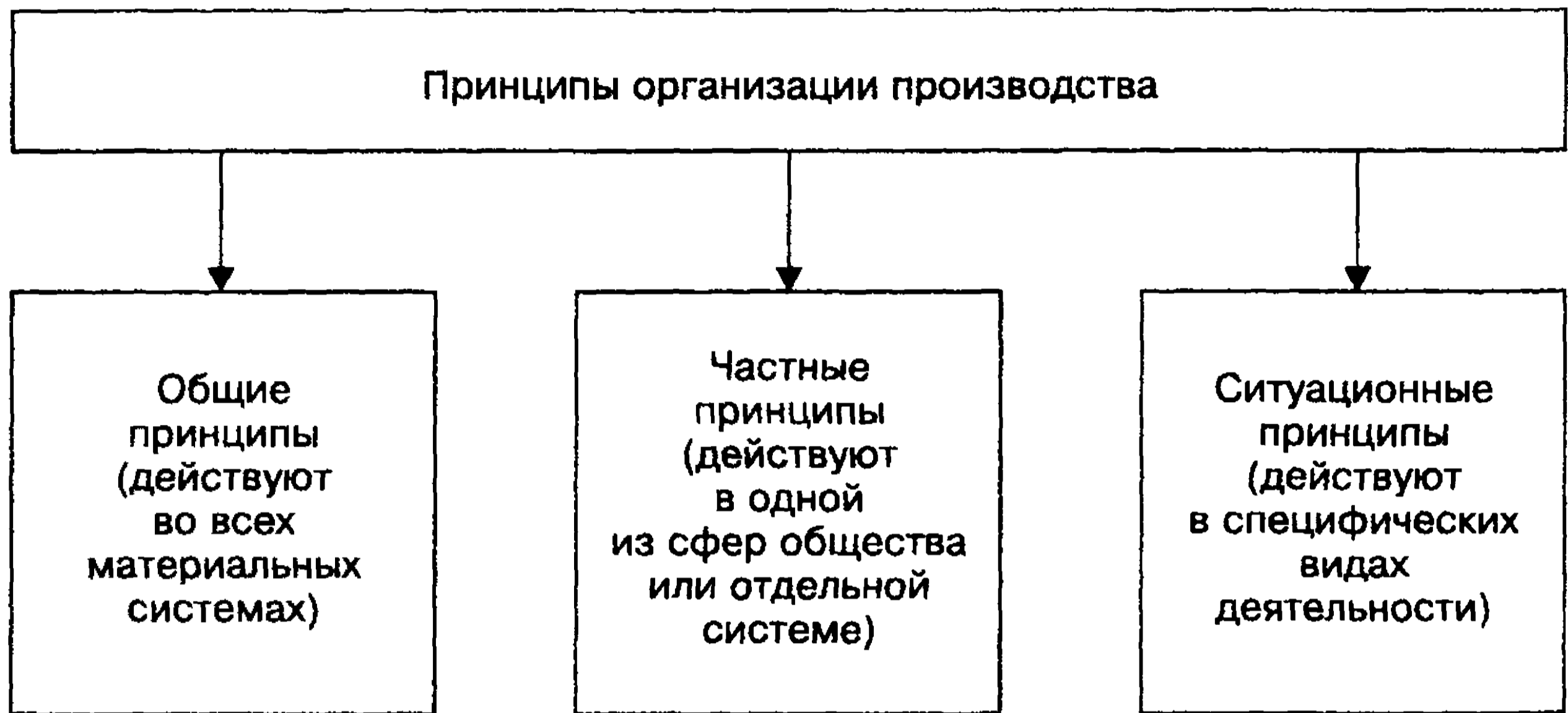


Рис. 2.4. Система принципов организации

## 2.4. Жизненный цикл основных элементов производственной системы

Нельзя представлять жизненный цикл ПС (ЖЦПС) в виде S-образной кривой, характеризующей ЖЦ товара, так как «товар» в общем виде объективное, очень множественное определение потребности общества в конкретный отрезок (период) времени. ЖЦПС – это результат участия множества факторов и элементов: внешней среды, потребностей, собственников, менеджмента, работников и т. п. Но для управления развитием (изменениями) ПС необходимо иметь какой-то условно-постоянный инструмент, который может предоставить определенный алгоритм управленческих работ по всем общим функциям управления.

ЖЦПС состоит из четырех этапов. В условиях жесткой конкуренции производственных систем выживают только те, в которых элементы работают согласованно. Это первое и обязательное условие. Поэтому первый этап развития системы – поиск «формулы системы» – удачного сочетания частей. В условиях рынка это модульное проектирование



(на основе технологического передела) каждой части (передела) системы на основе метода параметрического проектирования в соответствии с типом организации производства данного передела. Второй этап — «работа над ошибками» (совершенствование элементов системы). Третий этап — динамизация системы (появление гибких и подвижных связей и соединений). Четвертый этап — саморазвивающиеся, саморазворачивающиеся системы, способные перестраиваться под условия в процессе работы.

Теория жизненных циклов организации концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и управляемости. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется — управляемость растет, а гибкость уменьшается.

Экономический цикл (волна) является общей чертой почти во всех областях хозяйственной жизни и для всех стран с рыночной экономикой.

Последовательность этапов в жизненном цикле постоянна, вероятностный характер имеет продолжительность динамики изменений каждого из этапов. Жизненный цикл развития в общем случае иллюстрирует закон перехода количества в качество.

В каждом цикле количественные значения параметров в своем изменении проходят поэтапно процесс своего развития до того момента, когда концентрация количественных значений изменений параметров достигает максимума и настает качественное изменение. Каждый последующий цикл качественно отличен от предшествующего цикла, в этом основа его развития.

Экономический цикл проникает всюду, он ощущается практически во всех укромных уголках экономики. Взаимосвязь элементов экономики почти никому не дает возможности избежать депрессии или инфляции. Однако мы должны иметь в виду, что экономический цикл разными путями и в разной степени влияет на отдельных индивидов, на отдельные сектора экономики, на отдельные фирмы.

Машиностроение — одна из отраслей промышленности, производящих инвестиционные товары и товары длительного пользования. Предприятия отличаются высокой концентрацией, когда на рынке господствует сравнительно небольшое количество крупных фирм. Вследствие этого такие фирмы обладают достаточной монопольной властью, чтобы в течение определенного периода противодействовать понижению цен, ограничивая выпуск продукции из-за падения спроса. Поэтому уменьшение спроса оказывает воздействие главным образом на производство и занятость.

Для постоянного развития фирмы и нахождения в фазе подъема необходимо системное единство циклов нескольких товаров. Переход фирмы на новый товар, а также переход от одного этапа к другому в рамках жизненного цикла товара требует перестройки или реорганизации оставшихся структур производственной системы (производственного процесса, производственной, управленческой и др.).

Количественное увеличение процессов обновления товаров имеет следствием создание совершенно иной, качественно отличной системы организации производства.

S-образная кривая характеризует потребность рынка в товаре и, таким образом, технологию производства. Угол наклона кривой характеризует результативность производственного процесса, тип организации производства.

Если производственная деятельность фирмы построена на создании одного товара, то жизненные циклы товара и фирмы совпадают. Как правило, этого не происходит и фирма старается вести разработку нескольких товаров.

В общем случае цикл в организации, в управлении предприятием представляет собой совокупность экономических явлений (смена потребностей рынка, смена поколений товара, продукта, фирм; изменение продолжительности этапов жизненного цикла; динамика элементов продукции и экономических показателей).

Для управления организацией и развитием ПС необходимо системно рассмотреть три взаимосвязанных понятия:

- жизненный цикл товара;
- жизненный цикл продукта;
- жизненный цикл предприятия (производственной системы).

Организационная структура предприятия изменяется под влиянием ЖЦТ. Существует цепочка причинно-следственных связей изменения организационной структуры фирмы по мере перехода ЖЦТ от одной стадии к другой, то есть по мере морального старения товара происходит снижение экономических показателей, что приводит фирму к процессу обновления продукции.

Зарождение новой идеи вызывает собственно снижение потенциала старой идеи, замедление, а затем и падение темпов роста продуктивности старого производства. Реформируясь, система не разрушается, а развивается (цикл интенсивного развития).

Для фирмы чрезвычайно важно знать свое место на совокупности S-образных кривых. Сложно, но можно рассчитать положение фирмы,

хотя зачастую достаточно иметь представление об общих контурах и пределах и сделать необходимые выводы. Завершение жизненного цикла товара можно трактовать либо как гибель системы, либо как переход на качественно более высокую ступень развития.

Цикличность изменения во времени с нарастающими (убывающими) темпами характерна не только для фирмы в целом, но и для ее элементов. При этом, подчиняясь главному циклу жизни фирмы, в его границах по своим закономерностям изменяются показатели элементов системы. С ростом специализированных малых предприятий увеличивается роль монополий. Поэтому организационная структура реструктуризации использует структуры холдингов, финансово-промышленных групп и т. п.

Исследование и изучение этих закономерностей — путь к осмысленному управлению реструктуризацией ПС. На всех стадиях жизненного цикла фирмы постоянно циклически и непрерывно осуществляется управление (регулирование) четырьмя важнейшими функциями деятельности фирмы: финансовой, маркетинговой, исследовательской, производственной (но не только в смысле непрерывной коррекции, а и в смысле постоянного перенесения горизонта стратегического планирования в будущее, использования обобщенного опыта практики).

Логика выделения, концентрации или комбинирования производственного процесса является основополагающей при формировании политики и стратегии фирмы. Проектирование этапов жизненного цикла продукта, а соответственно, и стадий, переделов производственного процесса имеет отношение к эффективности производственной системы. Реальность ЖЦФ формируется в процессе разработки, реализации и корректировки, совершенствуясь от цикла одного товара к другому, от одного временного периода к другому.

Учитывая, что основным плановым документом управления развитием фирмы является годовой план (объем реализации, объем прибыли), можно предположить, что изменения характеристик структур производственных систем имеют временной дискретный характер и в качестве минимального отрезка времени принимается один год.

Достижение синхронизации во времени циклов жизни товаров, продукции, элементов производственной системы требует особого управления.

Управление ЖЦТ необходимо осуществлять в рамках системы циклов и в том числе жизненного цикла управленческого процесса, состоящего из следующих фаз (общих функций): целеполагание, мотивация, нормирование, планирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование.

**Гипотезы управленческих решений в связи с теорией жизненных циклов.** Важно отметить еще две основные гипотезы, связанные с объяснением механизма циклических колебаний в экономической динамике.

- *Гипотеза 1* — непрерывность прогресса (социально-экономического и научно-технического) сочетается с дискретностью отдельных его периодов (этапов), каждый из которых вызывается определенным импульсом, имеющим собственную продолжительность.
- *Гипотеза 2* — итоговая кривая развития предприятия может быть представлена в виде суммы колебательных процессов с различной частотой относительно некоторой определяющей линии.
- *Гипотеза 3* — каждому этапу жизненного цикла соответствуют особые рыночные трудности. На начальном этапе стоит задача обеспечить информацию о товаре и выявить лидеров во мнениях в группе ранних потребителей. В период роста необходимо поддерживать постоянство производства и качества товара. Одновременно следует заниматься идентификацией торговой марки и рыночной позиции. На стадии зрелости от фирмы требуется поддерживать и повышать прибыльность, охранять свою позицию на рынке и искать перспективные для роста сегменты рынка. Во время спада важную роль для прибыльности играют снижение затрат, ценовая политика и направленность сбыта. От планирования же требуется определить точное время выведения товара с рынка.
- *Гипотеза 4* — каждому этапу жизненного цикла товара должен (может) соответствовать свой тип руководителя.
- *Гипотеза 5* — каждой фазе жизненного цикла производственной системы должен соответствовать свой вид организационной структуры.
- *Гипотеза 6* — каждому этапу жизненного цикла товара должен соответствовать свой тип организации производства. *Тип организации производства* — основная определяющая характеристика его организации (вид специализации производства, концентрации, централизации, комбинирования, кооперации производства).
- *Гипотеза 7* — в каждой фазе жизненного цикла фирмы должен подбираться определенный состав кадров, так как в зависимости от фазы развития меняются задачи менеджеров.
- *Гипотеза 8* — в зависимости от типа организации производства (масштаба производства и уровня спроса) различается угол прибыльности S-образной кривой жизненного цикла товара и величина затрат на разработку и внедрение товара.

- *Гипотеза 9* – фазы жизненного цикла могут быть одинаковыми для большей группы предприятий, если в регионе происходят революционные преобразования.
- *Гипотеза 10* – комплекс целей фирмы зависит от этапа жизненного цикла фирмы.
- *Гипотеза 11* – комплекс целей зависит от типа основных руководителей фирмы.
- *Гипотеза 12* – прибыль от реализации продукта фирмы на рынке зависит от структуры жизненного цикла продукта и организации структуры фирмы.
- *Гипотеза 13* – в рамках жизненного цикла изделия должна существовать особая структура узлов и деталей, меняющихся с разной скоростью и очередностью (условно-постоянная и условно-переменная). Эта закономерность может быть использована при проектировании реструктуризации производства. Предприятию может быть выгодно организовать производство только условно-постоянных деталей, узлов и передать по кооперации условно-переменные. Эта же гипотеза может быть использована при выявлении логики обновления товара-продукта.
- *Гипотеза 14* – производственная структура производственной системы формируется на основе закона конструирования данного типа изделий с данным и развивающимся объемом производства.
- *Гипотеза 15* – производственная структура ПС может быть оптимальной (экономически рациональной), если все элементы ПС оптимизированы в рамках организационно-технических характеристик, определенных для каждого передела технологического (производственного) процесса параметрическими рядами (ОТУ), установленными характеристиками изделия – предмета производства.

## **2.5. Основные закономерности формирования, организации и развития производственных систем**

Законы и закономерности организации и управления ПС являются объективными экономическими категориями. Они определяют сущность и структуру ПС, процесс организации и управления ПС.

Под законом понимаются объективные, существенные, необходимые, повторяющиеся и устойчивые отношения категорий. Законы отражают сущность определенной совокупности явлений. Задача менеджера –

правильно понять и построить свою деятельность в соответствии с их объективным проявлением.

С конца XVIII в. мыслители начинают все чаще задаваться вопросом: почему общество нормально «работает»? Почему индивидуумы, преследуя свои собственные интересы и обладая крайне ограниченной информацией, умудряются тем не менее породить не хаос, а поразительно организованное общество?

Адам Смит (1723–1790) открыл и описал механизм общественной координации, действовавший, как он полагал, независимо от поддержки правительства. В 1776 г. он опубликовал книгу «Исследование о природе и причинах богатства народов».

Знание закономерностей готовых решений — это инструмент менеджера.

Джон Мейнард Кейнс отмечал, что экономическая теория — не набор уже готовых рекомендаций, применяемых непосредственно в хозяйственной политике. Она является, скорее всего, методом, а не учением, интеллектуальным инструментом, техникой мышления, помогая тому, кто владеет ею, приходиться к правильным заключениям. В действительности лишь малую толику знаний мы черпаем из наблюдений, все остальное заполняют известные нам теории: большие или малые. Теория придает экономической науке почти всю ее объяснительную и предсказательную силу. Почти все по-настоящему важное, чему может научить экономическая теория, — это элементарные концепции взаимосвязей. Знание передается не только посредством того, о чем говорится, но и в равной мере посредством того, о чем умалчивается.

Проблема познания и структурирования законов занимает центральное место в любой науке. Вскрывая существенные связи явлений, наука формирует свои законы.

Закон — это вид отношений, в которых изменение одной из сторон вызывает изменение другой. Чтобы связь можно было назвать законом, она должна быть внутренне необходима.

Познание законов организации и управления производством как системы способствует объяснению и предвидению новых факторов, явлений, прогнозированию развития ПС, выявлению возможностей эффективного управления производством.

Законы создания производственной системы являются описательной системой категорий, позволяющей классифицировать явления реальности, объясняющей и предсказывающей их. Эта система предлагает стандартизированный способ терминологического описания и систематизации исследований и эмпирического материала. Понятие «система»

здесь несколько условно, хотя показывает взаимосвязанную совокупность законов, позволяющих предсказывать реальность.

Законы создания производственной системы должны включать в себя следующие характеристики: объективность, необходимость, существенность, всеобщность, системность, повторяемость и упорядоченность.

В понятие «организация и управление производством» входят два неразрывно связанных значения — процесс и результат. Введение их важно для того, чтобы цель-результат организации и управления производством представить как производственную систему, оценить ее с разных сторон, в том числе и с позиций одного из основных методологических требований науки управления — системного подхода.

Особенность современного производства в том, что оно основано на принципиально новом качестве элементов производственного процесса (предметов труда, средств труда, самого труда). Это требует нового подхода к реализации всех функций управления производством, в том числе и его организации.

Организация производства адекватна понятию «система». В общем виде она состоит из таких сложных подсистем, как производственная (статика), управленческая (динамика), подсистема технико-организационной упорядоченности и др. Сложные отношения подсистем ПС характеризуются законами создания ПС.

Процесс интегрированного создания производственной системы. Проектирование производственной системы — это:

- принятие управленческого решения на основе знания целей (мотивации);
- количественное определение (нормирование);
- прогнозирование (планирование) системного ресурсного обеспечения и выполнения хода производственного процесса;
- определение (организация);
- оценка (учет, контроль);
- диагностирование (анализ);
- оптимизация, субоптимизация (регулирование).

Все это — общие (системные) функции, используемые при проектировании любой системы.

Управление рынком (метод хозяйствования), управление в условиях рынка любой по величине, значению, отраслевому применению производственной системой требует решения множества проблем. Среди них —

проблема эффективности (эффективность применительно к условиям рынка, маркетинга, спроса и применительно к своим реальным возможностям). Достижение эффективности производства в условиях становления рыночного механизма потребовало разработки организации производственных систем и управления ими.

В рамках общей концепции решаются следующие задачи:

- формулирование и формирование потребностей общества в организации производственных систем;
- познание потребности общества в момент перехода его на рыночное управление народным хозяйством;
- осмысление и формулирование цели, целей производственных систем;
- осмысление понятия результата производственной системы, его характеристики и оценки;
- определение понятий жизненного цикла товара, продукта, фирмы, их различий и системного единства;
- управление формированием, организацией и развитием производственных систем;
- формирование комплекса законов организации производственных систем и управления ими, закономерностей их развития и управления;
- разработка системного механизма оценки эффективности организации производственных систем и управления ими.

Перечисленные задачи требуют скорейшей разработки и использования в практике хозяйственного строительства.

Без системной цельности представления о ПС как об объектах, организующих и создающих удовлетворение потребностей человека и общества, невозможна управляемая организация рыночного хозяйства страны. Вести это хозяйство на основе метода проб и ошибок — чрезвычайно долговременное и неэффективное дело. Одновременно необходимо отметить невозможность прямого использования опыта рыночного хозяйствования промышленно развитых стран Запада, так как исходные условия для организации и перестройки ПС в нашей стране принципиально новые.

Постановка и решение задачи позволит сформировать стройную систему закономерностей управления формированием, организацией и развитием производственных систем.

Процесс интегрированного создания ПС от момента зарождения производственной идеи до момента ее реализации, видоизменения и развития целесообразно представить как иерархическую систему, имеющую



цели разного уровня. Достоинством использования теории иерархии систем при построении ПС является существенное разграничение задач по периодам времени и пространства, а отсюда — снижение размерности отдельных задач и учет взаимозависимости функционирования подсистем различных уровней управления.

Алгоритм процесса создания ПС осуществляется в несколько этапов:

- формирование производственной системы;
- организация производства производственной системы;
- развитие производственной системы.

На стадии *формирования ПС* решаются вопросы понимания рыночных, государственных, политических, экономических, социальных институтов метасистемы; вопросы предварительного анализа, уяснения общей задачи ПС, вопросы выбора организационно-структурной формы ПС, метода и способа решения производственного процесса в целом, вопросы форм организации производства (систематизация, концентрация, централизация, комбинирование, кооперация).

На стадии *организации производства ПС* решаются вопросы комплексного оптимального проектирования всех основных элементов ПС в их системном единстве, формируется структурное качество ПС, минимизируются издержки производства, разрабатываются и устанавливаются нормы (нормативы) отношений сотрудников фирмы.

На стадии *развития ПС* решаются вопросы учета, контроля, анализа регулирования хода производственных и непроизводственных процессов, оценивается реальность достижения целей (результата), определяются направления и динамика развития, ведется организация и управление нововведениями, проводится реструктуризация.

Познание законов формирования, организации и развития ПС позволяет осмыслить и управлять причинами возникновения множества проблем проектирования и эксплуатации. Различие между законами и закономерностями условное и нечеткое. Будем считать, что законы отражают наиболее фундаментальные, важные связи и отношения.

Классификацию законов ПС можно произвести по следующим группам:

- законы причинных отношений формирования ПС (отношений с внешней средой);
- законы причинных отношений организации ПС;
- законы причинных отношений развития ПС.

## Вопросы и задания для самопроверки

1. В чем заключается системное проектирование производственных систем?
2. Какие методы системного проектирования производственных систем вы знаете?
3. Дайте характеристику типологии производственных систем.
4. Каковы принципы организации производственных систем?
5. Дайте характеристику жизненному циклу основных элементов производственных систем.

# Глава 3. Организационно-структурное обеспечение при стратегическом управлении

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ♦ определение организационно-структурного обеспечения при стратегическом управлении;
  - ♦ сущность организации управленческих процессов на предприятии;
  - ♦ сущность организационных изменений;
- **уметь:**
  - ♦ охарактеризовать основные этапы процесса организации управления фирмой;
  - ♦ охарактеризовать функции, методы, способы и структуру управления;
  - ♦ охарактеризовать организационные изменения на предприятии;
- **владеть:**
  - ♦ подходами к формированию структуры управления.

## 3.1. Организация управленческих процессов на предприятии

Термин «управление», как и его англоязычный аналог «менеджмент», применяется в нескольких различных значениях:

- управление как процесс;
- управление как деятельность;
- управление как институциональная единица: организация (например, управление кадров) или социальная группа (менеджмент как кадры управления, например топ-менеджмент).

Системный подход к управлению как к целому включает его процессную, деятельную составляющие. Различие *процесса* и *деятельности* принципиально важно как для теории, так и для практики управления.

Под *процессом* понимается изменение состояния некоторого объекта во времени и в пространстве. Время — неотъемлемый атрибут любого процесса, и для всякого процесса можно указать начальный и конечный моменты его осуществления, а пространство характеризуется особой организацией рабочих мест.

Под *деятельностью* мы понимаем какую-то работу, занятия, труд. Целенаправленная деятельность осуществляет процесс. Деятельность — суть процесса. Планируя процесс, то есть изменения состояния параметров объекта, мы должны выполнить определенной логики деятельность.

Многозначность термина «управление» порождается тем, что управление, во-первых, осуществляется некоторым субъектом по отношению к некоторым объектам, во-вторых, управление «имеет дело» с разными объектами одновременно. Интерпретация термина «управление» как институциональной единицы указывает на субъект управления, толкование обеспечения нормального функционирования и развития производства предприятия в интересах собственника.

Основу организации процессов управления составляют разработка, реализация и делегирование распорядительных прав собственности. Использование принципов разделения труда для повышения его продуктивности неизбежно приводит к пространственному разобщению выполнения различных операций технологических процессов.

Для реализации усилий деятельности предприятия и выпуска конечной продукции или услуг требуется координация деятельности отдельных работников и отдельных производственных подразделений. Эту координацию также осуществляет процесс управления. Под управлением, или менеджментом, следует понимать самостоятельный вид профессиональной деятельности на предприятии, предполагающий достижение определенных целей путем рационального использования ресурсов на основе применения специальных знаний (инструменты менеджмента — функции, методы, способы, формы, принципы управления), разработанных человечеством, и понимания мотивационных истоков человека и его участия в производственной деятельности.

Управление предприятием — это сознательная, планомерно осуществляемая на основе объективных законов и знаний деятельность, направленная на обеспечение нормального функционирования и развития производства предприятия в интересах собственника.

В данном выше определении управления следует обратить внимание на то, что оно представляет собой особый вид профессиональной деятельности, поэтому менеджер на предприятии не занят в процессах изготовления продукции и реализует лишь функции управления.

Управляющая система предприятия состоит из отдельных руководителей и различных органов управления — служб, отделов, бюро, групп и т. п. Иерархия (уровни управления) системы управления формируется исходя из потребности в выполнении какой-либо функции и нормы управляемости (7–13 человек на одного руководителя).

Существование любой системы немыслимо без управления. Теория управления системами и теория систем имеют методологическую взаимосвязь, которая определяется на основе закономерностей организации структуры с учетом принципов целостности (эмерджентности), иерархичной упорядоченности, взаимосвязи. В современной экономике теорию управления принято называть теорией менеджмента.

Менеджмент как научное направление управления в социально-производственных системах определяет смену парадигмы системы управления производством и экономикой в целом. Современная теория развития рынка изменяет приоритеты и принципы своего функционирования. В теорию менеджмента положен принцип приоритета «человеческого» интеллектуального капитала --- не труд (в классическом понимании — физическая составляющая) и капитал (финансы), а знания и информация, порождающие новые технологии, являются объектом управления. Д. Миклтуэйт и А. Вулдридж в книге «Магия менеджмента» отмечают: «Только с зарождением массового производства в начале XX в. бизнесу потребовалась новая элита менеджеров и новая официальная наука — теория менеджмента» [33].

Фредерик Уинслоу Тейлор (отец научного управления) был принципиальным вдохновителем науки менеджмента в конце XIX и начале XX в. С той поры менеджмент как наука претерпел ряд существенных изменений. Они стали следствием и отражением изменений уровня развития общества. Цикл этих изменений составляет 30–40 лет. Группировка этих изменений в менеджменте сложилась в определенные школы менеджмента, такие как:

- школа научного управления;
- классическая школа;
- школа человеческих отношений, поведенческие школы;
- научная школа, организационная школа;
- школа системного подхода.

Современное понимание управления представляет собой систему идей и примеров эффективного построения и управления организациями. Эта система складывалась под влиянием реалий деловой жизни развитых стран, которые нашли отражение в работах таких специали-

стов по менеджменту, как Р. Акофф, Р. Уотермен, П. Вейл, П. Друкер, А. Морита. В отличие от теории управления, развиваемой до недавнего прошлого в нашей стране, современный менеджмент не может быть представлен в виде четко сформулированных правил, рецептов деятельности. В нем находит отражение то, что мы живем в сложном и быстро меняющемся мире и что изменениям подвержены даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается. Попытки изложить наше знание о таких сложных системах, как современные организации, в рамках жестких схем и правил неизменно приводят к неопределенному упрощению, искажению истинной картины, а значит, к иллюзиям, заблуждениям и ошибкам. Поэтому современный менеджмент — это скорее система наиболее общих представлений об организациях, новая управленческая философия, нежели свод готовых рецептов.

**Основные понятия управления.** Законы управления — постоянство отношений категорий. Категории управления — основные понятия науки «управление», часто встречающиеся в характеристиках тех или иных ситуаций и сущностей процесса управления.

Принципы управления — руководящие требования, правила, основы и нормы поведения, которыми руководствуются менеджеры и органы управления и которые определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления.

Управленческую деятельность менеджеров можно определить прежде всего как сочетание различных функций управления. Функции управления — это обособившиеся виды управленческой деятельности. Функции отвечают на вопрос: «Кто и что делает в системе управления?»

Методы управления — группирование управленческого воздействия на основе побудительной причины управляющего субъекта на управляемый объект: менеджера на организацию. Методы предлагают вариантность, выбор путей, способов действия. Методы управления отвечают на вопрос: «Каким образом воздействовать на объект управления — организацию?»

Способы управления — это различное сочетание (группировка) методов управления, различный порядок приоритетов методов управления.

Цель управления определяет методы, способы и формы управления, а принципы позволяют выбрать для достижения цели наиболее эффективные из данных вариантов структуры управления.

Объектом управления выступают прежде всего люди в организации.

## **Основные этапы процесса организации управления фирмой**

Как отмечалось, ПС описывается комплексом разнообразных структур. При проектировании ПС основными структурами являются:

- производственная -- состав производственных обслуживающих подразделений, их специализация и взаимосвязи (движение материальных потоков);
- непроизводственная — состав непроизводственных подразделений (здравоохранение, культура, спорт), их специализация и взаимосвязи;
- управленческая — состав управленческих подразделений на базе производственной и непроизводственной структур, их специализация и взаимосвязи (движение информационных потоков);
- организационная — системная совокупность производственных и непроизводственных управленческих структур. Эта структура зависит от целей предприятия.

В понятие организации управления мы вкладываем системный комплекс работ по формированию структуры управления фирмой, созданию инструкций, положений, планов. В результате системной организации управления структура управления фирмой становится адекватной требованиям внешней среды и производственной структуры фирмы.

Системный комплекс целей, задач и работ процесса организации управления фирмой, взаимоувязанный в пространстве и времени, можно разделить на ряд последовательных этапов. Основные задачи, разрешаемые на предыдущих этапах, являются исходными для решения задач последующих этапов.

На рис. 3.1 предложен общий алгоритм формирования оргструктуры предприятия. Алгоритм учитывает все основные проектные категории менеджмента: внешнюю среду, личностные характеристики лидеров, цели фирмы, принципы, методы и способы управления, виды структур, функции управления и т. п.

Процесс интегрированного создания предприятия (фирмы) по характеру формирования управленческого воздействия можно представить в виде трех этапов, таких как:

- формирование фирмы в условиях надсистемы (внешней среды). Это разработка общей идеи товара, производства, сбыта, оценка мотивации окружения;
- организация производства и управления фирмой. Это системное технико-организационное, экономически рациональное проектирование и организация производственной системы;

- развитие фирмы (стратегическое и текущее управление). Это учет, контроль, анализ изменения потребностей, мотиваций, НТП и в связи с этим регулирование производственной системы.

На первом с учетом того, что система управления зависит от особенностей производственной структуры фирмы, анализируются следующие вопросы:

- оценивается удовлетворение потребностей потребителей созданием товара фирмы;
- оценивается рынок товара;
- анализируются и оцениваются отношения и тенденции отношений внешней среды и товара фирмы, фирмы как участника рынка;
- анализируется и оценивается предполагаемая стратегия фирмы;
- формируются цели, задачи, миссия фирмы.

В рамках решения перечисленных проблем вырабатывается общая концепция управления фирмой, определяются методы управления, способы, формы и принципы управления, тип структуры управления.

Алгоритм формирования организационной структуры управления фирмой (исходный вариант) включает следующие блоки: товар фирмы (технико-экономические характеристики), потребителя, рынок, условия внешней среды, личностные характеристики лидеров, миссию фирмы, укрупненно (блочно) – производственную структуру, структуру управления (подробно в части отношений с внешней средой).

На втором этапе осуществляются развернутое проектирование и организация производственной структуры фирмы:

- группировка комплекса производственных задач по составу, специализации и взаимосвязям – организация производственной структуры фирмы;
- группировка однородных задач и работ непромышленного характера – организация непромышленной (социальной) структуры фирмы;
- анализ и оценка производственной и непромышленной структур фирмы. Позволяют сгруппировать специфические функции управления. Такая группировка – основа формирования адекватной структуры управления фирмой.

На третьем этапе проводятся работы по изменению организационной структуры фирмы в связи с изменением внешней и внутренней среды.



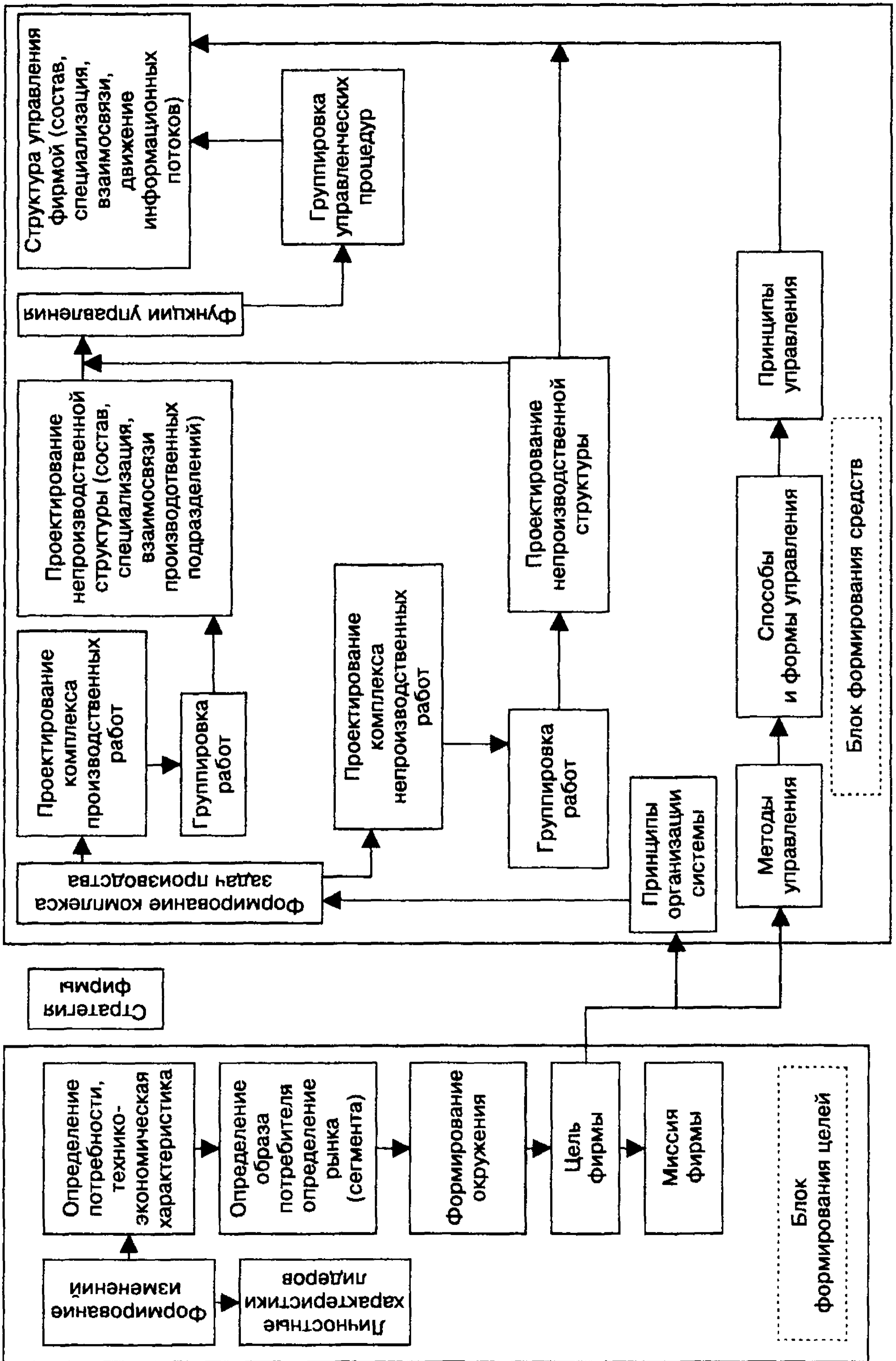


Рис. 3.1. Алгоритм формирования организационной структуры

Каждый этап должен иметь самостоятельное значение, чтобы по его результатам можно было принимать управленческие решения путем регулирования выполнения следующего этапа. В зависимости от этапов жизненного цикла продукции (на которых осуществляется производство продукта фирмы) структура управления фирмы имеет особенности, которые, в свою очередь, зависят от особенностей производственной структуры фирмы. Агрегирование задач в системе управления фирмой на основе соответствия этапам жизненного цикла продукции (ЖЦП) может объективно создать сложную структуру управления, так как возможно одновременное решение таких задач, как:

- фундаментальное исследование;
- НИР и ОКР;
- организация материально-технического снабжения, производственного процесса и сбыта;
- эксплуатация продукта;
- ремонт продукта, организация сервиса;
- утилизация продукта.

Сложность и многоплановость проблем, встающих перед управлением в связи с разработкой, созданием производства, обращением (коммерческой реализацией) продукции, требуют использования системного подхода на всех этапах жизненного цикла продукции.

Сложность структуры фирмы определяется в том числе степенью обновляемости продукции. Мы различаем шесть степеней обновляемости продукции: от модернизации и дизайна продукции до обновления (изменения) функционального решения продукции. Различные степени обновления продукции можно эффективно решать в различных организационно-структурных формах производственных систем (фирмах). Каждая из них объективно решает собственные экономические задачи. В практике управления известно много организационно-структурных форм производственных систем.

Опыт предприятий показывает, что их организационная структура строится преимущественно эмпирическим путем с использованием различных методов.

Возможная классификация методов проектирования организационной структуры представлена в табл. 3.1.

Основной характеристикой системного подхода к решению проблемы является то, что он представляет собой упорядоченный способ оценки удовлетворения требований. Разработчик системы начинает с высшего уровня системы и достигает решения, связанного с оптимальным способом

достижения заданного выпуска при данных затратах (или изменениях затрат). Обычно системы состоят из подсистем, а те, в свою очередь, из еще более мелких подсистем, которые могут быть разработаны и оценены таким же образом, как и главная система. Разработчик все глубже проникает в общую систему путем постепенного приближения, переходя от функциональных требований к обоснованной структуре системы.

**Таблица 3.1.** Классификация методов проектирования организационной структуры предприятия

Наименование метода	Основное содержание метода	Примечание
Аналогий	Предполагает использование опыта проектирования структур других предприятий	
Экспертный	Экспертиза ситуации проводится и обсуждается экспертами. Они разрабатывают предложения-рекомендации	
Структуризации целей	На основе системного подхода выстраивается общая логика проектирования предприятия (дифференциация целей в виде графа «цели – подцели, задачи, работы»)	Метод позволяет осуществлять сложную взаимосвязь целей, задач, работ
Организационного моделирования	На основе выбранных критериев проводится формализация математических, графических описаний, взаимосвязей, взаимозависимостей	Любая модель – это предполагаемый нами образ объекта

Важным принципом формирования системы является то, что подсистема не обязательно должна работать на максимуме: целью здесь является оптимизация главной системы. Синтезирование подсистем в главную систему показывает, что одна или несколько подсистем могут работать на уровне, далеком от оптимального, в целях достижения оптимизации главной системы.

Предлагаемый системный подход к управлению производственной системой предполагает формирование хозрасчетных обособленных элементов производственной системы по этапам жизненного цикла продукции. Мера хозрасчетной самостоятельности зависит от конкретной производственной системы. Уровень обязательной кооперации между обособленными элементами производственной системы определяется технико-экономическими требованиями НТП по данному производству (технологическому переделу и потребностям последующих стадий производственного процесса, то есть следующих технологических переделов).

На рис. 3.2 представлена схема структуры информационной системы управления предприятием, построенная на выделении отдельных работ (функций).

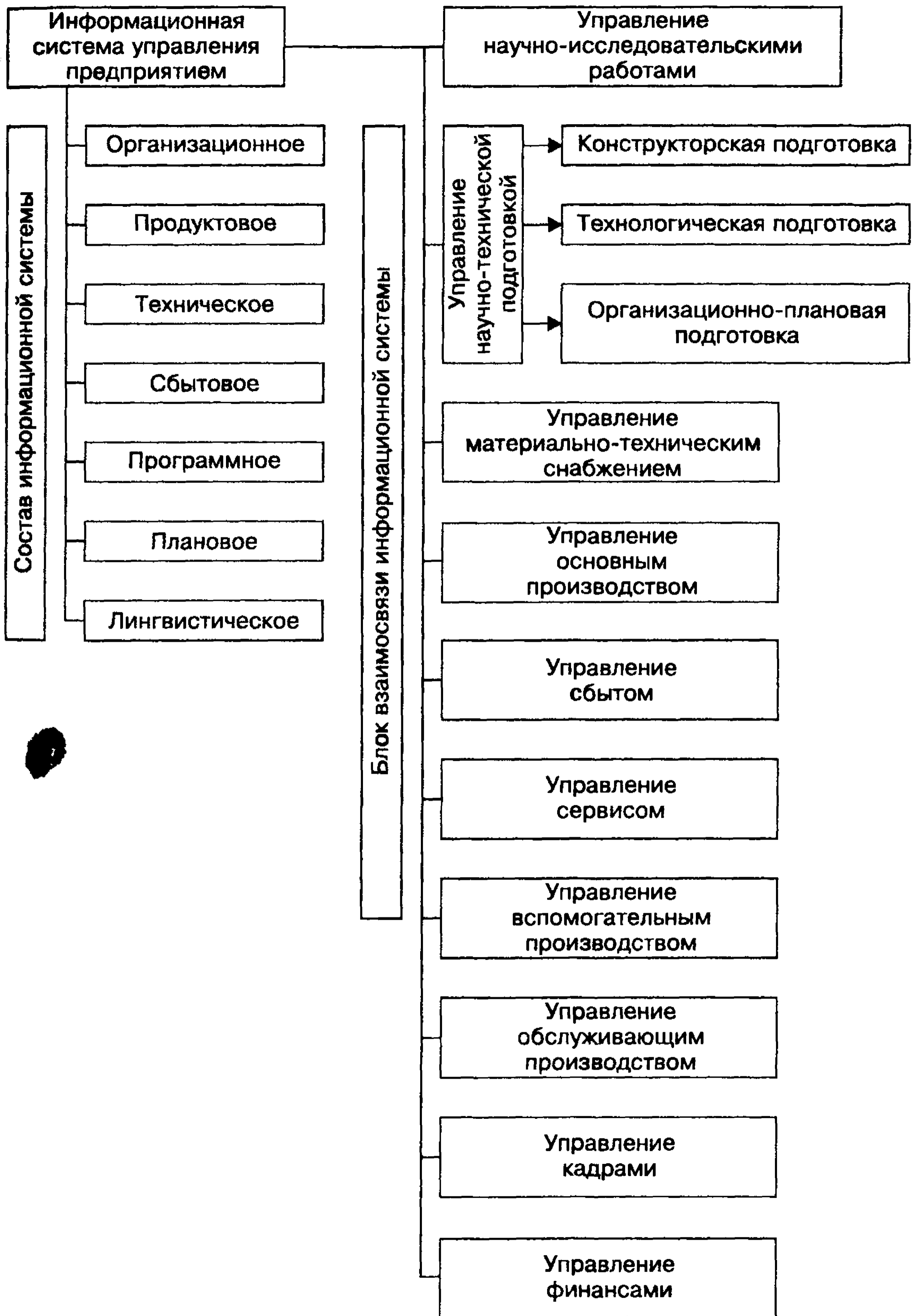


Рис. 3.2. Структура информационной системы управления предприятием

Особенность и сложность системного подхода при управлении производственной системой заключается в том, что для улучшения общего состояния системы необходимо знать не только ее элементы, но и связи между ними и взаимообусловленность этих связей. Это системно-организационное, или целевое, управление.

### **Функции управления**

Разделение труда менеджеров – это специализация управленческих работников для выполнения определенных видов деятельности (функций), разграничение полномочий, прав и ответственностей, на основе которых решается проблема повышения результативности труда управляющих.

Функции управления – это обособившиеся виды человеческой деятельности. Управленческое воздействие оказывается посредством системного комплекса функций управления. Анри Файоль (1841–1925) разделял функции управления: «Все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разбить на шесть следующих групп.

1. Технические операции (производство, выделка и обработка).
2. Коммерческие операции (покупка, продажа и обмен).
3. Финансовые операции (привлечение средств и распоряжение ими).
4. Страховые операции (страхование и охрана имущества и лиц).
5. Учетные операции (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т. д.).
6. Административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль)» [41].

В расширение этого подхода функции управления можно классифицировать по трем основным признакам.

1. По принадлежности к временному этапу цикла управления – общие системные функции. Этот временной цикл управления можно условно разделить на этапы (функции) – общие (системные). Это:
  - ◆ целеполагание;
  - ◆ мотивация;
  - ◆ нормирование;
  - ◆ планирование (прогнозирование);
  - ◆ организация;
  - ◆ учет;
  - ◆ контроль;
  - ◆ анализ;
  - ◆ регулирование.

До последнего времени в нашей управленческой среде господствовала определенная точка зрения на роль руководителя. Считалось, что функции управления должны быть строго отделены от исполнительской, непосредственно производственной деятельности и сводиться к разработке стратегий, планированию, организации, контролю и осуществлению внешних связей с другими организациями. Понимание растущей значимости коллектива в выполнении управленческих функций привело к иным представлениям о роли руководителя. Руководитель должен не столько управлять, сколько создавать благоприятные условия для того, чтобы каждый член коллектива сам стремился активно участвовать в управлении делами организации. Иначе говоря, он должен создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом, которая, в свою очередь, стремится удовлетворить личные интересы каждого члена коллектива: руководитель служит коллективу, а коллектив — делу. Поэтому руководитель должен не управлять в привычном смысле слова, а вести за собой, быть лидером. Таким образом, от прежней роли руководителя, который служит только делу, жизнь заставляет перейти к новой роли руководителя, который служит своим работникам, не переставая служить делу. Этот новый подход к управлению заставит сгруппировать логику выполнения каждой работы в системной последовательности.

Эти функции управления применяются при выполнении каждой работы на каждом рабочем месте в обязательной логической последовательности.

2. По принадлежности к определенной области производственно-хозяйственной деятельности — специфические функции. Эти функции выделяются при достаточности объемов работ, например функции главного инженера, технологическая, плановая, трудовая, снабженческая, производственная, сбытовая и др. Соответственно, в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся конкретными вопросами (специфическими функциями). Это структурное разделение труда менеджеров в силу разнообразия факторов специфично для каждой организации и влияет на горизонтальное формирование структуры управления.
3. По особенностям основных задач функциональных групп управленцев предприятия. Это технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды

и сложность выполняемых работ, влияет на вертикальное формирование структуры управления.

Условно управление и управляющих в фирме можно разделить на такие основные группы (табл. 3.2):

- высший уровень управления;
- средний уровень управления;
- низший уровень управления.

**Таблица 3.2.** Разделение управления в фирме

<b>Высший уровень менеджмента (3-7 % (АУП) – правление)</b>				Техниче- ские пробле- мы, цели, задачи	Общече- ловече- ские проб- лемы, мотивы, цели, задачи	Концеп- туальные пробле- мы, цели, задачи
Стратегический менеджмент	Инновационный менеджмент	Управление персоналом				
<b>Средний уровень менеджмента фирмы (50-60 % (АУП) – ответственные менеджеры)</b>						
Маркетин- говый менедж- мент	Проектный менеджмент	Финан- совый менедж- мент	Производ- ственный менедж- мент			
<b>Низший уровень менеджмента фирмы (менедже- ры, имеющие в подчинении работников исполни- тельного труда)</b>						
Технологический, операционный, нормативный						

Высший уровень управления -- это постановка и определение путей решения проблемы.

Высший менеджмент решает стратегические вопросы, которые определяют стратегию развития предприятия, его цели, миссию, а также вопросы, связанные с разработкой инновационных проектов фирмы, формированием философии и политики управления персоналом, распределением полномочий между функциональными и проектными службами, созданием и перестройкой организационной структуры фирмы.

Самая необходимая функция, которую осуществляет высшее руководство фирмы, – предвидение и мотивация. В его обязанности входит генерирование идей по формированию продукта фирмы, по организации изготовления и реализации товара, по своевременному уходу продукта с рынка. Особого внимания заслуживает постоянное обновление товара-продукта фирмы, обновление технологии и организации производства.

Средний уровень управления – это разработка управленческого решения. Средний уровень управления решает вопросы:

- функционального управления. Осуществляет руководство постоянными специализированными техническими, производственными, маркетинговыми, сбытовыми, финансовыми функциями и т. п.;
- административного управления. Осуществляет наем, подготовку и переподготовку персонала, заключение контрактов, финансовое обеспечение, соблюдение техники безопасности;
- проектного управления. Осуществляет руководство проектами на всех стадиях жизненного цикла продукции, вплоть до сдачи готовой продукции заказчикам.

Низший уровень управления (специалисты, технические исполнители) осуществляют технологическое, операционное, нормативное выполнение управленческого решения. Здесь требуется умение четко и грамотно выполнять технологические операции. Если соблюдаются условия сочетания целей (задач) исполнителя и фирмы и если эти условия нашли отражение в их мотивации, то на этом уровне управления может приниматься множество решений, имеющих высокую суммарную эффективность. На рис. 3.3 представлена схема основных видов и объемов работ по уровням управления.

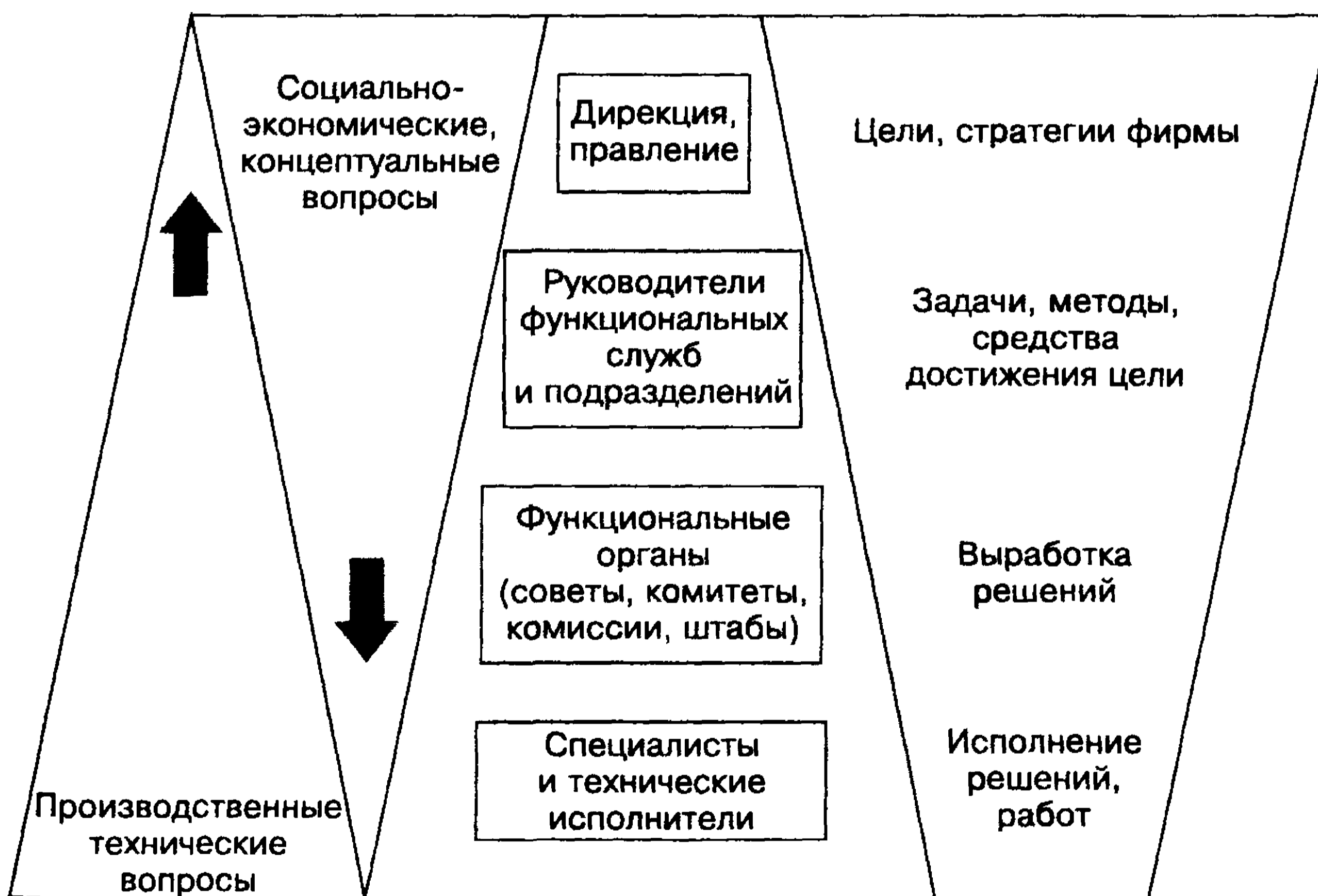


Рис. 3.3. Схема основных видов и объемов работ по уровням управления



Линейные полномочия — это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Линейные полномочия выражают существующую в организации систему властных отношений между руководством и подчиненными. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд или скалярной цепью.

Норма управляемости — допустимое количество исполнителей, подчиненных одному руководителю. Норма управляемости зависит от типа производства, сложности продукции и уровня управления.

### **Методы управления**

Методы управления являются важной категорией науки управления. Взаимосвязь различных методов, приоритет отдельных методов характеризуют цели управления, способы и формы управления, структуру управления.

Общая логика для решения проблемы организации системы управления фирмой состоит из ряда строго последовательных управленческих шагов (решений). Один из первых шагов — это определение метода или системы методов управления для своей фирмы.

Под методом управления понимается основа мотивации человека для целенаправленного воздействия на процесс труда. Это основная побудительная причина выполнения управленческого решения. Мотивация здесь имеет сложный, комплексный характер. Состав этого комплекса и приоритет различных видов мотивации зависит от уровня развития общества и уровня развития конкретных людей, вступающих во взаимозависимые отношения.

В табл. 3.3 представлена классификация методов управления, основанная на группировке по признаку характера мотивационного воздействия (побудительная причина). По характеру воздействия различают три группы методов управления:

- административные;
- материальные (экономические);
- моральные (социально-психологические).

На практике в чистом виде не применяется ни один из методов. Эта проблема стала разрешаться в разной степени успешно разработкой теории корпоративной культуры. И хотя еще не разработан механизм создания и развития корпоративной культуры, который бы учитывал особенности отрасли, сложность продукта, этапы жизненного цикла продукта, уровень квалификации работников и т. п., можно говорить о четвертом виде метода управления — корпоративной культуре.

Таблица 3.3. Методы управления

Наименование метода управления	Содержание метода управления	Механизм воздействия на объект управления	Стимулы выполнения управленческого воздействия
Административно-правовые и организационно-распорядительные	Нормы гражданского и административного права, инструкции, приказы, распоряжения, положения	Прямой, директивный	Дисциплинарная ответственность, боязнь наказания
Экономические (материальные)	Заработная плата. Техничко-экономический анализ, хозрасчет, прибыль, цены, кредит, поощрительные фонды	Прямой, стимулирующий	Материальная заинтересованность
Социально-психологические (моральные)	Традиции, мотивы, нравы, психологический климат, стиль руководства, мораль, воспитание, образование	Косвенный, стимулирующий и директивный	Моральная ответственность
Корпоративная культура	Кодекс поведения, ритуалы, имидж, системность культуры производства и общения	Косвенный, стимулирующий	Системность в понимании своей миссии (совместно с фирмой) в обществе

### Способы управления

Способы управления — это системное сочетание формализованного и мотивационного управления, учитывающего методы управления, роли участников, принципы формирования структуры управления и тип структуры управления.

*Способ управления* — это характер организации управленческого процесса, характер отношений между людьми, между руководителем и подчиненным, это уровень и место, где разрабатывается управленческое решение, где и кем осуществляется контроль. Классификацию способов управления возможно произвести, исходя из различных группировок и приоритетов методов управления (табл. 3.4). Методы и способы управления являются исходными параметрическими характеристиками для формирования других элементов управления, например стилей управления, структур управления и т. п.

*Под формой управления* понимается разнообразие участников производственного процесса. Форма управления — это мера внутренней отдачи человека выполняемому делу. По группировкам методов управления различают шесть способов управления:

- управление посредством формулировки задачи и осуществления контроля;
- управление посредством делегирования полномочий;
- управление на основе принципа исключения (выделение главного);
- управление по целям;
- управление по результатам;
- ситуационное управление.

**Таблица 3.4.** Способы и формы управления

Способы управления	Значение конкретного способа управления	Суть способа управления	Форма управления
1	2	3	4
Управление посредством формулировки задачи и осуществления контроля	Административный	Максимальная концентрация, централизация управления. Отсюда максимально большое число уровней иерархии. Обычное направление управляющего воздействия сверху вниз. Решения разрабатываются и принимаются наверху. Задачи ставятся в приказном порядке. Контроль и регулирование концентрируются на высшем уровне	Административно-повелительная. Рациональность (функционирование) организации достигается на основе приказов, инструкций, положений. Персональная мотивировка — боязнь наказания. Вознаграждения случайны
Управление посредством делегирования полномочий	1. Административный. 2. Социально-психологический	Максимальная концентрация, централизация управления. Направление воздействия сверху вниз. Хотя задачи ставятся в приказном порядке, учитывается мнение подчиненных. Функция контроля сконцентрирована наверху. Чем в большей мере делегированные полномочия приняты сотрудниками, тем выше будет самостоятельность принятия решений. Среднее звено управления в большинстве случаев участвует в принятии решений	Благожелательно-повелительная. Мотивировкой является использование вознаграждений и некоторых наказаний

1	2	3	4
Управление на принципе исключения	1. Административный. 2. Экономический. 3. Социально-психологический	Руководители акцентируют внимание на основных функциях, вмешиваясь в повседневное руководство лишь в исключительных случаях. Информационный поток — сверху вниз и снизу вверх. Задачи ставятся в приказном порядке после их обсуждения	Экономическая заинтересованность — основной мотив работы
Управление по целям	1. Экономический. 2. Социально-психологический. 3. Административный	Предусматривается гибкая постановка цели (целей) с определением путей их достижения. Согласование целей и направлений — процесс взаимодействия руководителей и сотрудников. Цели не навязываются, а формируются на основе анализа и ситуационных факторов и возможностей сотрудников. По целям разрабатываются задачи. Для выполнения задач формируются группы. Управленческое решение и контроль в группах	Групповая. Информационные связи носят прямой и косвенный характер. Интегрированные решения принимаются на всех уровнях структуры. Успешной реализации этого способа могут препятствовать следующие факторы: а) чрезмерная регламентация и формализация деятельности, сковывающие инициативу; б) отсутствие достаточного числа квалифицированных специалистов широкого профиля; в) недостаточная информированность группы
Управление по результатам (аналог управления по целям)	1. Экономический. 2. Социально-психологический. 3. Административный	Ставится очень значительная цель, имеющая количественный результат; всеми прилагается максимум усилий для ее достижения. Максимально раскрываются деловые качества человека	То же
Ситуационное управление	1. Социально-психологический. 2. Административный. 3. Экономический	Учитывается факт возможности включения организации в систему окружающего мира. Сама организация тоже рассматривается как система, состоящая из взаимосвязанных подсистем (информационной, планирующей, организационной, контролирующей и т. п.)	Командная. Информационные связи носят прямой и обратный характер. Решения принимаются на месте возникновения проблемы, исходя из ситуации

Изменение цели производства с выполнения государственного плана на комплекс целей, базирующихся на получении максимальной прибыли, predetermined изменение приоритетов среди методов управления. Необходим осмысленный выбор методов управления при формировании концепции управления фирмой. От выбора метода либо особой группировки методов зависят мотивация работников фирмы к труду, содержание и направленность управленческой деятельности, механизм воздействия на объект управления. Как правило, в управлении фирмой применяют свой комплекс методов, отдавая в каждый конкретный момент деятельности фирмы предпочтение тому или другому методу. Так, в состоянии активного развития фирмы приоритет устанавливают за экономическими методами, а при появлении трудностей, спада производственной активности усиливаются административно-правовые и организационно-распорядительские методы.

Также различна приоритетность методов управления фирмой в зависимости от этапа жизненного цикла фирмы и жизненного цикла товара. На ранних этапах, когда многие проблемы решаются на творческом энтузиазме, преобладают системно-психологические методы.

В управлении фирмой мы не имеем права игнорировать ни один из методов. В современной концепции управления приоритет в едином комплексе методов управления должен быть отдан экономическим методам. В условиях рыночной экономики с изменением целей принципиально меняются идея, содержание и механизм технико-экономического анализа и синтеза. Модели хозрасчета в зависимости от организационно-структурного вида фирмы или подразделения приобретают конкретные, наполненные экономическим содержанием формы.

Группировка методов управления, то есть выбор способа и формы управления, невозможен на основе лишь одного желания руководителя. Для правильного выбора способа и формы управления необходимо системное соответствие политическим, экономическим и моральным условиям общества. Именно на этой основе проходит четкое, долгосрочное, слабо поддающееся управленческому воздействию разделение менеджмента на американский, японский, европейский, российский и т. п.

В российской фирме одного искреннего желания овладеть прогрессивным менеджментом, например организовать управление по целям, недостаточно. Необходимо предварительно привести в системное соответствие целый ряд факторов, в том числе не зависящих от конкретной фирмы, а находящихся под влиянием уровня развития общества.

## Структура управления

Достижение цели, стоящей перед фирмой, требует организации структуры управления. Структура управления – это одномоментное отображение системы управления, это состав, специализация и взаимосвязи управленческих подразделений.

Структура описывает систему. Структур у системы много. В зависимости от цели, задачи описания системы структура характеризуется тремя элементами:

- составом;
- специализацией;
- взаимосвязями.

Структура управления предприятием – это состав управленческих подразделений, их специализация и взаимосвязи (движение информационных потоков). Стратегии развития фирмы определяют структуру ее управления. Усложнение структуры управления часто связано с формированием автономной стратегической деятельности. Например, создание дочерних предприятий может быть связано со стремлением руководства фирмы адаптироваться к изменениям внешней среды. Это особенно важно в сложный переходный период, когда за счет рискованной операции можно повысить устойчивость фирмы в целом и использовать для этого новые благоприятные возможности или избыточные ресурсы.

Формирование системы (структур) управления предприятием осуществляется с учетом множества взаимосвязанных факторов. Это в первую очередь поставленные предприятием перед собой цели (система целей) (рис. 3.4).

Комплексность и социальность целей определяют метод управления, способ и форму управления. Учет этих факторов говорит об осмысленной долговременности стратегии предприятия.

Классификация и группирование производственных и непроизводственных работ позволяют проектировать производственную и непроизводственную структуры предприятия (рис. 3.5).

Цель управления – воздействие на производственную систему для достижения производственной цели посредством работы фирмы в условиях гомеостаза (устойчивости в малом), а также перестройки, адаптации ПС к внешним условиям.

Собственно, для управления производством по функциям управления в рамках этих структур и создается структура управления. Таким образом, структура управления предприятием зависит от производственной структуры и выбранной системы менеджмента.

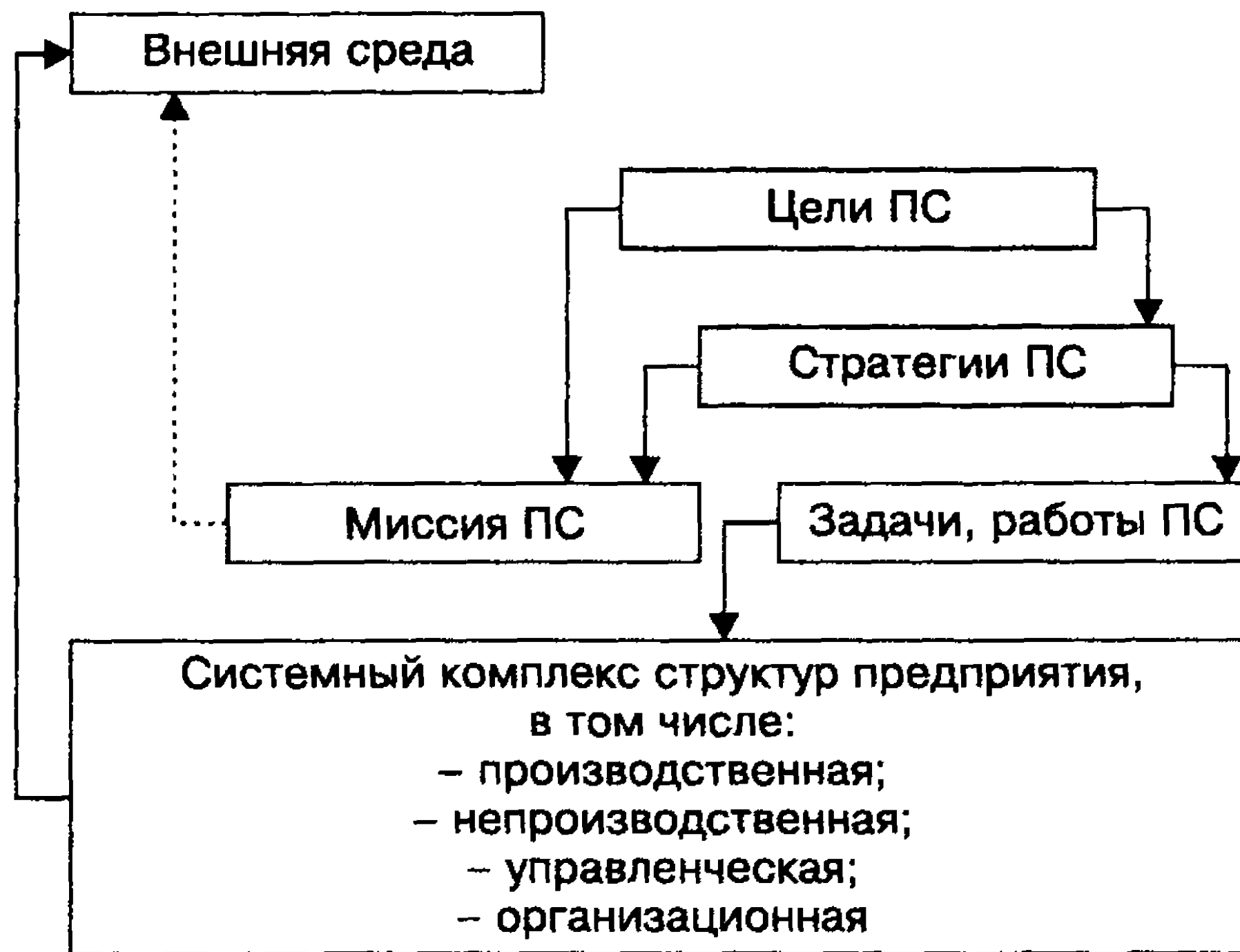


Рис. 3.4. Взаимосвязи внешней среды производственной системы

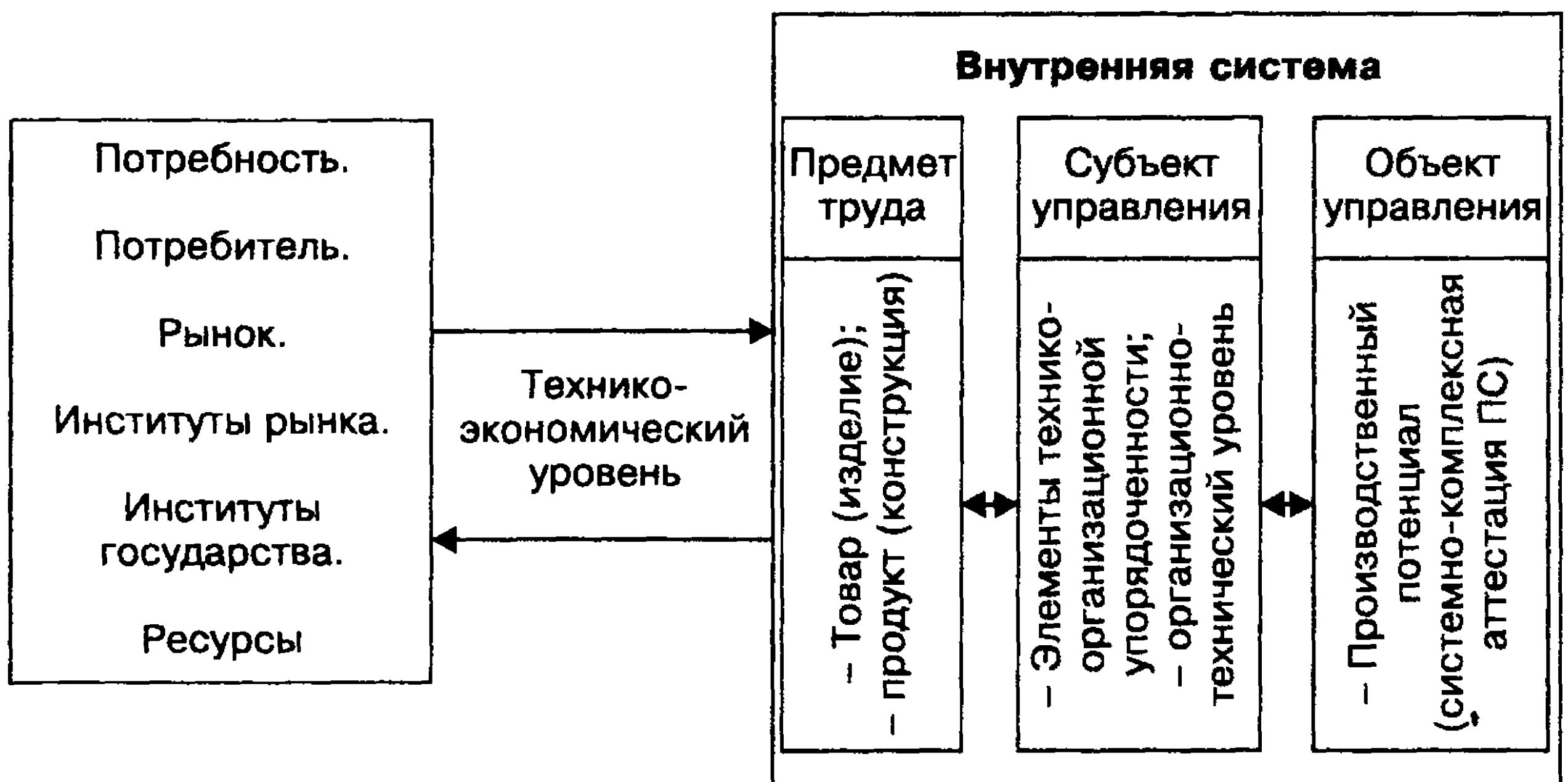


Рис. 3.5. Системное управление производством

Особенность и сложность системного подхода при управлении производственной системы в том, что для улучшения общего состояния системы необходимо знать не только ее элементы, но и связи с ней. Это системно-организационное (целевое) управление.

Системный подход определяет последовательность формирования структуры управления фирмой. Достижение цели фирмы осуществляется посредством решения взаимосвязанных задач. Эти задачи форми-

руют работы, а работы — функции. Состав функций управления определяет структуру управления производством. Структура управления — это совокупность управленческих подразделений, то есть состав органов управления, их специализация, подчиненность и формы взаимосвязи (движение информационных потоков).

Прежде чем определить структуру управления, фирма определяет критерии, которым должна удовлетворять ее структура. Выбор критериев производится с учетом воздействия внешней среды, она определяет (задает) технико-экономический уровень предмета труда — изделия. Потребное на рынке изделие усилиями конструкторов принимает образ предмета труда — конструкции. Предмет труда определяет организационно-технический уровень ПС. Этот уровень — система характеристик производственного потенциала ПС — имеет параметрические значения, конечным проектным элементом которого является управление. Структуру управления получают либо из пяти основных, либо путем комбинирования различных схем, либо перераспределением ответственности в какой-то структуре. Структура управления изображается в виде графа.

Виды структур управления классифицируются по способам группировки управленческих действий (разделения управленческого труда структурных подразделений и работников).

Разделение управленческого труда основывается на понятии линейных и функциональных связей. Линейные связи выражают прямое непосредственное обязательное подчинение одних элементов структуры другим — распорядительство. На структурной схеме линейная связь отражается сплошной непрерывной линией. Функциональные связи, по которым реализуются отдельные специализированные функции управления, выражают согласованность. На структурной схеме функциональная связь отражается прерывистой (пунктирной) линией. Различные варианты организаций линейных и функциональных связей образуют различные варианты управленческих структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную, поисковую, дивизионную. Различные управленческие структуры по-разному решают задачи менеджмента.

Линейно организованные структуры решают вопросы комплексного менеджмента при едином лидере, главном менеджере, знающем, как, когда и что, и умеющем все. Эффективность линейной организационной структуры целиком зависит от качеств и умений лидера. Линейные структуры управления образуются по принципу декомпозиции больших систем (рис. 3.6). Отличаются сравнительной простотой, надежностью, прозрачностью принимаемых и реализуемых



управленческих решений. Разрешаемые проблемы — стандартные и хорошо структурированные, повторяющиеся, требующие не столько эвристических решений, сколько точности, аккуратности, исполнительской дисциплины. Еще одно достоинство — относительная простота подбора кадров управления. Область применения — производство.

Такая структура имеет четкое распределение функций. Недостатки: тяжело осуществлять координацию между элементами; высшим элементам необходимо знать функции низших элементов.

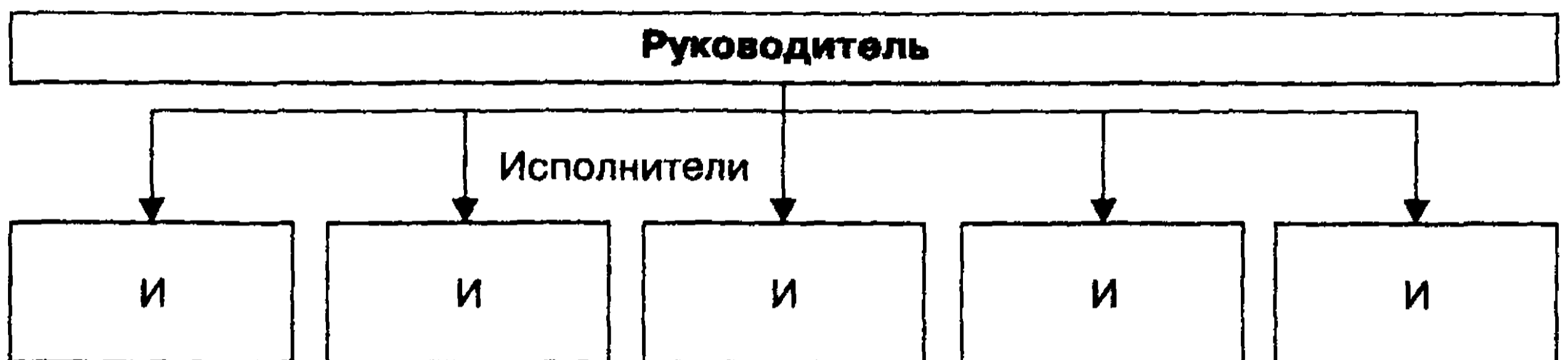


Рис. 3.6. Линейная структура управления

Функциональная структура предусматривает специализацию руководителей по отдельным функциям (рис. 3.7). Функционально организованные структуры решают вопросы комплексного менеджмента путем дифференциации специализированных функций (работ). По мере роста объема работ, увеличения их сложности предприниматель вынужден приглашать новых людей для их выполнения. В чистом виде функционально организованная структура нерациональна, так как множество целей, задач и работ, имеющих различные приоритеты, очень трудно подчинить единству цели (целей), важнейшему системному принципу предприятия. При функциональной структуре нарушается принцип управления — единоначалие.

Линейно-функционально организованные структуры решают вопросы комплексного менеджмента путем сочетания функционализации (специализации) отдельных работ, функций и единого (централизованного) органа (лидера), устанавливающего и решающего приоритеты достижения целей (рис. 3.8). При этом линейно решаются задачи управления основным производственным процессом предприятия. Такая организация структуры управления хорошо применима в условиях стабильного серийного, крупносерийного и массового производства, при устойчивой номенклатуре продукции, в условиях хорошо отработанной системы управления информацией.

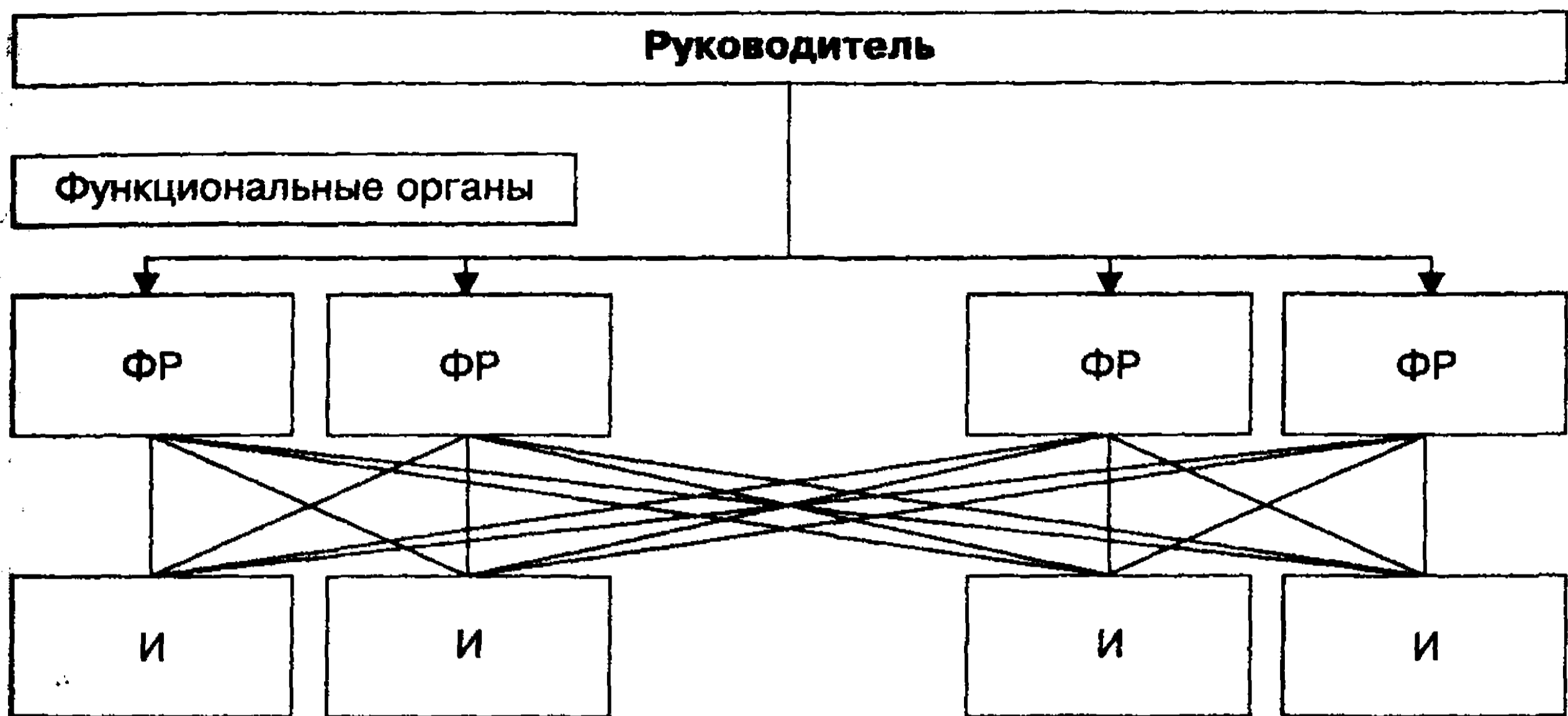


Рис. 3.7. Функциональная структура управления

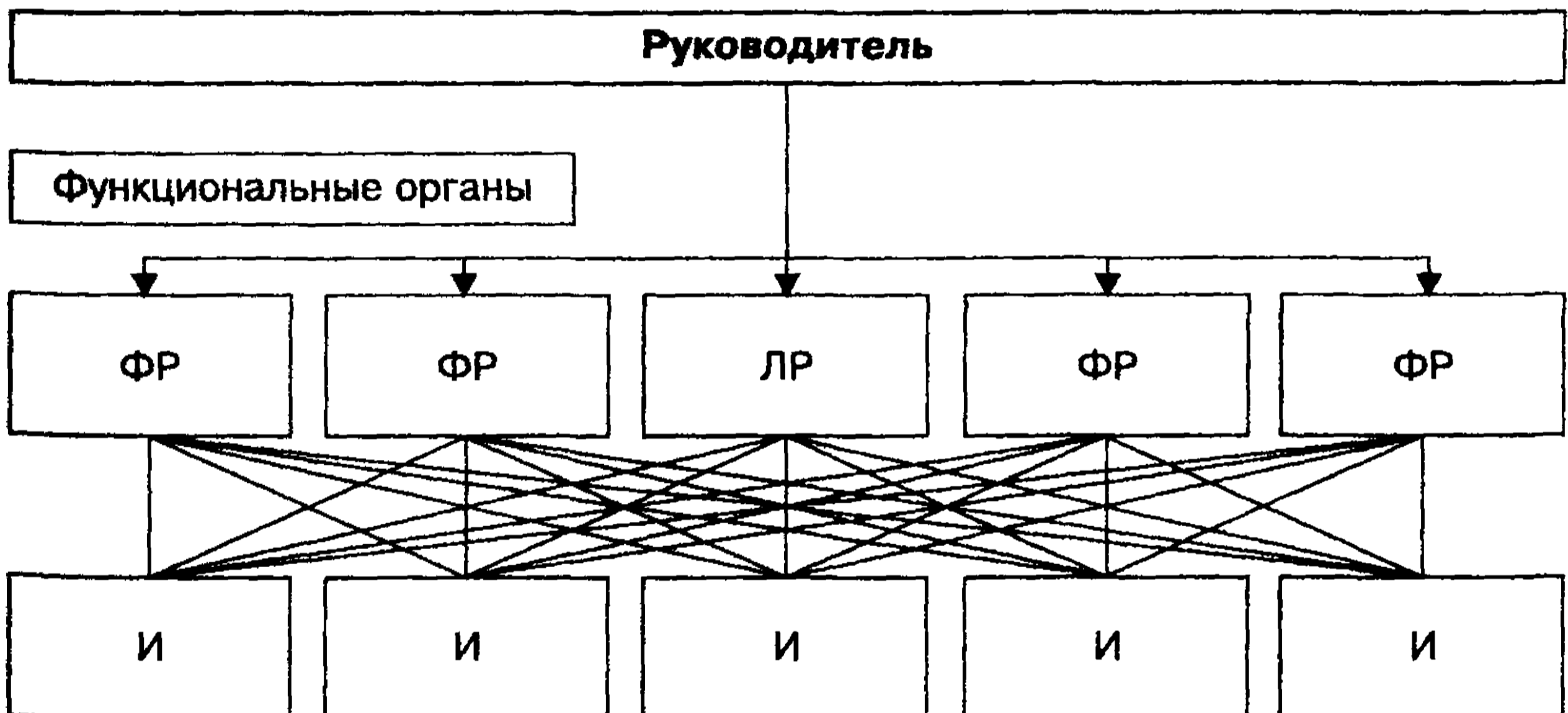


Рис. 3.8. Линейно-функциональная структура управления

Примечание: ФР – функциональный руководитель, ЛР – линейный руководитель.

В линейно-функциональной структуре управления могут решаться не только стандартные и хорошо структурированные проблемы, но и ряд слабо структурированных проблем.

Исполнители подчиняются функциональным руководителям по строго определенному кругу вопросов (технология, режим экономии, коммерция, контроль и т. д.). Для этих структур возникает типичная (внутренняя) организационная проблема определения приоритета реализации указаний. Эта структура применяется в производствах диверсифицированного типа с широким спектром деятельности – от исследований

и разработок до серийного производства продукции и ее реализации. Сложности возникают при подборе руководящих кадров достаточно высокого уровня квалификации.

Линейно-функциональная структура базируется на преимуществах как линейной, так и функциональной системы и предусматривает функциональные связи между группами управления. Это самый распространенный вид структуры управления. Достоинством ее является четкая работа всех органов управления при заранее хорошо разработанной управленческой документации (устав предприятия, структура управления, положение о службах, инструкция на рабочие места, схема документооборота информации, процедурные правила).

Недостатком является неэффективный менеджмент новых проектов, нововведений, требующих высокой, неплановой и быстрой координации различных работ, функций. Линейно-функциональная структура чрезвычайно плохо реагирует на нововведения, изменения рынка. Горизонтальные связи решаются только за счет заранее описанных управленческих процедур. Вертикальная взаимосвязь затруднена и иерархична. Скорость принятия решений и качество решений зависят от числа уровней иерархии. Среднее звено управления может влиять на информацию в своих целях (ведомственность структуры). Тип руководителя скованный, недостаточно активный для развития.

Матрично организованные структуры решают вопросы системно-комплексного менеджмента инновационных работ (рис. 3.9). Проектное сочетание функциональных работ подчинено линейному управлению по достижению основной цели проекта.

Матричная организация – это структура с двумя и более линиями подчинения, двумя линиями бюджетных полномочий и двумя источниками результативности и вознаграждения за результаты. Главная особенность в том, что управление предприятием, продуктом, проектом, начинанием, а также управление функцией и хозяйственным процессом пересекаются (образуя матрицу), а принятие решений в каждой единице (клетке) матрицы делят между собой менеджер предприятия, проекта и функциональный менеджер. В матричной структуре работники имеют якобы двойную подчиненность. Двойное управление здесь ошибочно, так как функциональный руководитель решает задачу «как», а линейный руководитель (руководитель проекта) решает задачи «что» и «когда». На этапе формирования матричной структуры руководитель проекта, как правило, получает возможность набрать необходимый штат работников (исполнителей матрицы), решить финансовые и материально-технические проблемы.



Рис. 3.9. Матричная структура управления

Матричная структура позволяет эффективно достигать целей менеджмента в плановый ограниченный период времени. Она обычно формируется для управления проектом продолжительностью от полугода до двух лет. При матричной структуре управляющий проектом экономически самостоятелен в мотивации, планировании, организации, нормировании, регулировании прохождения своего продукта. Успех или неудача проекта моментально отражаются на экономическом состоянии членов матричной группы. Основой управления в таких структурах являются экономические методы, базирующиеся на договорных отношениях. С ростом роли договорных отношений возрастают значение и разрешающая способность горизонтальных связей. Основное достоинство матричной структуры управления — это относительная бюджетная экономика и, в отличие от линейно-функциональной структуры, самостоятельность. Эта самостоятельность обеспечивает внимание к каждому аспекту стратегических приоритетов, усиливает сдерживания и противовесы между конкурирующими точками зрения, облегчает достижение функционально обусловленных стратегических согласований, способствует принятию компромиссных решений с учетом того, что больше всего отвечает интересам

организации в целом, стимулирует сотрудничество, единство подходов, разрешение конфликтов и координацию смежных видов работ.

Применение матричной структуры позволяет в условиях разделения труда осуществлять необходимую коррекцию действий специализированных звеньев, расположенных на одном уровне иерархии. Недостатком матричной структуры управления и следствием большой самостоятельности ее членов является высокая конфликтность. Так как матричная структура встроена в линейно-функциональную структуру фирмы, то недостатки «материнской» структуры сказываются на работе матричной.

Поисковая структура решает нововведенческую поисковую задачу рискованного характера по совершенствованию продукта, технологии (рис. 3.10). Как правило, поисковая группа (фирма) – это дочернее предприятие, имеющее конкретный заказ на определенный срок разработки. На рисунке показана структура управления фирмой, ориентированная на поиск нового. Поиск рыночной ниши, определение своего продукта – этот вопрос сейчас актуален как для сектора частного предпринимательства, так и для государственных предприятий. Структура, показанная на рисунке, – это вариант самостоятельной фирмы, получившей кредит на свою деятельность.

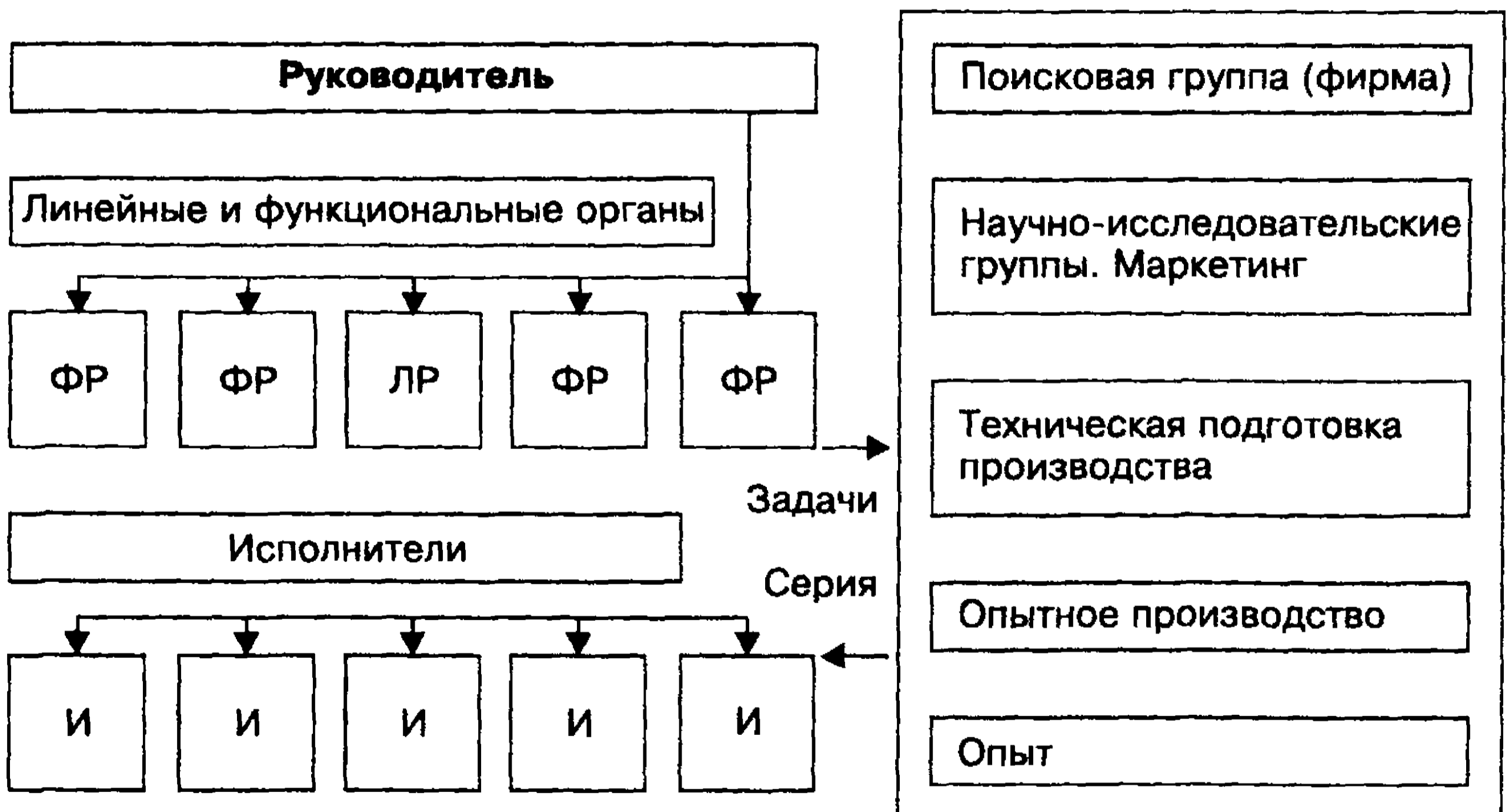


Рис. 3.10. Структура управления, ориентированная на поиск нового

Работа венчурной фирмы может предполагать и вариант неудачного исхода решения. Ресурсное обеспечение поисковая фирма получает от материнской компании. В случае удачного решения проблемы поиско-

вая фирма передает разработку в материнскую фирму для организации серийного производства. При этом сама поисковая фирма либо прекращает свое существование, либо получает новый заказ на разработку.

Сегодня на Западе классические линейно-функциональные структуры для крупных компаний заменяются дивизионными.

Причины, по которым произошел массовый исход крупнейших фирм из проверенной десятилетиями модели управления, следующие:

- растущая диверсификация бизнеса;
- трудности управления из одного центра непохожими друг на друга или географически удаленными предприятиями.

Начало популярности дивизионной структуры приходится на 1950-е гг. Западные корпорации переживали децентрализацию управления, предоставляя оперативно-производственную и финансовую самостоятельность своим производственным единицам.

Дивизионная структура решает вопросы текущего и оперативного управления сложным комплексом функций (финансовых, маркетинговых, исследовательских, производственных, сбытовых и т. д.). Отличие от структуры поисковой состоит в возможности организации долговременного производства серийного продукта.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизионной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений, и это ведет к росту числа управленческого аппарата фирмы в целом. Кроме того, состояние самостоятельности отделений и их ответственности за общие для фирмы конечные результаты совпадают не всегда. Дивизионная структура — это выделение центров, вырабатывающих прибыль (финансовая структура). Однако предоставление широких полномочий руководителям производственных отделений выдвинуло на первый план другую проблему: сочетание самостоятельности отделений и их ответственности за общие для корпорации конечные результаты. Велика сложность этой проблемы. Выбор между линейно-функциональной и дивизионной структурами — это выбор между двумя возможностями управления: административно-централизованным управлением (кто, что, когда) и управлением с выделением хозрасчетных центров (сколько). В свою очередь, в хозрасчете существует широкий спектр вариантов, то есть дивизионные структуры

тоже различаются по степени децентрализации. Если говорить о групповом ведении бизнеса, то в зависимости от варианта передачи прав дивизионам возникают различные типы объединений (рис. 3.11).

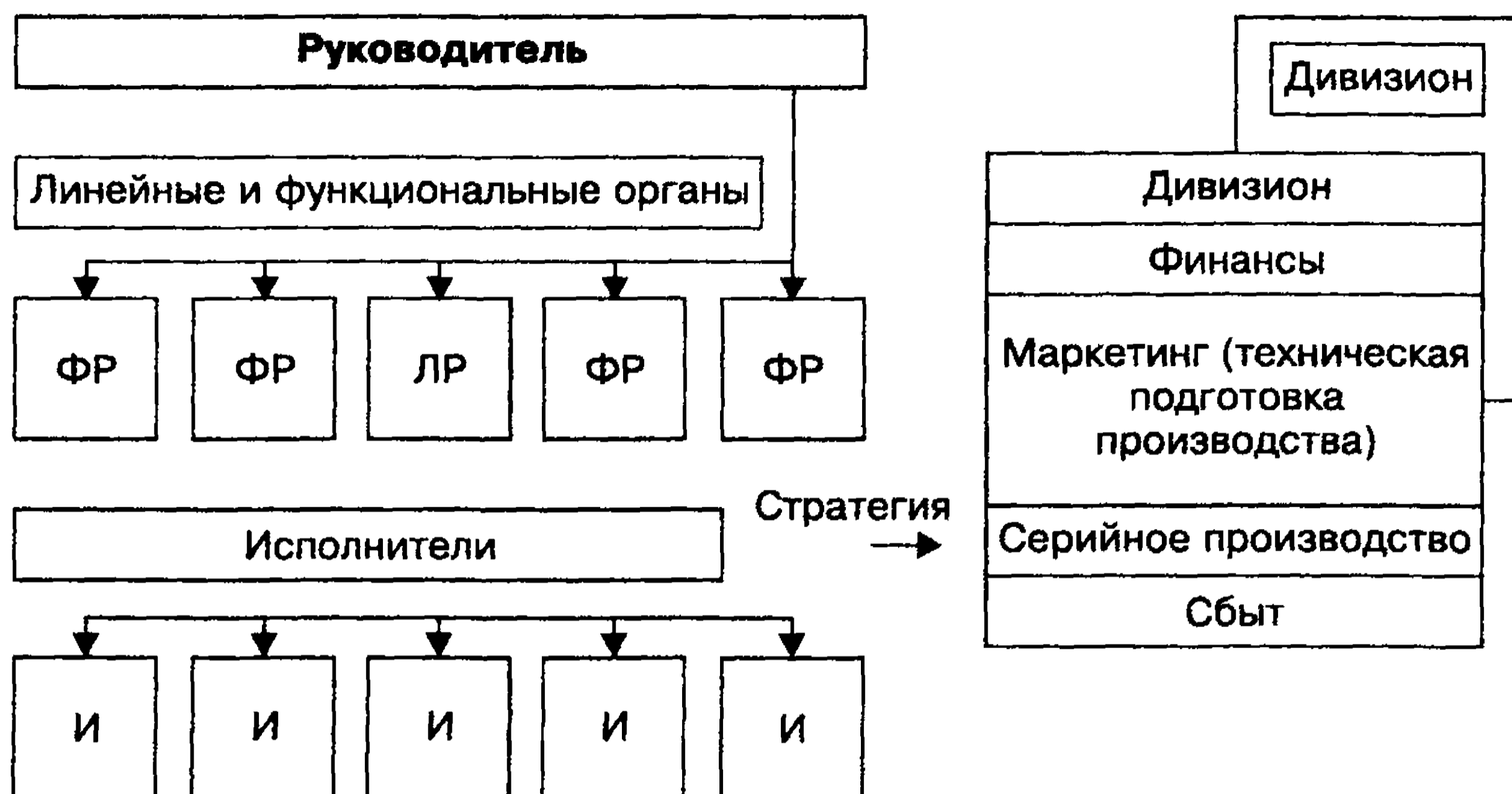


Рис. 3.11. Дивизионная структура управления

Вид структуры управления отражает в целом идеологию фирмы. Отметим, что во всех структурах (матричной, поисковой, дивизионной) в управленческой основе лежит вид линейно-функциональной структуры. Везде есть лидер (линейный руководитель), везде есть функциональные руководители. Принципиальные различия этих структур заключаются в широте властных полномочий: в линейно-функциональной структуре — административная власть, в матричной добавляется экономическая власть, в поисковой добавляется юридическая власть, в дивизионной — финансовая власть.

## 3.2. Организационные изменения

### Общий концептуальный подход к управлению изменениями на промышленных предприятиях

Концепция (система взглядов) управления изменениями отражает сегодняшнюю систему экономического механизма (порядка) в стране, уровень развития этого механизма.

Важнейшей отправной точкой разработки концепции управления изменениями социально-экономической производственной системы (СЭПС) в промышленности является кардинальное изменение идео-

логии производства, изменение уровня управления производством в связи с изменением системы экономического порядка и изменением форм собственности.

Хозяйственный рыночный механизм — это мотивация и действия каждого. «Каждый отдельный человек, — писал А. Смит, — преследует лишь свой интерес. Он не имеет в виду содействовать общественной пользе. Но, преследуя свои собственные интересы, он неизбежно предпочитает такие действия, которые наилучшим образом служат интересам общества. Таким способом решается коренная задача общества — обеспечение единства личных и общественных интересов» [39].

Формирование процесса управления изменениями промышленного производства на макроэкономическом уровне представляет собой важное и необходимое условие функционирования национального рыночного производства. Эта система предполагает проявление государственной власти в виде антимонопольного законодательства, справедливой национальной налоговой системы, развития национальной системы информационных услуг фондового рынка и т. д.

Модификации во внешней среде порождают модификации внутри организации, то есть внешние перемены вызывают изменения во всех компонентах организации, прежде всего таких, как цели, структура технологии, персонал и культура. Именно этот подход позволяет понять причины изменений в организации.

Изменения в организации подразделяются на два основных типа — непланируемые (естественные) и искусственные изменения.

Непланируемые изменения появляются без заранее поставленной цели, достаточно спонтанно. Естественными изменениями в организации управлять практически невозможно, поскольку они являются следствием воздействия внешней среды и не осознаются руководителями организации или рассматриваются ими как неизбежные последствия внешнего воздействия.

Искусственные изменения осуществляются сознательно, целенаправленно — меняются статус организации, ее структурные компоненты с целью адаптации к внешней среде, укрепления властных основ управления, интеграции отдельных структурных единиц.

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление.



В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализам методов и организационным возможностям управления изменениями (менеджменту изменений).

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области целей и стратегий товара, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

Менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая товарные, продуктовые, технологические, технические, организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты. Плановая реализация системного комплекса изменений на предприятии осуществляется в рамках системы стратегического управления.

Общие тенденции изменений внешней среды строятся на базе группы взаимосвязанных концепций, в которых организация и устройство общества будущего прогнозируется сквозь призму общечеловеческих, глобальных проблем.

*Во-первых*, они основываются на признании необходимости изменения сложившегося в мире научно-технического и производственного порядка, при котором невозможно предотвратить дальнейшее обострение проблем. Это проблемы рынков, инвестиций, технологий, персонала, управления.

*Во-вторых*, грядущий миропорядок должен быть прежде всего стабильным и устойчивым. В нем должна быть исключена какая-либо вероятность осуществления коренных революционных преобразований в социальном устройстве общества, созданы условия, обеспечивающие эволюционное изменение в общество всеобщего благоденствия.

*В-третьих*, в обществе будущего основные проблемы должны будут иметь демографическую, природно-естественную и научно-техническую направленность и должны разрешаться на основе широкого распространения новых ценностей и добровольного принятия нового стиля жизни.

*В-четвертых*, реформирование и реструктуризация производственных систем возможны лишь при наличии и исполнении системного общественного правового поля (экономического, социального, юридического и т. п.).

*В-пятых*, повышение эффективности промышленного производства, максимизация прибыли возможны лишь на основе постоянной перестройки (развития) производственной системы. Цели развития требуют учета и разработки новых потребностей, производства новой продукции,

создания нового механизма использования инноваций, перестройки производства, новой степени научно-технического развития.

Технология управления изменениями базируется на нашем понимании исходных постулатов.

1. Управление изменениями — жизненная необходимость современных промышленных предприятий.

Любая СЭПС рано или поздно приходит к тому, что ей необходимо прибегнуть к каким-либо изменениям для дальнейшего существования и развития. В теории управления изменениями все искусственные изменения разрешаются системой инноваций либо диффузией уже разработанных инноваций (бенчмаркинг).

2. Исследовать процесс развития любого объекта в полном объеме, то есть понять не только то, что с ним происходит, но и почему это происходит и во что эти процессы выльются в будущем, можно, только зная, что происходило до его появления. То есть прошлое влияет на настоящее.
3. Развитие организации — это изменение системы направленного и бесповоротного характера.
4. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его структур (возникновение, трансформация или исчезновение его элементов и связей).
5. Методы управления изменениями должны различаться в зависимости от формы собственности предприятия и от системы целей предприятия, его организационной культуры.
6. Проведение управления целенаправленными изменениями в организации прямо или косвенно связано с изменениями внешней среды или изменениями внутри предприятия. Таким образом, имеет место ситуация порождения одних изменений другими изменениями.
7. Правила системного управления предполагают максимальное расширение набора альтернативных элементов изменений и собственно методов управления изменениями, подчиненных системе целей СЭПС.
8. Динамически развивающаяся организация СЭПС должна использовать известные законы менеджмента и принципы управления в условиях динамического состояния.
9. Динамическая организация, реагирующая на различные колебания во внешней среде, развивается по средствам этих реакций.

10. Проведение изменений — это целая система действий с руководством, оргпроектировщиками, персоналом, состоящая из соответствующего определенной ситуации алгоритма действий.
11. Накапливаемые системой изменения будут определять степень ее организованности и то, как система включается во взаимодействия. Чем более организована, чем более целесообразна система в данных взаимодействиях, тем больше она способна влиять на характер этих взаимодействий.
12. Формированием совокупности предпосылок и системы определенных необходимых отношений (условий) завершается процесс генезиса нового. Возможность возникновения новой системы взаимодействий, в ходе которой реализуются новые свойства, становится действительностью. Необходимость нового в том, что его возникновение подготовлено всем предшествующим развитием.
13. Структурные изменения — одни из самых распространенных и видимых изменений в организации.
14. Разработка методов управления изменениями должна базироваться на невозможности экспериментирования в процессе выработки решений в реальной системе. Этот научный метод оказывается чрезвычайно дорогим, продолжительным и негуманным, так как социально-экономические, производственные системы — это, как правило, смешанные системы, в которых главное место занимают человек, его интересы и взаимоотношения. Используются следующие методы:
  - а) проверяемость — результаты вырабатываются на основе процедуры и методов, которые точно могут быть воспроизведены другими для получения тех же результатов;
  - б) ясность — использование расчетов, предпосылок, данных, суждений, которые выдержали проверку, критику, контраргументы;
  - в) объективность — выводы не зависят от личностей, репутаций или частных интересов; там, где это возможно, выводы должны быть выражены количественно и подтверждаться экспериментом.
15. Сложность выбора наилучших альтернатив возникает в первую очередь из-за невозможности рассмотреть, проанализировать все вероятные связи различных элементов, компонентов системы. При

анализе приходится применять метод агрегирования, а значит, включать субъективную составляющую в процесс анализа.

16. Выявление проблемных ситуаций — это и есть проблема разработки и принятия решений. Процесс принятия решений должен завершаться конкретными результатами.
17. Предприятия попадают в сложные и непривычные для них ситуации, связанные с нарушением соотношений множества элементов и факторов внешней и внутренней среды СЭПС. Естественность этих нарушений связана с разной цикличностью множества элементов ПС.
18. Для того чтобы удачно выйти из сложившейся для СЭПС ситуации или предвосхитить ухудшение, необходимо внедрять инновации.

Значит, цель инноваций — изменения. Инновации и изменения — это постоянный процесс развития СЭПС.

### **Понятие и сущность организационных изменений**

Изменения могут классифицироваться по большому множеству группировочных признаков. Для задач конкретного управления конкретной ситуацией возможны различные применения. Здесь важно сделать следующие предварительные замечания:

- изменения никогда не бывают единичными, они всегда комплексны;
- комплекс изменений в условиях управления должен быть приведен в системный вид;
- изменения комплекса представляют собой логическую цепь взаимосвязанных и взаимообусловленных частных изменений;
- в общем виде изменения СЭПС можно представить как товарные, продуктовые, технологические, технические, организационные (управленческие), социальные изменения.

Каждый вид изменений предполагает, что его решение на предприятии будет осуществлено в виде какого-то организационного изменения, например изменения типа производства, вида специализации производства, формы организации производства, производственного и технологического процессов, подструктур предприятия.

Следует отметить, что организационные изменения объективно необходимы и как реакция предприятия на другие виды изменений, и как вполне самостоятельный вид изменений, являющийся локомотивом для других проектируемых изменений.

10. Проведение изменений — это целая система действий с руководством, оргпроектировщиками, персоналом, состоящая из соответствующего определенной ситуации алгоритма действий.
11. Накапливаемые системой изменения будут определять степень ее организованности и то, как система включается во взаимодействия. Чем более организована, чем более целесообразна система в данных взаимодействиях, тем больше она способна влиять на характер этих взаимодействий.
12. Формированием совокупности предпосылок и системы определенных необходимых отношений (условий) завершается процесс генезиса нового. Возможность возникновения новой системы взаимодействий, в ходе которой реализуются новые свойства, становится действительностью. Необходимость нового в том, что его возникновение подготовлено всем предшествующим развитием.
13. Структурные изменения — одни из самых распространенных и видимых изменений в организации.
14. Разработка методов управления изменениями должна базироваться на невозможности экспериментирования в процессе выработки решений в реальной системе. Этот научный метод оказывается чрезвычайно дорогим, продолжительным и негуманным, так как социально-экономические, производственные системы — это, как правило, смешанные системы, в которых главное место занимают человек, его интересы и взаимоотношения.  
Используются следующие методы:
  - а) проверяемость — результаты вырабатываются на основе процедуры и методов, которые точно могут быть воспроизведены другими для получения тех же результатов;
  - б) ясность — использование расчетов, предпосылок, данных, суждений, которые выдержали проверку, критику, контраргументы;
  - в) объективность — выводы не зависят от личностей, репутаций или частных интересов; там, где это возможно, выводы должны быть выражены количественно и подтверждаться экспериментом.
15. Сложность выбора наилучших альтернатив возникает в первую очередь из-за невозможности рассмотреть, проанализировать все вероятные связи различных элементов, компонентов системы. При

- анализе приходится применять метод агрегирования, а значит, включать субъективную составляющую в процесс анализа.
16. Выявление проблемных ситуаций — это и есть проблема разработки и принятия решений. Процесс принятия решений должен завершаться конкретными результатами.
  17. Предприятия попадают в сложные и непривычные для них ситуации, связанные с нарушением соотношений множества элементов и факторов внешней и внутренней среды СЭПС. Естественность этих нарушений связана с разной цикличностью множества элементов ПС.
  18. Для того чтобы удачно выйти из сложившейся для СЭПС ситуации или предвосхитить ухудшение, необходимо внедрять инновации. Значит, цель инноваций — изменения. Инновации и изменения — это постоянный процесс развития СЭПС.

### **Понятие и сущность организационных изменений**

Изменения могут классифицироваться по большому множеству группировочных признаков. Для задач конкретного управления конкретной ситуацией возможны различные применения. Здесь важно сделать следующие предварительные замечания:

- изменения никогда не бывают единичными, они всегда комплексны;
- комплекс изменений в условиях управления должен быть приведен в системный вид;
- изменения комплекса представляют собой логическую цепь взаимосвязанных и взаимообусловленных частных изменений;
- в общем виде изменения СЭПС можно представить как товарные, продуктовые, технологические, технические, организационные (управленческие), социальные изменения.

Каждый вид изменений предполагает, что его решение на предприятии будет осуществлено в виде какого-то организационного изменения, например изменения типа производства, вида специализации производства, формы организации производства, производственного и технологического процессов, подструктур предприятия.

Следует отметить, что организационные изменения объективно необходимы и как реакция предприятия на другие виды изменений, и как вполне самостоятельный вид изменений, являющийся локомотивом для других проектируемых изменений.

Из наиболее значимых и распространенных в настоящее время в промышленном производстве России можно отметить такие организационные изменения, как реструктуризация промышленных предприятий, модернизация производства, кластеризация видов объединения предприятий.

Элементы производственного процесса взаимодействуют между собой посредством материально-технического и информационного обеспечения производства. Планомерное развитие производственной системы должно базироваться на экономическом подходе. Должны преследоваться лишь реальные, объективные цели (программы), количественно выраженные при охватываемых анализом и синтезом масштабах.

Возможны два направления стратегического развития организаций:

- развитие организации, ориентированное на рынок, которое рассматривается как синоним повышения конкурентоспособности продукции. Здесь в первую очередь решаются вопросы по совершенствованию работ в сфере научных исследований и разработок. Это сложные, затратные и очень рискованные организационные изменения. В силу их большой сложности изменения должны быть разработаны и предложены рынку государством. Это программы критических технологий, это программы инновационного развития отраслей промышленности и т. д. Маркетинговая сфера должна четко определиться с товаром, точнее, с серийностью товара. Маркетинг рынка должен быть основан не на интуиции руководителя, а на четком понимании теории статистики (на понятии репрезентативной выборки). Сбытовая сфера для организационных изменений — это принципиально новая, еще не исследованная область (это вытягивающий сбыт, производственный сервис, взаимодействие с рынком, потребителем и партнерами);
- развитие организации на базе перспективного совершенствования производства (технологии, техники, организации). Здесь перед российским производством стоит чрезвычайно важная задача организационных изменений — переход промышленного производства на условия пятого технологического уклада.

Понимание и ориентация стратегического развития должны стать основой корпоративной политики. Главные направления ее разработки следующие.

1. Определение параметров перспективного развития производственной системы (размер прибыли, величина издержек, уровень каче-

ства готовой продукции, производительность труда). Экономическая цель, стратегии развития.

2. Решение товарной цели. Разработка стратегий по каждому ассортиментному виду продукции. Это может быть разработка нового товара и его развитие. Стратегия сохранения объема производства вида товара на прежнем уровне. Стратегия сокращения производства товара либо полное прекращение производства товара какого-то вида.

Определившись с проблемой (товаром), следует определить объект производства. Объектом может быть товар целиком или его часть (наиболее часто встречаемый вариант). Определение части товара — это тоже политика фирмы. Либо это основная (многофункциональная) часть товара как системы, либо это особый технологический передел.

Выбор объекта производства определяет установление обоснованных границ между ПС и ее окружением, определяет структуры системы, состав, специализацию и взаимосвязи подсистем. Этот шаг в общей логике формирования ПС определяет роль каждой подсистемы в решении общей производственной задачи, устанавливает смысл частных задач.

3. Уточнение производственной цели. Разработка стратегий развития специализации производства технологических переделов собственной производственной структуры. Разработка стратегий кооперации производства. Разработка стратегий развития инфраструктуры предприятия.
4. Решение сбытовой цели предприятия. Разработка стратегий сбыта продукции разных типов производства. Разработка стратегий маркетинга. Разработка стратегий сервиса продукции.
5. Разработка вариантов повышения гибкости производства по каждому из типов производства продукции: автоматизированным ГПС, универсальному.
6. Совершенствование технологии производства.
7. Кадровая политика фирмы и организация управления трудом. Решение социально-политической цели (цели социальной адекватности). Разработка корпоративной культуры. Изменение общественно-политических условий вызывает изменение целей производственной системы. Это, в свою очередь, должно изменять концепцию организации производства в направлении повышения уровня ее культуры.



## 8. Разработка комплекса изменений (в том числе организационных) в системе управления предприятием.

Стратегические организационные изменения предполагают изменения всех элементов производственной системы: элементов системы целей, элементов внешней среды, элементов производственных процессов, элементов технико-организационной упорядоченности.

Изменения ПС не самопроизвольны, хотя на отдельных предприятиях развитых капиталистических стран эти изменения планируются не как последствия анализа и синтеза производственной системы, а как обязательный атрибут успешного функционирования производства.

В рамках математической теории катастроф уже многие годы разрабатывается такой ее раздел, как теория перестроек систем (имеется в виду экономических, экологических, технических, политических и др.).

Практическая значимость этих разработок состоит в том, что они указывают на некоторые общие черты и закономерности изменения различных систем в ответ на постепенное воздействие на них внешних условий.

К основным закономерностям, присущим постепенной перестраиваемой системе, относят следующие:

- как только начинает осуществляться постепенное движение в сторону лучшего состояния, происходит ухудшение ситуации;
- скорость ухудшения при равномерном движении к лучшему состоянию увеличивается;
- по мере движения от худшего состояния к лучшему сопротивление системы изменению ее состояния растет;
- максимум сопротивления достигается раньше, чем самое плохое состояние, через которое нужно пройти для достижения лучшего состояния;
- после прохождения максимума сопротивления состояние продолжает ухудшаться;
- величина ухудшения, необходимого для перехода в лучшее состояние, увеличивается по мере совершенствования системы. Иначе говоря, слабо развитая система может перейти в лучшее состояние почти без предварительного ухудшения, в то время как развитая система в силу своей устойчивости на такое постепенное непрерывное улучшение не способна;

- если системе удастся сразу скачком перевести из плохого состояния достаточно близко к хорошему, то дальше она сама будет развиваться в сторону лучшего состояния;
- именно организационным изменениям больше всего сопротивлений в развитии СЭПС;
- при планировании, проектировании стратегий нужно рассматривать разные виды изменений комплексно;
- различные стратегии образуют различные группировки изменений — цепочки;
- каждая цепочка видов изменений имеет свой жизненный цикл. Планирование и управление цепочкой изменений может осуществляться разными методами: параллельным, последовательным, параллельно-последовательным;
- каждая цепочка видов изменений должна заканчиваться организационными изменениями;
- организационные изменения корректируют систему целей предприятия;
- новая система целей может быть причиной конфликта персонала. Эти процессы можно предвидеть, а значит, и управлять ими;
- управление кризисными ситуациями у персонала необходимо включить в механизм организационной культуры фирмы.

Это объективные закономерности функционирования сложных систем в условиях неопределенности и риска, и их обязательно нужно учитывать, когда ставится задача перевести систему из одного состояния в другое.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Назовите основные этапы процесса организации управления фирмой.
2. Назовите основные методы и способы управления и дайте им характеристику.
3. Дайте характеристику организационным изменениям на предприятии.
4. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый. Сравнение проведите по следующим параметрам:

Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?

Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?

Каков горизонт планирования?

Как осуществляется обновление продукции?

Дайте характеристику ассортименту выпускаемой продукции.

Охарактеризуйте производственный процесс.

Каков преобладающий тип структуры управления?

Оцените другие возможные параметры.

**РАЗДЕЛ 2**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ**  
**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ**  
**РАЗВИТИЯ**  
**ПРОМЫШЛЕННОГО**  
**ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

# **Глава 4. Объекты и методы стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия**

---

**После изучения главы студент должен**

- **знать:**
  - ◆ сущность стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия;
  - ◆ виды прогнозов;
  - ◆ характеристику объектов стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия;
  - ◆ сущность методов стратегического прогнозирования;
- **уметь:**
  - ◆ охарактеризовать методы прогнозирования;
  - ◆ определять информацию, необходимую для стратегического прогнозирования;
- **владеть:**
  - ◆ знаниями о назначении всех основных прогнозов, отражающих практическую деятельность промышленного предприятия.

## **4.1. Объекты стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия**

Прогноз представляет собой научно обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем. Прогноз имеет вероятностный характер и определенные границы достоверности. В практике стратегического управления прогноз — это документ, фиксирующий возможную степень достижения тех или иных целей предприятия в зависимости от разрабатываемых стратегий (путей, способов действий).

Экономические прогнозы делятся на оперативные, краткосрочные, перспективные (среднесрочные, долгосрочные). Оперативный прогноз составляется на период до 1 месяца, краткосрочный — от 2 месяцев до 1 года, среднесрочный — от 1 года до 5 лет, долгосрочный — от 5 до 15 лет,

дальнесрочный — на период свыше 15 лет. Наибольшее значение имеют долгосрочные прогнозы.

По способам представления результатов прогнозы делятся на точечные и интервальные. Точечный прогноз представлен результатом в виде единственного значения характеристики объекта в будущем. Интервальный прогноз представлен результатом в виде доверительного интервала.

По критерию сложности различают сверхпростой, простой, сложный, сверхсложный прогнозы. Эти прогнозы отличаются наличием взаимосвязанных переменных в их описании: в сверхпростом прогнозе отсутствуют существенные взаимосвязи, в сверхсложном — взаимосвязи тесные (с коэффициентом корреляции, близким к 1).

По степени детерминированности объекта прогнозы могут быть детерминированными (без существенных потерь информации в описании условий), стохастическими (требуется учет случайных величин), смешанными (включают характеристики двух предыдущих прогнозов).

По характеру развития объекта во времени различаются прогнозы дискретные (характерен тренд со скачкообразными изменениями в фиксированные периоды времени) и апериодические (характерна периодическая функция).

По масштабности объекта различают сублокальные, локальные, суперлокальные (субглобальные), глобальные прогнозы.

В прогнозировании выделяют понятия «объект» и «прогнозный фон». К объекту прогнозирования относятся процессы, явления и события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека. Прогнозным фоном называется совокупность внешних по отношению к объекту условий, существенных для обоснованности прогноза.

В оценках перспективы развития предприятия необходим не только анализ развития всех элементов предприятия как социально-экономической производственной системы, но и глубокий анализ взаимосвязей не только научных (исследовательских) и технолого-технических проблем, но и связанных с ними проблем организации производства, социальных, психологических, экологических процессов.

Именно поэтому как объект стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия рассмотрим в целом процесс стратегического управления. Процесс стратегического управления представим в виде технологических этапов разработки стратегического управления как системы. В свою очередь, каждый из этапов стратегического управления представим в виде самостоятельных операций, которые в расширенном виде в дальнейшем могут быть представлены проектами стратегий развития (рис. 4.1).

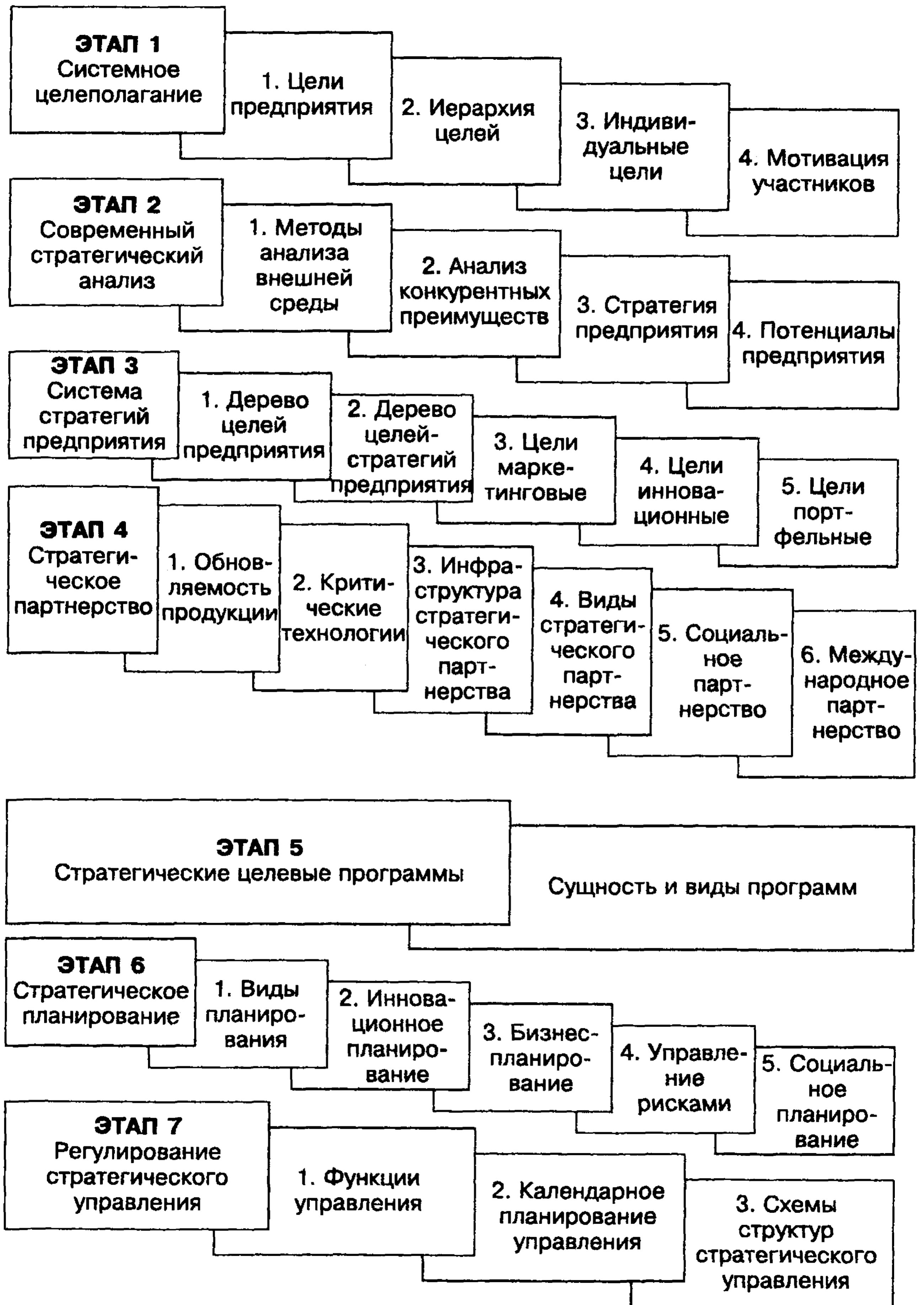


Рис. 4.1. Схема процесса стратегического управления

С точки зрения теоретических основ кибернетики причина внедрения прогнозирования в управленческую деятельность объясняется увеличением времени реакции кибернетической цепочки «система управления — управление объектом» на воздействие внешних факторов со стороны окружающей среды и ее элементов, которое, в свою очередь, вызвано усложнением структуры современных управляемых объектов и связанным с этим ростом сложности самой управляющей системы.

Основной функцией современного прогнозирования следует считать информационное обеспечение процесса управления по определяющим событиям (операциям) и реакциям на изменения во внешней и внутренней средах.

В настоящее время существует потребность в следующих видах прогнозов:

- о тенденциях развития планируемых и управляемых объектов и о возможных из будущих состояниях при различных вариантах воздействий на них систем высших порядков и факторов внешней среды;
- о проблемах, способных возникнуть в процессе развития исследуемых объектов и явлений под воздействием их внутренних тенденций и побудительных сил, и о возможном влиянии на развитие этих объектов внешней среды;
- об эволюции и развитии внешней среды (сложного комплекса ее элементов) относительно управляемых объектов.

## 4.2. Методы прогнозирования

Прогнозирование — система научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденции развития элементов рыночного механизма производства и поиск оптимальных путей (стратегий) достижения целей этого развития.

Прогнозирование применяется в стратегическом управлении на предварительной стадии разработки стратегии предприятия. Прогнозирование является основой при разработке концепции экономического развития предприятия на плановый период.

Одна из важных задач прогнозирования — предсказание так называемых пороговых величин процессов развития: выявление возможных сроков крупных сдвигов, знаменующих переход системы на другой качественный уровень.

Существуют два подхода в прогнозировании. Первый — прогнозировать начиная от сегодняшнего момента (оценка старта), постепенно проникая от информации базиса к информации в будущее. Второй предполагает



определить результаты целей (их ориентиры), а уже от них постепенно двигаться к настоящему. В первом случае имеем поисковое прогнозирование, во втором — нормативно-целевое прогнозирование.

Прогнозирование как процесс можно представить как определенную технологию выполнения прогнозных этапов:

- определение объектов прогноза;
- отбор параметров, которые прогнозируются;
- определение временных горизонтов прогноза;
- отбор моделей прогнозирования;
- обоснование модели прогнозирования и сбор необходимых для прогноза данных;
- составление прогноза;
- отслеживание результатов.

Методы прогнозирования различают по следующим группировочным признакам: по характеру исходных данных, используемому подходу к прогнозированию, способу обработки и анализа исходных данных и формированию прогноза (табл. 4.1).

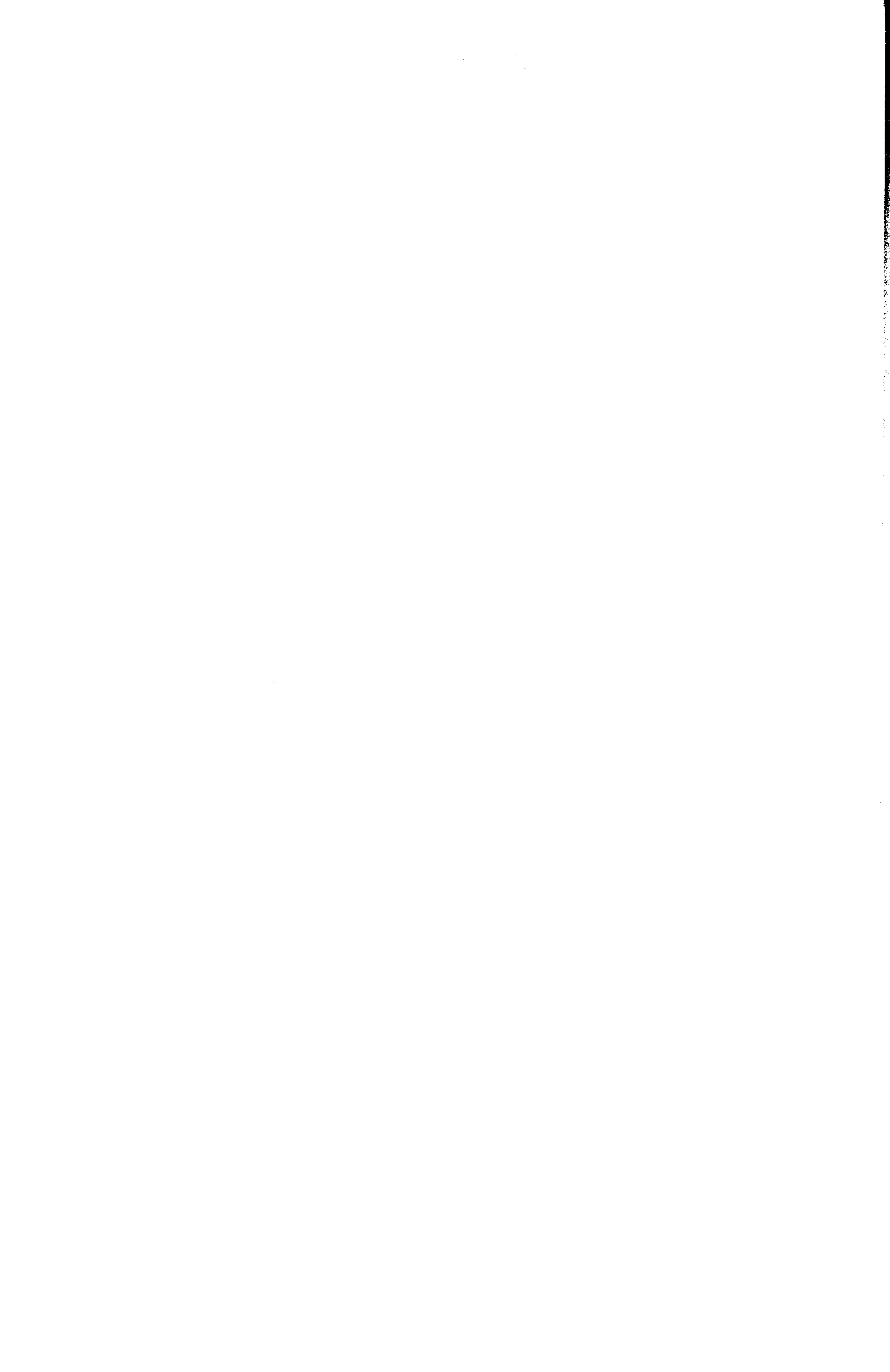
**Таблица 4.1.** Классификация методов прогнозирования

Признак классификации	Вид метода	Описание
1	2	3
По характеру исходных данных	Фактографический	Основан на использовании источников фактической информации
	Статистический	Основан на анализе динамических рядов параметров ОП
	Патентный	Основан на оценке изобретений и исследовании динамики их патентования
	Экспертный	Основан на использовании экспертной информации
По используемому подходу к прогнозированию	Экспертных оценок	Основан на субъективной оценке экспертов текущего момента и перспектив развития, учитывая знания, опыт, интуицию экспертов
	Анализ и прогнозирование рядов данных	Связан с исследованием рядов значений показателей, с выявлением зависимости показателей, тенденций и с использованием их для прогноза (если независимый показатель — время, то ряд называется временным)
	Причинно-следственные	Основаны на поиске факторов, определяющих поведение ОП, построения и использования для прогнозов соответствующей модели его поведения

1	2	3
По способу обработки и анализа исходных данных и формированию прогноза	Сглаживание	Преобразование исходных динамических рядов данных в ряды со сглаженными (уменьшенными) отклонениями от предполагаемого тренда
	Экстраполяция	Определение будущих значений величин на основе имеющихся данных о тенденциях их изменений в прошлые периоды
	Интерполяция	Определение промежуточного значения параметра $Y$ на основе данных о его зависимости от $X$ , полученных в некотором интервале значений параметра $X$
	Аналогия	Основан на установлении и использовании для прогнозирования аналогии ОП с другими объектами по некоторым общим чертам
	Моделирование	На основе математических и имитационных моделей прогнозируются возможные состояния ОП при различных исходных данных
	Прогнозный сценарий	Основан на установлении логической последовательности состояния ОП во времени при различных условиях для определения целей развития этого объекта
	Морфологический анализ	Строится матрица параметров ОП и их возможных значений с последующим перебором и оценкой вариантов сочетаний этих значений

## Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте характеристику объектам стратегического прогнозирования развития промышленного предприятия.
2. Какие виды прогнозов существуют?
3. Перечислите методы прогнозирования и дайте им характеристику.



**РАЗДЕЛ 3**  
**РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ**  
**И ПРАКТИКИ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОГО**  
**УПРАВЛЕНИЯ**

---

# Глава 5. Понятие и сущность стратегического управления

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ◆ основные этапы исторического развития стратегического управления;
  - ◆ терминологическую сущность и содержание, вкладываемое в понятие «стратегическое управление»;
  - ◆ признаки стратегического управления;
  - ◆ специфику стратегического управления;
  - ◆ различные подходы к концепции стратегического управления;
  - ◆ проблемы и тенденции развития теории стратегического управления;
- **уметь:**
  - ◆ высказать собственную точку зрения на то, как развивается стратегическое управление на российских промышленных предприятиях;
  - ◆ объяснить проблемы, связанные с применением системы стратегического управления на промышленных российских предприятиях;
  - ◆ объяснить терминологические различия понятий «стратегическое управление» и «оперативное управление»;
- **владеть:**
  - ◆ положениями, определяющими развитие стратегического управления в России;
  - ◆ алгоритмом действия при формировании системы стратегического управления на промышленных предприятиях.

## 5.1. Возникновение стратегического управления

### Предпосылки стратегического управления

Термин «стратегическое управление» введен на стыке 1960–1970-х гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне

производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющих актуальность стратегического управления.

1. Во второй половине XX в. количество задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.
2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.
3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.
4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

### **Возникновение потребности в стратегическом управлении**

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Стратегию рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации — это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают: корпоративную стратегию — стратегию организации в целом; бизнес-стратегию — стратегию отдельного стратегического подразделения организации; функциональную стратегию — стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Примером корпоративной стратегии может служить стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка). Бизнес-стратегию может иллюстрировать стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации. Функциональная стратегия может быть представлена стратегией управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой — структура управления организацией отвечает «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Что же представляет собой стратегическое управление? Чтобы ответить на этот вопрос, сначала рассмотрим организационное поведение коммерческих и некоммерческих организаций. Это необходимо, потому что имеется тесная связь между стилями организационного поведения и видами управления.

## **5.2. Понятие и сущность стратегического управления**

С формальной точки зрения стратегическое управление – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Можно также сказать, что стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации в соответствии с изменениями окружающей среды, что позволяет добиваться конкурентных преимуществ, достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Практика показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение не будет меняться либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

- анализа среды;
- определения миссии и целей;



- выбора стратегии;
- выполнения стратегии;
- оценки и контроля выполнения.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- анализ макроокружения. Включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.;
- анализ конкурентной среды. Анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей;
- анализ внутренней среды. Вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов — определения миссии фирмы, определения долгосрочных целей, определения краткосрочных целей.

Основная общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стра-

тегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

- выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
- определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
- выявление культуры фирмы.

Некоторые руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Для них эта миссия кажется очевидной — получение прибыли. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет собой один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если они правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

*Анализ и выбор стратегии.* Этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии. При определении стратегии руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы

на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область выбора стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы в выбранном рыночном сегменте.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется, потому что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал в реализацию стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников (надо добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности взятия обязательств перед фирмой по реализации стратегии), во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка и контроль выполнения стратегии – последний этап, осуществляемый в стратегическом управлении. Данный этап обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Основными задачами любого контроля являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций (он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей). Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

### **5.3. Различные подходы к концепции стратегического управления**

История развития экономической и управленческой мысли в конце XIX — начале XX в. во многом была связана с задачей найти способы преодоления спонтанно возникающих промышленных кризисов и реакции фирм на возникающие изменения во внешней среде. Этот процесс характеризовался цепью нововведений, одни из которых оказывались удачными (тогда их перенимали многие организации), другие — неудачными.

В трудах К. И. Родбертуса-Ягцеова, К. Маркса, К. Жюгляра, а впоследствии М. И. Туган-Барановского, Р. Гильфердинга, У. К. Митчелла и других известных экономистов отмечалось, что кризисы периодичны и органически присущи капиталистическому способу производства. Поэтому одной из наиболее популярных теорий о развитии общества в начале XX в. становится идея формирования плановой экономики, где государство определяет темпы и пропорции развития экономики в целом, отдельных отраслей и конкретных предприятий и организаций. В 1920-е гг. российские ученые-экономисты были вовлечены в работу над поставленными В. И. Лениным масштабными задачами роста производительных сил в России. В этот период был создан и успешно реализован первый стратегический план электрификации России — ленинский план ГОЭЛРО.

Российский экономист, профессор Н. Д. Кондратьев к началу 1930-х гг. разработал концепцию индикативного планирования, которая нашла применение в западных странах после Второй мировой войны. Он рассматривал рынок как связующее звено между национализированным, кооперативным и частным секторами, а также как важный источник хозяйственной

информации. Значение плана ученый видел в обеспечении более быстрого, чем при спонтанном развитии, темпа роста производительных сил, а также сбалансированного роста производства. Сочетание рыночных и плановых начал Н. Д. Кондратьев считал применимым во всей экономике в зависимости от сектора: в сельском хозяйстве, по его мнению, должны были преобладать косвенные методы воздействия на рынок, в национализированной промышленности — прямые.

Работы западных экономистов середины XX в. также были направлены на формирование методологии экономического программирования — системы рекомендаций по отраслям национальной экономики относительно темпов роста и масштабов производства. Выводы экспертов строились на основе текущего уровня развития производительных сил и перенесения его в будущее. Рекомендации не учитывали изменений, связанных с инновациями, социальными потрясениями и другими факторами. В результате к середине 1950-х гг. концепция долгосрочного планирования не получила подтверждения на практике и была отвергнута.

Исследования Н. Д. Кондратьева с середины 1930-х гг. продолжил австрийский экономист Й. Шумпетер, работавший в США. Шумпетер увидел возможность преодоления кризисов и спадов в промышленном производстве за счет активизации обновления капитала через технические, организационные, экономические и управленческие нововведения. Его работы послужили развитию инноватики — современной концепции о закономерностях развития цивилизации — и в настоящее время широко используются при формировании стратегий развития организаций.

Таким образом, можно выделить два типа систем управления, которые сложились к середине XX в. и предшествовали возникновению методологии стратегического управления — долгосрочного технико-экономического планирования и экономического программирования (индикативного планирования) — и различие которых состояло лишь в методах реализации сформированных планов: в первом случае выполнение плана являлось обязательным условием функционирования всех хозяйственных субъектов и обеспечивалось жестким административным контролем со стороны государства, тогда как во втором случае оптимизированные прогнозные пропорции развития отраслей и регионов носили характер рекомендаций для предпринимателей и менеджеров.

Расширение горизонта планирования, безальтернативность директивных плановых заданий, отсутствие релевантной информационной и методической базы привело к тому, что идеи долгосрочного планирования к началу 1980-х гг. оказались скомпрометированными: практика

показала несостоятельность планов, сформированных на основе аппроксимации и экстраполяции.

На смену долгосрочному планированию в конце 1960-х гг. пришло стратегическое планирование, которое впоследствии трансформировалось в концепцию стратегического менеджмента. Основной принцип стратегического планирования — от будущего к настоящему — в корне отличался от принципа предшествовавшего ему долгосрочного планирования — от прошлого к будущему. Существенное различие было и в трактовке будущего. Стратегическое планирование не исходило из посыла, что будущее непременно должно быть лучше настоящего. Поэтому важное место отводилось анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Большой вклад в развитие методологии стратегического управления внесли американские ученые и корпорации.

В конце 1960-х — начале 1970-х гг. американский ученый И. Ансофф, обобщив теоретические предпосылки А. Чандлера, предложил концепцию стратегического менеджмента, на основе которой исходя из анализа текущей ситуации и тенденций развития внешней среды (в том числе конкуренции) формулировались задачи долгосрочного развития организаций. При этом одно из важнейших мест отводилось выработке долгосрочных принципов принятия и обоснования решений, которые определяли стратегическую эффективность функционирования организации. Среди множества возможных управленческих решений отбирались и принимались для реализации лишь те, которые в наибольшей степени отвечали принципам стратегической эффективности функционирования организации. Основное внимание уделялось разработке стратегии. Именно в этот период создан базовый перечень стратегий предприятий. В этот же период сформировались основные школы стратегического управления.

### **Концепция стилей организационного поведения**

Одна из первых концепций стратегического управления базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления.

Организации, обслуживающие потребности общества, демонстрируют разнообразие поведенческих стилей. Для того чтобы понять суть стратегического управления, рассмотрим два типичных противоположных стиля организационного поведения: приростный (инкременталистский) и предпринимательский.

### **Приростный стиль организационного поведения**

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. При приростном поведении ответные действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной.

Ввиду того что социальные изменения неизбежны, организациям не удастся исключить их полностью. При приростном стиле реакция на изменения происходит постфактум: действие предпринимается, когда необходимость изменений стала явной и настоятельной. Решения направлены на минимизацию изменений в сложившемся положении. Поиск альтернативных решений ведется последовательно — и принимается первое удовлетворительное решение.

Приростное поведение демонстрируют как коммерческие, так и неприбыльные организации. Тем не менее имеется значительное различие между коммерческой фирмой и другими организациями, обслуживающими потребности общества. Большинство фирм, применяющих приростный стиль поведения, в то же время стремятся к повышению эффективности своей деятельности. Меньшинство, которое прекращает погоню за эффективностью, в долгосрочном плане не выживает. С другой стороны, некоммерческие организации имеют тенденцию к бюрократизации. Вместо того чтобы стремиться к эффективности, они склонны разрабатывать свод правил и процедур, определяющих, «как вести дело».

### **Предпринимательский стиль организационного поведения**

Предпринимательский стиль поведения организации влечет за собой совершенно новое отношение к изменениям: вместо того чтобы подавлять и минимизировать изменения, предпринимательская организация стремится к ним:

- вместо реакции на будущую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности;
- вместо частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей действий;
- вместо одной генерируются многочисленные альтернативы;
- вместо удовлетворительности процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив;

- вместо того чтобы стремиться к сохранению прошлого, предпринимательская организация выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния, поскольку в этом она видит свою будущую эффективность и успех.

## **Предпринимательство**

Старое понятие предпринимательства в последнее время получило право на новую жизнь. В словарях «предприниматель» определяется как человек, профессионально занятый в сфере торговли. В терминологии, используемой современными экономистами, это слово означает следующее: «Предприниматель (бизнесмен) — это человек, способный понять структуру потребностей и сочетать это свое понимание со знаниями в области управления производством в целях создания благ. Предприниматель способен творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагает капиталом, энергией и несет расходы, необходимые для организации дела (бизнеса)».

В научных кругах предпринимательство не рассматривается как научная дисциплина. Рассматриваются лишь некоторые функциональные аспекты предпринимательства, например бухгалтерский учет, финансы, маркетинг и т. п. Определенный тип предпринимательства характеризуется способностью видеть структурные возможности развития.

Многие капиталисты покупают компании, продают некоторые принадлежащие им хозяйственные организации или другое имущество, дробят оставшееся имущество таким образом, чтобы каждое хозяйственное подразделение получило более эффективную структуру. Этот аспект деятельности нацелен не столько на удовлетворение запросов потребителей, сколько на формирование оптимальных структур бизнеса.

Истинное предпринимательство редко встречается в крупных организациях, однако спрос на него постоянно растет.

## **Творчество в предпринимательской деятельности**

Авторы психологических исследований творческих процессов тщательно избегали упоминания о предпринимательстве как о творческой деятельности. Напротив, на протяжении многих лет господствовало убеждение, что предпринимательство и творчество не имеют между собой ничего общего, что это два совершенно разных явления. Однако в настоящее время данный тезис все больше подвергается сомнению.

Под творчеством в области бизнеса обычно понимают некую сумму экономических ролей. С одной стороны, существует рабочий, выполняющий те или иные операции, а с другой — капиталист, который



нововведения. Он должен установить новую систему целей и средств и видеть ситуацию в целом.

Далее следует этап конвергентного мышления — этап творческого «монтажа» и налаживания управленческого процесса, ведущего к деловой операции.

Творческие процессы немыслимы без периодов интенсивной концентрации на всех аспектах проблемы. Эти периоды должны прерываться более длительными периодами, в течение которых проблема становится объектом более рассеянного внимания. Затем снова наступает короткий период интенсивной концентрации и т. д. Это одна из причин того, почему в процессе хозяйственного развития весьма трудно сжать сроки или сконцентрировать ресурсы.

### **Сравнение характеристик организации**

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно различаются по своим характеристикам.

Предпринимательское поведение встречается гораздо реже, чем приrostное. В бесприбыльных организациях оно обычно имеет место, когда организация только создана и ранний период ее развития посвящен определению задач и административной структуры. После начального периода организация постепенно переходит к приrostному образу действий. Предпринимательское поведение в такой организации не встречается, кроме как в условиях острого кризиса, вызванного глубокой эрозией ее социального значения.

В истории промышленного развития факты рождения и смерти частных фирм случались гораздо чаще, чем предприятий в общественном секторе (с единственным исключением периодов двух мировых войн, когда наблюдалась противоположная картина), это первая причина, почему предпринимательское поведение обычно приписывается частной фирме. Вторая причина заключается в том, что возникновение кризиса, который угрожает существованию организации, если она придерживается приrostного образа действий, гораздо чаще встречается в фирме. Это может быть связано с тем фактом, что фирма в наибольшей степени среди целевых организаций зависит от поддержания своей постоянной способности приносить прибыль.

Бесприбыльные организации не подлежат непосредственному рыночному испытанию: средства, которые затрачиваются на их операции, не связаны прямо с постоянной полезностью продукции и услуг.

Среди фирм частота возникновения проблемы выживания определяется периодом жизненного цикла используемой технологии и спроса на

их продукцию. По продолжительности он может варьироваться от нескольких месяцев (для фирмы «новинок») до 50 (вакуумные лампы), 100 (производство паровых локомотивов), 1000 (спрос на каменный уголь).

Тем не менее по рассмотренным ранее причинам в последние годы средняя продолжительность жизни продуктов, рынков и целых отраслей постоянно и значительно сокращается. Возникшие как следствие частные угрозы существованию все в большей степени заставляют некоторые фирмы обращаться к постоянной предпринимательской манере ведения дел.

Третья причина, почему предпринимательское поведение чаще встречается в частном секторе, заключается в том, что некоторые фирмы постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей для роста за счет изменений.

Однако если проанализировать все многообразие современных фирм, то окажется, что проявления предпринимательского поведения имеют место в относительном меньшинстве фирм. Когда эта меньшая доля складывается с общим числом неприбыльных организаций, становится очевидным доминирующее положение приростного образа действий.

Возможно, по этой причине предпринимательскому поведению уделялось мало внимания теоретиками, занимающимися вопросами организации. Это также является причиной того, что некоторые исследователи организации доказывали наличие только приростного образа действий, а также необходимость для всех организаций сознательно и преднамеренно следовать ему.

Однако в последнее время появилась литература, которая рекомендует предпринимательский образ действий не только как возможный, но и как предпочтительный путь развития в быстро меняющихся условиях деятельности.

### **Реорганизация стиля поведения**

Опыт реорганизации систем управления коммерческими организациями показывает, что переход от одного стиля поведения к другому связан с глубокими изменениями, требует много времени и средств, психологически труден для людей, так как требует перераспределения власти.

В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки ее организационной структуры, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии.

Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведут к возникновению напряженности внутри нее и к конфликтным ситуациям.

Очевидно, в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому типу поведения следует отдать предпочтение.

Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому поведению, и современное толкование его представляет приростное поведение как консервативное, а предпринимательское – как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем приростный стиль поведения более органичен и естественен для крупных организаций. Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся приростного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в том случае, если организация столкнется с непреодолимыми проблемами в окружающей среде и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности фирмы.

Если до настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно заменять друг друга, то, вероятно, в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба стиля одновременно. Это актуальная задача, поскольку два стиля поведения лежат в основе соответствующих режимов управления (стратегического и оперативного), реализуемых в современной организации.

Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического управления являются системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, следующие:

- выявить необходимость и провести стратегические изменения;
- создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

### **Общая концепция стратегического управления**

Поиски путей выхода из участившихся затяжных экономических кризисов, сокращения потерь в результате неожиданно возникших изменений внешней среды, улучшения управляемости фирм заставили руководителей организаций во всем мире всерьез задуматься о природе

негативных общественно-экономических процессов и явлений и предпринять попытку выработать адекватные ответные меры.

Первоначально внимание исследователей было направлено на улучшение обучения и переподготовку кадров специалистов и менеджеров. По этому пути пошли не только западные специалисты в области менеджмента, но также российские ученые, особенно в период формирования рыночных отношений в экономике, но вскоре и те и другие убедились, что специализированного образования в области менеджмента для повышения эффективности управления совершенно недостаточно.

В сознании большинства руководителей зародилась идея о необходимости выработки новых принципов построения систем управления, формирования новой парадигмы, отвечающей современным тенденциям развития мировой экономики.

Парадигма — преобладающая точка зрения на проблему, отрасль знаний, которой придерживается подавляющее большинство ведущих ученых и специалистов-практиков, опирающаяся на результаты фундаментальных исследований в данной области и общепризнанных публикаций. Основные постулаты новой управленческой парадигмы можно кратко сформулировать следующим образом:

- определенный отход от принципов традиционной рационалистской управленческой парадигмы, которой придерживалось преобладающее большинство организаций в прошлом и которой продолжают следовать многие крупные организации, как правило, в сложившихся традиционных отраслях экономики. Успех фирмы рационалисты видят в ее внутренней эффективности. Он зависит от роста производительности труда, эффективного использования всех видов ресурсов, внутрипроизводственных резервов. В сфере управления персоналом ценятся дисциплинированность, исполнительность, высокая квалификация, хорошее знание экономики, организации и технологии фирмы. Согласно рационалистской парадигме, единственной предпочтительной стратегией развития организации является специализация — концентрация производства конструктивно и технологически однородной продукции (услуги) в крупных организациях;
- в противоположность рационалистским взглядам сторонники современной парадигмы менеджмента считают, что свою эффективность организация должна искать не внутри себя, а во внешнем окружении. В первую очередь она должна определить свой общественный статус, ту продукцию и услуги, которые будут востребованы обществом. При всей важности факторов внутренней

эффективности они отходят на второй план по сравнению с общественной полезностью продукции и услуг организации;

- все внутрифирменные построения (организационная структура, процессы производства и управления, культура и т. п.) являются реакцией организации на изменения во внешней среде. Поскольку постоянно меняется среда, должна постоянно меняться и организация;
- современная организация должна рассматриваться как социально-экономическая система. Поэтому изменения, затрагивающие социальную сферу организации, персонал и организационную культуру, не менее важны, чем изменения продуктов, рынков, технологии, производства и других традиционных элементов производственных организаций.

Принципы новой управленческой парадигмы должны составлять основу совершенствования управления организацией и ее развития. В условиях оперативного управления эти принципы позволяют понять характер организационно-управленческих механизмов подчинения производства потреблению, удовлетворению рыночного спроса. Особенно важны принципы новой управленческой парадигмы для осознания концепции стратегического управления, которое строится на системном и ситуационном подходах. Это позволяет понять структуру процесса разработки стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка, сориентироваться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии, наметить и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящих перед ней целей в условиях стратегических изменений.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации в первую очередь как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей:

- целостностью, когда все элементы и части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией. Это не исключает возможности возникновения неантагонистических противоречий между ее отдельными элементами (подразделениями);
- сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;
- большой инерционностью, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организации в будущем;

- высокой степенью надежности функционирования, которая определяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;
- параллельным рассмотрением натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы. Это позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Посредством ситуационного подхода реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим в стратегическом управлении. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (организационная культура, оргструктура, система планирования и др.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

### **Современная методология стратегического управления**

Современная концепция стратегического менеджмента сформирована на базе теоретических исследований и практического опыта в области стратегического планирования и программирования, однако ее отличительной чертой является ориентация в будущее, первичность стратегических установок при достаточной гибкости и адаптивности в зависимости от складывающейся стратегической ситуации.

Современная концепция стратегического управления исходит из определения будущего желательного состояния организации, ее роли и места в экономике: «Какой должна стать организация? Где ее место в будущем?» Для формирования стратегии необходимо определить текущее состояние предприятия, его внутренний стратегический потенциал, сильные и слабые стороны. Кроме того, необходимо оценить влияние среды на организацию, ее угрозы и возможности для достижения желательного состояния: «Где и в какой ситуации сейчас находится организация? Как и куда она движется?» Ответив на эти основные вопросы стратегического управления, руководители приступают к формированию стратегии - долгосрочных принципов принятия решений, которые должны обеспечить достижение поставленных целей: «Как организация может стать такой, какой стремятся сделать ее руководители высшего звена организации? Как она может занять то место в экономике, на которое они ориентируются?» Как правило, существует возможность формирования нескольких стратегий, однако реализуется только одна, соответствующая

стратегическому видению руководителя организации. Изменение ситуации нередко приводит к смене стратегий, но стратегические ориентиры (миссия, цели и задачи) при этом остаются прежними.

### **Формальный подход к стратегическому управлению**

Согласно теории, стратегия формируется под влиянием двух укрупненных факторов: стратегической ситуации и стратегических целей. Если анализ и предвидение динамики стратегической ситуации представляет собой в некоторой степени формализуемую задачу по прогнозированию, то формулирование цели в большинстве случаев представляет собой неформализованную задачу, определяемую стратегическим видением руководства.

Формализация подходов к постановке стратегических целей организации приводит к их унификации и единообразию, что лишает стратегию уникальности и существенно ослабляет ее роль и значение для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Действительно, если все конкурирующие организации сформулируют одинаковые стратегические цели, проведут одинаковые стратегические исследования, получат, естественно, одинаковые заключения и выводы, на основе которых будут сформированы одинаковые стратегические планы деятельности (в том числе конкуренции), то подобный стратегический выбор будет неэффективным, поскольку, во-первых, действия каждой организации будут предсказуемы для конкурентов, а во-вторых, сами действия и решения всех конкурирующих организаций будут совпадать. В итоге такой гипотетической ситуации пата ни одна из компаний хотя и не обанкротится, но и не получит конкурентного преимущества перед остальными.

Именно такая ситуация сложилась в настоящее время в экономике США. Конкуренция среди консультантов по управлению привела к выделению ведущей пятерки и еще нескольких специализированных компаний, олицетворяющих респектабельность и надежность. Но если в области аудита и рейтингов опыт и репутация действительно гарантируют качество результата, то в стратегическом управлении ситуация развивается в противоположном направлении. Сегодня уважающая себя западная компания обязательно в качестве консультанта по управлению нанимает представителя консультационной элиты. А поскольку перечень элитных консультантов ограничен, то возникает та самая ситуация стратегического пата. Поэтому можно утверждать, что консультанты по стратегическому менеджменту внесли свою лепту в рецессию на Западе.

## 5.4. Проблемы и тенденции развития теории стратегического управления

В последние годы во многих российских компаниях проявился явный парадокс в понимании роли и значимости стратегического планирования и стратегического мышления в жизни организаций. При этом, несмотря на то что многие менеджеры практически не применяют методы стратегического планирования, не имеют стратегических планов, тем не менее их компании существуют, а немалая их часть даже получает внушительные прибыли. Опрос 300 российских менеджеров и руководителей компаний (2005–2006 гг.) показал, что более 90 % компаний не имеют стратегических планов вообще либо имеют такие планы, которые нельзя назвать стратегическими, так как они не отвечают элементарным базовым требованиям к разработке стратегических планов. Например, стратегический план судостроительной компании, разработанный в 2005–2006 гг., содержит всего лишь организационную схему образуемого холдинга, ряд фрагментарных сведений о преобразовании отделов и набор показателей, не связанных с эффективностью стратегии компании. Причем в документе все смешано — организационная структура, отдельные оперативные и стратегические цели, полностью отсутствуют экономические расчеты стратегических инвестиционных затрат и их эффективности.

Возникший диссонанс между теорией и практикой отражает кризис в развитии теории и практики стратегического управления в России. Теория не должна расходиться с практикой, она должна объяснять возникающие проблемы, указывать пути их решения. Причем констатации фактов недостаточно, нужны гипотезы, модели, концепции. Почему же в условиях рыночной экономики современные российские компании столь мало значения придают стратегиям, стратегическому планированию и прогнозированию?

Сравним это с разработкой стратегий в других странах. На другой стороне земного шара ситуация обстоит совершенно иначе. Масштабные исследования на базе многих компаний группы американских ученых выявили, что главным фактором успеха компаний являются не столько новые системы управления (включая известные системы TQM, CRM, «Шесть сигм» и др.), а ясные и сконцентрированные стратегии.

Не менее однозначен и вывод ученых Дж. Коллинза и Дж. Порраса, определивших на базе крупных исследований, что главными факторами успеха современных компаний являются ключевая идеология и ключевые ценности. «Главной отличительной чертой большинства успешных



и прочных корпораций является следование тщательно оберегаемой ключевой идеологии и одновременное стимулирование прогресса и изменений во всем, что не является ею». «Есть разница между тем, что подлежит и что ни в коем случае не подлежит изменениям» [21].

Но ключевая идеология — это сердцевина стратегии и фундамент стратегического мышления менеджеров и руководителей. Таким образом, мы видим, что разработка стратегии и ее реализация — важнейшая цель успешно работающих на мировых рынках компаний.

Для изучения причин парадоксально индифферентного отношения российских компаний к разработке стратегий и методов стратегического управления и тем не менее получения ими прибылей обратимся к рейтингу конкурентоспособности стран мира. В международном рейтинге конкурентоспособности бизнес-среды Россия заняла в 2005 г. 74-е место среди 116 стран. В современных условиях уже нельзя это объяснять, как ранее, одним технологическим отставанием. Многие российские компании сегодня приобретают новейшее оборудование за рубежом, имеют возможности получения кредитов и лизинговых операций. Причины отставания от промышленно развитых стран следует искать в других направлениях.

В менеджменте существует принцип сравнения, когда сопоставляются важнейшие стратегические характеристики компании и ее конкурентов и определяются причины расхождений и отклонений. Сравнение систем менеджмента российских и зарубежных компаний показывает разительные различия в отношении к системам и методам стратегического управления. В отличие от зарубежных компаний, считающих разработку стратегии важнейшей задачей управления, российские менеджеры все свои усилия и приоритеты концентрируют на оперативных результатах, причем во главу угла ставят финансовые показатели. Но опыт мировых лидеров показывает, что при всей их значимости финансовые показатели не могут быть основой ключевой идеологии компании и ее главных ценностей. Если компания пренебрегает базовыми стратегическими ценностями и выдвигает основной целью рост финансовых показателей, то в течение определенного времени она может удерживать конкурентную позицию, однако неизбежно ее потеряет и уступит место другим. Например, компания может отказаться от инвестирования ряда проектов исследований и разработок; в результате прибыль и рентабельность в краткосрочном периоде увеличатся, но в последующие годы из-за отставания в научно-технической сфере она неизбежно вынуждена будет отдать свою долю рынка конкурентам, опередившим ее в инновациях. С другой стороны, как доказывает опыт мировых лидеров, опора на клю-

ческие ценности и идеологию ведет к устойчивому росту и прибылям (как следствию успешной долгосрочной стратегии).

Отсутствие ключевых ценностей и идеологий — одна из главных причин низкой конкурентоспособности и отставания российских компаний и российской экономики в целом от зарубежных стран.

Ключевые ценности представляют собой систему фундаментальных принципов, на которых основывается концепция жизни компании и которые определяют ее стратегические цели, решения, политику, поведение и взаимоотношения персонала. В эффективных компаниях разработке ключевых принципов уделяется много времени. Приняв их, компания следует им в течение всего периода жизни. При этом не допускается ни единого отступления от принятых принципов. Двойные стандарты и компромиссы в этой области недопустимы.

Современные подходы к менеджменту трактуют ключевую идеологию и ключевые ценности следующим образом: «Ключевая идеология — это ключевые ценности (важнейшие долгосрочные организационные постулаты — небольшой набор основных руководящих принципов) и предназначение (фундаментальные причины существования организации, выходящие за рамки получения прибыли)». Примеры ключевых идеологических ценностей некоторых компаний: «Децентрализация — творчество — производительность», «Честность и этичность бизнеса», «Отвечать на глобальные вызовы и рисковать», «Гарантия качества услуг во всем мире», «Безусловное совершенство во всем», «Уделять внимание сотруднику», «Повышение уровня жизни посредством технологий и инноваций» [21].

Правильная формулировка ключевой идеологии важна для компании. Не менее важно добиться, чтобы выдвинутые принципы стали настоящими ценностями для всего персонала организации. Без этого они останутся несбыточным идеалом, который не влияет на судьбу компании.

Примером отставания ключевых ценностей может служить противостояние в 1970–1980-е гг. одной американской компании требованиям государственных чиновников одной из стран Ближнего Востока выплачивать им регулярные взятки.

Сумма взяток была невелика по сравнению с контрактами в этой стране. Но в ключевые ценности компании входил принцип «Никаких взяток в бизнесе». Несмотря на угрозы и даже арест по надуманным причинам и заключение в течение года под стражей топ-менеджеров компании, крупные убытки, отказ государства поддержать компанию, она продолжала свою борьбу.

Такие примеры не единичны. Такой же принцип взяла на вооружение уже в России зарубежная компания. При этом в борьбе с коррупцией она провела собственное исследование и сделала вывод, что выплаты взяток бесполезны, а экономический и моральный ущерб, наносимый ими, слишком велик. В 50 % случаев взятки выплачивались, но проблемы все равно не решались (или взятки не давали, а проблемы удалось решить полностью). Так как коррупция разлагает не только тех, кто берет взятки, но и тех, кто их дает, компания ввела ключевой принцип «Никому никаких взяток!».

Другой пример – борьба с бюрократией в компаниях. Нередки случаи, когда топ-менеджеры в сложных условиях борьбы компании за существование выдвигают ключевой ценностью «Сделать компанию инновационной» и начинают с самих себя, резко меняя стиль поведения и управления. Например, на недели покинув свои офисы, становятся на рабочие места по продажам, изучая проблему изнутри, беседуют с персоналом, посещают собрания рабочих. Так поступали топ-менеджеры корпораций «Ксерокс» и АТ&Т.

Несмотря на большую занятость, генеральный конструктор С. П. Королев, создавший первый в мире пилотируемый космический корабль «Восток», на котором совершил полет в космос Ю. А. Гагарин, уделял много времени выработке и внедрению новых ключевых ценностей на производствах. Так, в течение нескольких месяцев на одном из производств по созданию спутников он лично боролся с пренебрежением отдельных работников к таким ключевым ценностям, как чистота, порядок и новая культура мышления и поведения. Казалось бы, это не его задача, но Королев считал, что старые негативные ценности являются непреодолимым препятствием новому и их устранение – важнейшая задача руководителя, иначе ничего не получится. История подтвердила его правоту.

Сегодня в российском обществе появилось много негативных ценностей. Пренебрежение позитивными ключевыми ценностями, вырабатываемыми в течение многих лет, неизбежно приведет к проблемам, которые могут радикально изменить развитие общества и государства уже в ближайшем будущем в худшую сторону.

В чем причины отставания в сфере стратегического управления российскими компаниями? Ответ на этот вопрос может быть дан на основе анализа условий, в которых развиваются российские компании, и моделей стратегического мышления, которые применяют менеджеры.

Основной стимул, побуждающий руководство компаний к инновациям, внедрению новых методов и систем менеджмента, развитию человеческого капитала своих компаний, – уровень конкуренции. Чем выше уровень конкуренции, тем больше усилий должны прилагать

менеджеры, чтобы их компания сохраняла свое положение на рынке. Причем исходными факторами успеха являются сильный управленческий состав (менеджмент), эффективные лидеры и научно обоснованные методы управления. Наоборот, чем ниже конкуренция, тем меньше внимания можно уделять качеству управления. В настоящее время в большинстве сфер российской экономики сложилась деформированная и резко отличающаяся от условий мировой экономики специфическая рыночная среда. Ее основные черты:

- низкий уровень конкуренции, искусственно поддерживаемый за счет административно-бюрократических и криминальных барьеров для входа новых конкурентов и развития конкуренции;
- закрытость многих рынков для входа эффективных производителей других стран;
- низкая деловая активность основной части населения, отказывающейся от участия в предпринимательской деятельности в силу профессиональной неподготовленности, неразвитости инфраструктуры поддержки предпринимательства, сложности получения кредитов для старта бизнеса, слабой защищенности от криминала и государственной бюрократии. Так, в последние годы практически прекратился рост численности предприятий малого и среднего бизнеса, хотя уровень их развития значительно ниже, чем в промышленно развитых странах;
- нечеткое понимание принципов стратегического управления и стратегического мышления предпринимателями и менеджерами, в том числе и получающими значительные прибыли;
- устоявшийся в последние десятилетия ложный стереотип мышления российского предпринимателя, ориентированного на эффективность в краткосрочные периоды и уклоняющегося от тщательного изучения альтернатив будущего.

Низкая конкурентоспособность экономики России, обладавшей в течение многих десятилетий и все еще обладающей одним из наиболее высококвалифицированных трудовых потенциалов в мире, объясняется рядом причин. Основной путь экономического развития в последние десятилетия заключался в том, что доступ к финансовым ресурсам получили в основном люди, пришедшие из низкотехнологичных сфер экономики (торговля, экспорт природных ресурсов, сервис). В этих сферах быстро и сравнительно легко создавались крупные капиталы, в условиях ненасыщенных рынков они развивались опережающими темпами с высокой рентабельностью. Но при этом интеллектуальный

потенциал России был практически выведен из экономической жизни страны и оказался на обочине ее финансовых потоков и экономического развития.

Для управления современным низкотехнологичным российским бизнесом достаточно упрощенных маркетинговых и финансовых схем. Поэтому сегодня более востребованы бизнес-семинары по обучению продажам, а не по эффективному управлению.

При этом доходы от продаж товаров зарубежных производителей уже в значительной степени опережают доходы от собственного производства. Электроника, автомобилестроение и многие другие отрасли практически полностью ориентированы на замещение продукцией корпораций других стран.

Что касается развития собственной экономики, то, если посмотреть на современные российские мегаполисы, видно, как бурно развиваются торговля, жилищное строительство, сфера услуг, и совсем незаметно развитие высокотехнологичной промышленности, инноваций, научных исследований. Низкотехнологичные торговля и сервис продолжают вытеснять высокотехнологичные производства, фундаментальную и прикладную науку и образование из экономики. При этом, например, избыточные капиталы быстро создают огромные торговые центры, зачастую в бессмысленной близости друг с другом. Таким образом, в России благодаря выгодной конъюнктуре последних лет накоплены крупные финансовые капиталы, но в основном они устремлены в низкотехнологичные сферы, которые все еще дают быструю отдачу и не требуют серьезных раздумий по поводу стратегии инвестирования.

Можно утверждать, что в российской экономике сформировался новый тип неэффективного стратегического мышления. Его характеристики включают:

- упрощенный подход к планированию на основе преимущественно финансовых показателей;
- акцент на прибыли и отдаче инвестиций в краткосрочном периоде;
- отказ от построения устойчивых стратегических моделей будущего;
- стремление к вывозу накопленных финансовых капиталов за рубеж.

В условиях развивающихся и ненасыщенных российских рынков поддержание относительной стабильности роста прибылей и рентабельности несложно, но такая ситуация не может продолжаться бесконечно. В ближайшие годы в экономической жизни страны неизбежно произойдут крупные перемены. Связаны они с быстрыми темпами глобализации

мировой экономики и глобальной экспансией зарубежных корпораций, вступлением России в ВТО, значительно облегчающим вход зарубежных производителей на ее внутренние рынки, а также с приходом на российские рынки крупных зарубежных финансовых капиталов.

Что ожидает российские компании в новых условиях?

Интересно, что все макропрогнозы развития страны обходят стороной эти качественно новые факторы. Более того, многие люди, в том числе специалисты, ошибочно считают, что в новых условиях в России все останется, как и было ранее, поэтому можно не торопиться. Сегодня нет реальных прогнозов последствий вступления России в ВТО, кроме прогнозов экстраполяционного характера, продлевающих существующие тенденции на перспективу. В этих условиях, например, предлагается прогноз повышения доли России на мировом высокотехнологичном рынке с нынешних 0,25 до 2–3 % к 2020 г. (!) и 4–5 % к 2050 г. (!) [26]. Возможно, этот прогноз основан на учете реальной тяжелой ситуации в сфере инноваций в российской экономике и невозможности ее изменения. Однако такие низкие темпы на протяжении полувека означают, что страна обречена на стратегию аутсайдерства (отставания) и будет по-прежнему занимать одно из последних мест в мировых рейтингах, прочно позиционируясь как низкотехнологичный придаток мировой экономики. Но следует учесть, что стратегия медленного роста инноваций в условиях агрессивной экспансии высокотехнологичных компаний стран — лидеров мировой экономики вообще не оставляет шансов на выживание высокотехнологичным отраслям — они просто перейдут в собственность зарубежных корпораций.

Стратегический анализ показывает три наиболее вероятных сценария развития российской экономики в ближайшие годы:

- массовые банкротства российских компаний, включая не только малый, но и средний и крупный бизнес. Это наихудший, но и наиболее вероятный сценарий, поскольку конкурентоспособность российских компаний, за редкими исключениями, не вписывается в мировую среду и нет оснований ожидать серьезных изменений при сохранении существующих тенденций;
- превращение многих российских компаний в филиалы зарубежных корпораций. Это более мягкий сценарий, но и он будет сопровождаться крупными реструктуризациями и сокращениями численности персонала во всех отраслях, быстрым ростом безработицы. Следует это из того, что в средней зарубежной компании производительность труда в 3–5 раз выше, чем в аналогичной российской. При этом один из главных принципов менеджмента зарубежных

корпораций — отсекают все лишнее и неэффективное, всегда начиная с максимальной экономии на численности персонала;

- вынужденная государственная поддержка российским правительством части собственных производителей, чтобы избежать массовой безработицы, хаоса и социальных волнений. Такая поддержка возможна. Для этого понадобятся крупные средства стабилизационного фонда. Но как долго эта поддержка сможет продолжаться? Этот сценарий в условиях открытой экономики неустойчив и даст лишь временные результаты. Затем неизбежно последует переход на первый или второй сценарий развития.

Выход возможен, и он заключается в осознании и развитии уникальных конкурентных преимуществ российских компаний, регионов и страны в целом. В современной мировой экономике эти преимущества в основном опираются на инновационное лидерство и высокие технологии.

Стратегия инновационного прорыва, представленная правительством РФ, предусматривает переход к инновационному пути развития страны на основе избранных приоритетов. В ее целевой части видно намерение сохранить экономику страны как целостной системы и превратить ее в инновационную. Однако такие попытки предпринимались еще в СССР и закончились неудачей. В 1970-е гг. в СССР впервые прозвучали слова об инновациях и об обновлении на их основе материально-технической базы экономики и интенсификации развития. Но эффективность экономики падала все более быстрыми темпами, она становилась все более затратной, а уровень качества и конкурентоспособности снижался. Почему? Был допущен ряд стратегических просчетов, которые так и не были осознаны и проанализированы. В действительности инновации ради инноваций не имеют смысла. Но они приобретают совершенно другой смысл, когда осуществляются ради роста эффективности и качества. Для эффективной и прорывной инновационной стратегии нужен ряд компонентов, без которых осуществить ее невозможно. К ним относятся четыре стратегических условия успешности инновационного прорыва:

- сильная мотивация успеха у разработчиков инноваций и управленческих работников, занятых их внедрением. В мировой экономике производитель и инноваторы работают в тесной связи друг с другом. В экономике СССР они были разделены бюрократическими барьерами министерств, ведомств, каждое из которых управляло по своему внутреннему порядку, препятствовало быстрому появлению и внедрению инноваций из других сфер. К тому же у директоров предприятий, как ни парадоксально, вообще не было заинте-

ресованности в инновационных изменениях. Ведь инновации сопряжены с риском, мешали выполнению централизованных заданий министерств, вызывали внутренние конфликты, которые всегда сопутствуют новым процессам. Сегодня пытаются преодолеть эти барьеры на основе национальных проектов, но проблема в том, кто будет реализовывать эти проекты — административные структуры или ведущие специалисты, непосредственно создающие инновации. Если к рычагам управления придет бюрократия вместо тех, кто создает и внедряет инновации, то проекты лишатся шансов на успех. Обязательно нужно создание ключевой идеологии и ключевых ценностей, которых сегодня не видно;

- легкость доступа научно-технического потенциала, инноваторов к финансовым ресурсам для разработки инноваций и для их внедрения, способность гибкого подключения и переключения новых источников финансирования. В СССР этого доступа не было вообще. Единственный выход для разработчиков инноваций был в том, чтобы заблаговременно попасть в план научных или внедренческих работ отраслевого министерства на пять лет вперед. Планы были жесткими и практически не изменялись. Те, кто не попадал в них, вообще лишались шансов на финансирование и разработку. При этом включение в план основывалось во многом на личных связях, авторитете, должности, сам же инновационный потенциал был в этом бюрократическом рейтинге последним. Так как без финансирования создать инновации невозможно, большая часть талантливых работ оставалась вне поля зрения государства. Лишь в критические периоды, как правило связанные с разработкой новых систем вооружения, государство открывало прямое финансирование наиболее талантливых разработок — и на первое место выдвигались личности инноваторов, инновационный потенциал и результаты вместо бюрократизированных процессов, безликих крупных учреждений и личных связей. Талантливые инновации должны финансироваться напрямую через разработчиков, а не через сито бюрократических структур, только в этом случае они выживут;
- яркие и сильные личности, организаторы науки и промышленности, способные обеспечить стратегическую реорганизацию отраслей. Слабое стратегическое управление и дефицит таких личностей — одни из факторов низкой конкурентоспособности и краха такой сверхдержавы, как СССР. Хотя в экономике в качестве приоритетного в те годы выбрали правильное направление — инновационную



реорганизацию машиностроения. Но реализовать эту программу и перейти к рыночной экономике, сохранив экономический потенциал страны, не сумели. Неправильно выбрали время начала программы, не разработали стратегические планы и сценарии, ошиблись в оценках требуемых ресурсов, не учли возможного падения цен на нефть. Но главное — в управлении не оказалось талантливых крупных организаторов науки и промышленности, личностей, подобных знаменитым конструкторам Королеву, Туполеву, Яковлеву и другим, которые смогли бы возглавить и реализовать приоритетные направления научно-технического прогресса. Безликая и ненасытная бюрократия быстро поглотила огромные ресурсы, направленные на эти цели, и провалила эту программу, как и многие другие. Одна из наиболее серьезных опасностей для национальных проектов заключена в сложности поиска и продвижения таких руководителей;

- целостность и высокое качество управления разработкой и внедрением инноваций на основе механизма стратегического управления. Можно иметь прекрасные новые идеи, средства на их реализацию, людей, в них заинтересованных, но без целостной системы менеджмента процесса разработки и внедрения инноваций и эффективного механизма реализации ничего не получится. Управление разработкой и внедрением инноваций — одна из наиболее сложных проблем современной мировой экономики. Что изменилось в современной России в этой области? Очень мало. Последние постановления правительства также не решают этой проблемы. Так, в приоритетных направлениях развития науки и техники и в критических технологиях федерального уровня отсутствует развитие собственных российских систем и методов управления, в том числе создание российских систем управления развитием и внедрением инноваций.

Но, может быть, можно обойтись без разработки собственных систем и методов управления и заимствовать зарубежные аналоги так же, как покупают там автомобили, текстиль, станки? Такая точка зрения явно или неявно присутствует во многих научных разработках, учебниках, статьях, которые продвигают на российский рынок управления готовые зарубежные модели, методики, системы и структуры управления. Логика простая — если российские системы управления отстают от мирового уровня, то нужно быстрее наполнить их готовыми зарубежными методами вместо создания собственных методов. В последние годы в российские системы подготовки кадров хлынул поток новой литературы. Многие из методов

уже становятся своего рода стандартами в управлении. В механическое продвижение западных методов в российское управление сегодня инвестируются огромные средства, а в разработку собственных методов управления — практически ничего. Во многих публикациях в сфере управления воспроизводятся одни и те же методы и подходы — без их критического осмысления и оценки, без предложений альтернативных и более эффективных вариантов. Такой подход незатейлив, ведь применение готовых моделей и подходов гораздо проще, чем создание новых. Но в действительности эта новая «революция» в управлении будет одним из самых крупных стратегических просчетов в российской экономике.

Обратимся к опыту наиболее динамично развивающейся страны в мировой экономике — Китайской Народной Республики. Всего 10–15 лет назад никто не говорил о Китае как о будущем экономическом лидере. Сегодня темпы развития КНР самые высокие в мире, экспорт растет на глазах, быстро развиваются целые регионы, в которых сконцентрированы инновационные производства и научно-производственные комплексы. Между тем, имея все возможности прямого заимствования зарубежного опыта управления, китайские компании используют его очень осторожно. Так, в выборе стратегических целей они вместо типичной для западных компаний цели лидерства на рынке преимущественно выбирают цели сохранить или расширить долю рынка. Китайские компании стремятся использовать и развить свои собственные преимущества.

Копирование методов управления, применяемых лидерами, дает лишь временный успех, но не может обеспечить высокой конкурентоспособности. Следует учитывать, что успешные компании крайне неохотно раскрывают свои методы и секреты управления. Инновации в управлении являются важнейшим условием роста конкурентоспособности компании. Ведь если используются методы, доступные другим компаниям, то теряется главное — конкурентное преимущество.

Следует также учитывать, что современная теория менеджмента промышленно развитых стран находится в сложном положении. Замедление темпов экономического роста как многих компаний, так и целых стран в последние годы дало импульс к появлению за рубежом таких радикальных взглядов, как отказ от традиционных подходов к менеджменту, его замена на организационную демократию. Считается, что многие компании сегодня поражены такими управленческими болезнями, как бюрократия и автократия (диктаторство руководства), поэтому необходим переход к принципам самоорганизации.

Главным фактором успеха любой компании является эффективная стратегия, которая обеспечена механизмом реализации и контроля.

Создание стратегии и механизма ее реализации — сложный творческий процесс. Основу этого процесса образует ядро — стратегическое мышление. Несмотря на его важность, это один из наименее изученных процессов. Так, сегодня невозможно определить, в какой мере тот или иной руководитель обладает или не обладает стратегическим мышлением. Существующие подходы зарубежных исследователей отличаются слишком большой генерализацией понятий, нечеткостью характеристик, что не дает возможности использовать их для целей практического анализа уровня и качества стратегического планирования. Например, Дж. М. Лидка предложил модель стратегического мышления, включающую следующие основные элементы: системную перспективу, или построение ментальных моделей, интенсивное фокусирование на достижении целей, мышление с учетом времени развертывания стратегии, построение гипотез, интеллектуальный оппортунизм.

М. К. де Врие предложил методы анализа компаний на основе изучения особенностей личности первого руководителя, характеристики которого передаются всей организации, в том числе его индивидуальные патологии, распространяемые на компанию, что выражается в дисфункциях и плохих результатах работы [11]. И. Ансофф разделил стратегический и творческий типы мышления. Руководитель со стратегическим типом мышления критически преломляет прошлый опыт, нацелен на гибкий и долгосрочный курс, а с творческим типом мышления — создает новые идеи, неожиданные изменения. Но ясности в таком разделении и отделении одного важного качества от другого нет. Согласно Г. Минцбергу, плановик должен быть высокоаналитичным, а с другой стороны — организации необходимы специалисты по планированию, обладающие креативным (творческим), в большей степени интуитивным мышлением. П. М. Сенге подчеркивал необходимость системного мышления менеджеров, характеризуя его как навыки анализа взаимосвязей, способность быть выше обвинений, разделять детальную и динамическую сложность, использовать эффективные рычаги воздействия, уклоняться от симптоматических решений (фиксация на истинных причинах).

В практике управления встречаются подходы, когда стратегическое мышление сужается до конкретной модели, используемой в стратегическом планировании, например модели пяти рыночных сил Портера, цепочки ценностей, матрицы BCG, модели ADL и др.

В целом предлагаемые подходы к проблеме содержания стратегического мышления руководителей и менеджеров опираются на неоднозначные, нечеткие, неполные и субъективно представляемые составляющие планирования и принятия решений. Ни один из вышеуказанных

подходов не дает возможности определить тип, характер, эффективность стратегического мышления руководителей и менеджеров, а лишь отражает отдельные аспекты этого сложного процесса. Однако модель стратегического мышления необходима, так как без нее весь процесс стратегического управления и принятия решений превращается в управление по кибернетическому принципу «черного ящика», когда известны входные сигналы, поступающие в систему, и выходные реакции, но совершенно неизвестно, что происходит с системой, но каким критериям принимаются решения и формируются ее реакции на входные сигналы. Ведь стратегически мыслящий руководитель принципиально отличается от руководителя, ориентированного только на решение текущих задач и работающего неэффективно. Главное назначение модели стратегического мышления — отделить стратегический тип мышления от нестратегического, определить основные пути его развития и наиболее важные системообразующие характеристики.

Дифференциация эффективного стратегического мышления и неэффективного на основе системообразующих характеристик позволяет определить причины стратегических просчетов компаний, дает возможность конкретной оценки качеств руководителей, определяет пути развития стратегического управления. Такой подход также позволяет обеспечить подбор и подготовку руководителей и менеджеров.

Стратегическое мышление отличают строгая логика и рационализм, реальность осуществления с точки зрения обеспеченности ресурсами (в сочетании с поиском новых нестандартных решений), использование конкретных научных методов, многовариантность и сетевой характер, фокусирование на перспективе и на главных приоритетах, гибкость, гармония и пропорции, как в произведении искусства. Только при наличии всех этих характеристик можно говорить о наличии стратегического мышления. Если нарушается любая из системообразующих характеристик, то стратегическое мышление разрушается — и создаются стратегии и стратегические планы, не имеющие шансов на успех.

Как подготовить руководителей и менеджеров, владеющих стратегическим мышлением в полной мере? Для выработки качества стратегического мышления нужно использовать специальные методы, учитывающие системообразующие характеристики. К таким методам относятся системы выработки стратегического мышления на основе объектно-ориентированных деловых учений (ООДУ). ООДУ направлены на развитие принципиально нового вида управления — интеллектуального менеджмента — и применяются в течение ряда лет на экономическом факультете СПбГУ, на кафедре управления и планирования

социально-экономических процессов. В результате ООДУ внутри компаний формируется своего рода аналог нейронной сети с отчетливыми чертами искусственного интеллекта, когда система управления превращается в чрезвычайно сложную модель коллективного разума, построенного, в отличие от предыдущих систем, не на сложении интеллектуальных функций различных менеджеров, а на их интеграции и синергии. ООДУ позволяют достичь нового качества подготовки кадров руководителей, при этом существенно сокращая сроки подготовки и экономя затраты.

Формирование нового типа стратегического мышления российских руководителей на основе новых технологий активного обучения является одним из главных условий успешного развития экономики и общества в целом [29].

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Дайте характеристику и определение сущности стратегического управления.
2. Назовите цели и задачи стратегического управления.
3. Какова история развития стратегического управления как системы?
4. Почему в литературе существуют различные точки зрения на содержание этапов стратегического управления?
5. Перечислите различные подходы к концепции стратегического управления.
6. Каковы проблемы и тенденции развития теории стратегического управления?
7. Какие этапы эволюции стратегического управления вам известны? Дайте краткую характеристику каждому этапу.

# Глава 6. Развитие системы стратегического управления в современной России

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ♦ определение понятий «целеполагание», «миссия предприятия»;
  - ♦ сущность концепции «цели-стратегии»;
  - ♦ классификацию целей и стратегий;
  - ♦ значение целеполагания в системе стратегического управления;
  - ♦ сущность системного анализа;
- **уметь:**
  - ♦ объяснить, что понимается под системой «цели-стратегии»;
  - ♦ охарактеризовать целеполагание в системе стратегического управления;
  - ♦ охарактеризовать методы формирования механизма системы «цели-стратегии»;
  - ♦ охарактеризовать методы системного анализа;
- **владеть:**
  - ♦ методом постановки целей;
  - ♦ понятиями «целеполагание», «миссия предприятия»;
  - ♦ механизмом формирования системы «цели-стратегии».

## 6.1. Концепция формирования системы «цели-стратегии»

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях. Тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях предприятий отсутствие организованного стратегического предвидения, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе. Стратегическое управление предполагает осмысленное вероятностное формирование системной взаимосвязи «цели-стратегии» предпринимательской деятельности.

П. Друкер пишет: «Любая практическая деятельность видится на теории, даже если проводники этой деятельности и не подозревают об этом. Предпринимательство основывается на экономической и социальной теориях, согласно которым изменение — вполне нормальное и естественное явление» [16].

В другой своей книге «Концепция корпорации» П. Друкер как исследователь впервые рассматривает компанию не только как экономическую организацию, но и как социальную систему: «...люди больше заинтересованы в совместном труде, нежели в получении прибыли» [45].

Важно отметить, что ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому (1980-е гг.), стала необходимость переноса центра внимания высшего руководства на окружение, чтобы надлежащим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Так, О. С. Виханский в своем учебнике «Стратегическое управление» дает комплексное изложение теории стратегического менеджмента и освещает реализацию управления, выработку и осуществление стратегии в трех ключевых сферах — сфере развития и поведения во внешней среде, сфере создаваемого продукта, сфере персонала организации [10].

Именитый американский ученый И. Ансофф в книге «Стратегическое управление» сформулировал суть стратегического менеджмента: «Стратегия — сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям» [2]. Ансофф также выделяет два основных конечных продукта стратегического управления: обеспечение потенциала для достижения целей организации в будущем и создание подвижной структуры, обеспечивающей чувствительность организации к изменению во внешней среде.

Р. Акофф в книге «Планирование будущего корпорации» систематизирует свои взгляды на управление в форме концепций интерактивного (основанного на взаимодействии) и партисипативного (участие всех заинтересованных лиц, групп, сил) планирования корпорации.

На сегодняшний день не существует достаточно четкого определения понятия «стратегическое управление». Приведем наиболее распространенные.

- Стратегическое управление — это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемого через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий [10].

- Стратегическое управление — это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий [18].
- Под стратегическим управлением предприятием можно понимать управление потенциалом предприятия. Стратегическое управление предполагает как сравнение сильных и слабых сторон внутренней среды с возможностями и угрозами внешней среды предприятия в различных видах деятельности, так и установление приоритетов в распределении ресурсов между сферами деятельности предприятия для достижения установленных целей [6].
- Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [17].

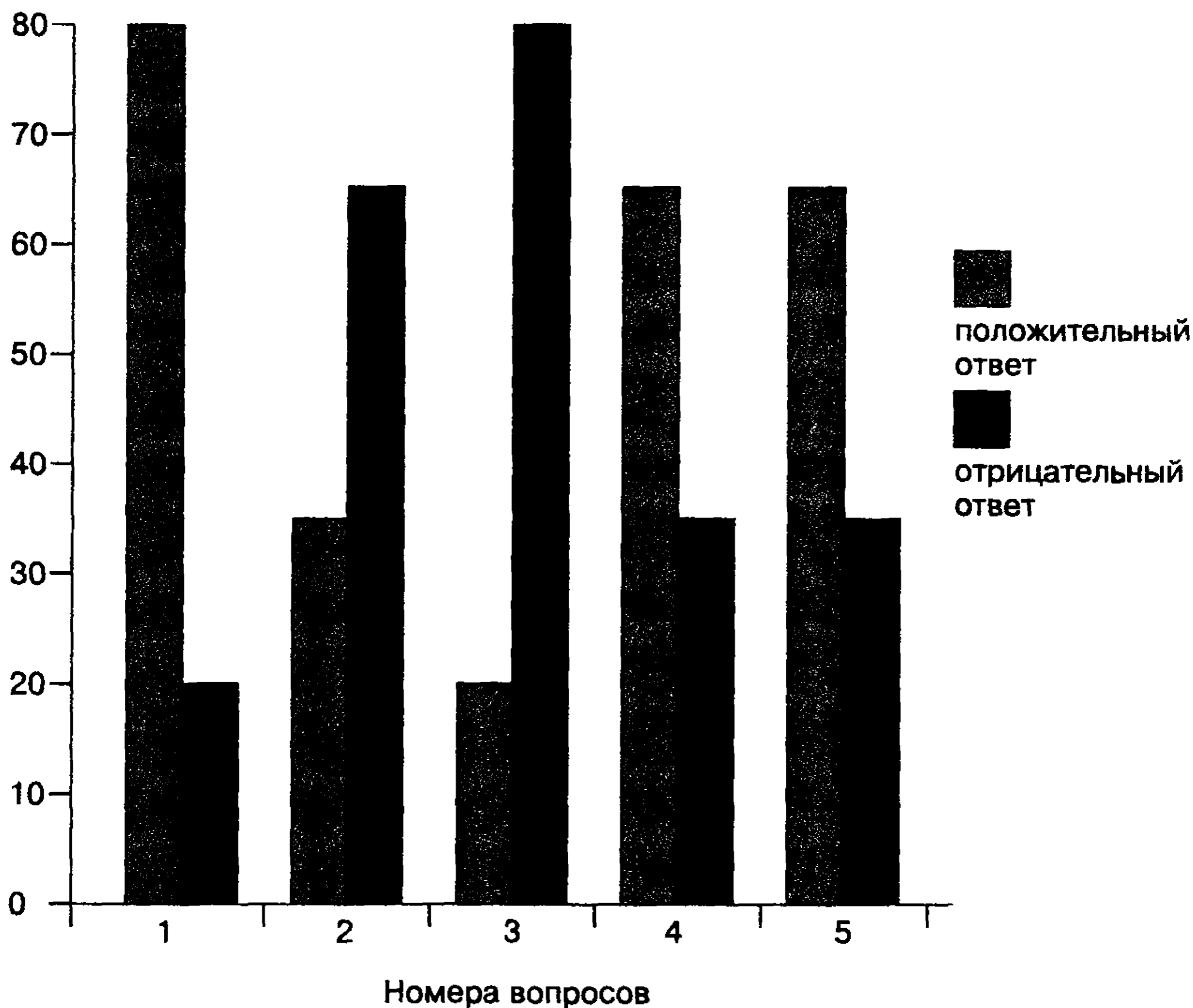
Авторы [31], определяя сущность стратегического управления, отмечают, что оно «состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды».

Полемизируя с авторами последнего определения, проведя анализ ряда Санкт-петербургских предприятий и обобщая характеристику всех приведенных определений сущности стратегического управления, отмечаем, что:

- как правило, авторы не видят неразрывную связь понятий «цель-стратегия»;
- во множестве работ по стратегическому управлению нет классификации целей рыночного предприятия применительно к этапу экономической перестройки с системы централизованного управления на рыночное управление (рис. 6.1);
- в работах не отмечается обязательная иерархия целей, не упоминается факт сложности механизма иерархии целей;



- в большинстве работ предлагается классификация случайных стратегий, имеющих важный, но функциональный характер и решающий проблемы конкретного исследования. Например, авторы [31] различают три вида стратегий: корпоративную, деловую, функциональную.



1. Применяется ли на вашем предприятии стратегическое управление?
2. Существует ли классификация целей?
3. Существует ли взаимосвязь «цель-стратегия»?
4. Применяется ли на предприятии SWOT-анализ?
5. Имеются ли проекты развития?

**Рис. 6.1.** Статистика опроса руководителей предприятий Санкт-Петербурга по проблеме стратегического управления

Далее мы более подробно рассмотрим эту точку зрения; отметим, что корпоративная единая стратегия для всей организации в принципе невозможна, так как у каждой цели могут и должны быть разные цели-

стратегии, которые будут решаться на разных этапах жизненного цикла конкретного элемента организации (например, товара).

В работах по стратегическому управлению не рассматривается система инноваций как особая, обязательная цель — инструмент развития и достижения всех прочих целей-стратегий предприятия. Много работ посвящено инновационным стратегиям, но они не представлены как часть общего системного стратегического управления. «Управление — это новая технология (а не новая отрасль науки или изобретение)», — пишет П. Друкер [16].

В современных российских публикациях о рыночном управлении очень слабо освещена тема социальности бизнеса. Во многих работах считается, что социальные цели рынок разрешит сам, это, мол, не забота предпринимателя. Мы считаем, что социальная цель одна из важнейших в системе целеполагания «цели-стратегии».

Важным фактором в работах П. Друкера является необходимость для менеджеров рассматривать социальные воздействия, которые они и их организации оказывают на внешнюю среду. Менеджеры не должны быть только лишь технократами, они обязаны понимать социальное значение своей деятельности. Чем более крупным и могущественным становится предприятие, тем сильнее оказываемое им социальное влияние и тем выше необходимость в учете социального фактора: «Требование социальной ответственности является в значительной мере платой за успех».

В работах по стратегическому управлению нет системного подхода к механизму управления, базирующегося на общих (системных) функциях управления. И поэтому так разнообразен и сложноприменим на практике рекомендуемый механизм функций управления. Например, авторы [28] особо выделяют функцию контроля. Мы уже отмечаем, что в современных работах нет учета фактора перехода на рыночный механизм управления. В условиях рынка мотивация — одна из ведущих функций управления, определяющих структуру целей и направление (стратегии) их развития.

«Термины “стратегическое управление” и “стратегическое планирование” широко вошли в практику западного менеджмента в 60-е гг. XX в. При этом период увлечения методами стратегического планирования в 60-е и 70-е гг. сменился некоторым охлаждением, за которым последовало возрождение методов и подходов стратегического планирования в 90-е гг. прошлого столетия. Последняя тенденция продолжается и в наши дни» [10]. Доходчивость стратегии стала еще более непонятным искусством. «Формально идея размещения планирования в центре корпоративной жизни обязана своим появлением

Игорю Ансоффу и Альфреду Гендлеру. В 1950–1960-х гг. они независимо друг от друга утверждали, что любой компании необходима всеобъемлющая корпоративная стратегия» [20].

В книге Портера «Конкурентное преимущество» продолжены «родовые стратегии», которых должны придерживаться фирмы. «Прежде чем выбрать какую-либо стратегию, компания должна проделать большой объем подготовительной работы: проанализировать пять определяющих отраслевую конкуренцию сил (приход на рынок новых фирм, появление заменителей популярных товаров и услуг, рыночная власть как поставщиков, так и покупателей, конкуренция) и определить состояние отрасли (подъем-упадок, степень ее зрелости и т. д.)... Компания должна рассматривать себя не как отдельную единицу, а как “ценностную цепочку” отдельных действий (разработка, производство, размещение на рынке и т. д.)» [33].

Отметим, что, как правило, авторы отождествляют понятия «стратегическое управление» и «стратегическое планирование». Мы эти понятия изначально различаем и считаем, что остальные системные функции управления как процесса, например целеполагание, мотивация, организация, регулирование и др., не рассматриваются авторами по причине непонимания их обязательной системной взаимосвязи. Возможно, поэтому и редки случаи успешного применения механизма стратегического управления.

Друкер в опубликованном в 1995 г. сборнике «Управляя во время великих изменений» отметил три первопричины сложностей современного менеджмента:

- огромную скорость постоянных изменений в сфере менеджмента, когда вертикально интегрированные организации уступают место сетевым;
- частоту ошибок;
- растущее напряжение между бизнесом и его окружением.

С другой стороны, современная тенденция (мода) на сетевые союзы поставок также кажется нам неоднозначной. Американский автор Джордан Льюис считает: «Менеджер, рассматривающий свою компанию отдельно от остальных, выглядит довольно глупо. Даже если компания еще не опутана сетью альянсов с другими фирмами, ее собственная внутренняя структура, возможно, уже начинает походить на сеть альянсов между отдельными частями компании» [33].

Несмотря на разницу рассмотренных выше подходов к формулированию и реализации понятия «стратегическое управление», можно

утверждать, что сущность стратегического управления заключается в ответе на следующие важнейшие вопросы.

- Каковы цели участников предпринимательства?
- В каком положении предприятие находится в данный момент на рынке своих товаров?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять или десять лет (менять рынок, менять товар-продукт, изменять производство, изменять структуры)?
- Каким способом можно достигнуть желаемого положения?
- Каков механизм исследования целеполагания комплекса целей всех участников предпринимательства?

## 6.2. Целеполагание в системе стратегического управления

В рамках общей теории стратегического управления важное значение приобретает решение сложной комплексной проблемы целеполагания фирмы. Непонимание значимости методологического и методического решения этой проблемы приводит организации к кризисам. Причины этих кризисов имеют множественный характер (влияние внешней и внутренней среды, личностные характеристики лидеров и т. п.). Часто это причины второго плана, а первопричина — в отсутствии системного строения множества целей организации с обязательным учетом мотивационной основы иерархии целей по различной структуре ресурсов.

Проблема целеполагания фирмы находится на стыке ряда управленческих наук, в некоторых случаях эту проблему относят к самостоятельной научной дисциплине — организационному поведению, хотя в ней находят отражение исследования принципов Ф. Тейлора, управленческих функций А. Файоля, мотивационных подходов и роли неформальных групп в организациях Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, исследования бюрократии М. Вебера, Т. Бернса, Астонской группы, процесса принятия решений Дж. Мари, Р. Сайерт, вопросов выбора стратегии Р. Акоффа, И. Ансоффа.

Вопросам целеполагания, систематизации целей посвящено множество работ. Среди специалистов следует упомянуть Винера, Розенблюта, Акоффа, Эмери, Дитрих.

Для больших и сложных систем, какими являются социально-экономические и производственные, формулирование целей существования, определение условий, при которых такие цели могут быть реализованы

конкретных целей (конечных результатов, формулируемых иногда в терминах конечного продукта деятельности). Цель — это желаемое состояние системы или желаемый результат ее деятельности. Однако цель осуществима только тогда, когда имеются объективные возможности для ее реализации, а эти возможности определяются конкретной структурой системы. Структура — это состав, специализация взаимосвязи элементов системы.

Цель — заранее мыслимый результат сознательной деятельности человека. Это субъективная конструкция, умозрительное построение, зависящее от уровня знаний и качеств, формулирующих цель человека. Однако в процессе создания производства, предприятия принимают участие различные люди — с разными мотивационными подходами. Поэтому цель определяет способ и характер действий не только отдельного человека, но и больших социальных групп, общества в целом. Следовательно, недостаточная продуманность целей не мотивирует людей, не является системообразующей основой формирования эффективного управленческого процесса (любого) производственной системы.

Цель — это сущность, к которой стремятся, которую надо достичь. Цель — осознаваемый результат, на который направлено действие. Цель имеет качественное и количественное состояние. Цели производственной системы зависят от политико-экономических и социальных условий внешней среды, от уровня развития общества. Эти условия объективно формируют состав целей организации. Можно задекларировать красивые, гуманные цели, но объективность окружения, условий внешней среды установит фактическое соответствие для конкретного уровня развития общества. В зависимости от этого цели имеют собственную структуру и различаются как по значимости, так и по срокам реализации. Наряду с основной целью, которая ставится перед производственной системой в целом, может существовать сложная система различных подцелей, определяющих деятельность ее различных элементов.

Цель деятельности — это идеальная модель того, что необходимо сделать. В своей деятельности человек ставит перед собой все новые и новые цели, которые должны находиться в соответствии с объективными законами окружающего мира и самого субъекта. При этом цель может стать силой, изменяющей деятельность только во взаимодействии с определенными средствами, необходимыми для ее практической реализации.

Поставленная цель не должна противоречить объективным законам развития природы, общества и должна соответствовать системе экономического порядка (уровню развития общества).

В постановке самих целей имеются глубокие объективные причины, связанные с недостаточностью познания законов общественного развития, законов развития объективного мира и обществом, и отдельной личностью. Поэтому степень познания этих законов и уважительного отношения к ним является первоосновой четкой постановки целей, а отсюда и эффективного управления.

Цели СЭПС устанавливаются в сложнейшей системе факторов:

- сложившихся производственных отношений;
- уровня развития производительных сил;
- уровня культурного, нравственного, социального развития общества;
- системы приоритетов потребностей человека;
- сложившихся условий достижения этих потребностей;
- тенденции социального, политического, экономического развития;
- степени неопределенности, непредсказуемости организации общественных институтов.

Цели фирмы устанавливаются исходя из ее философии. При их разработке должна учитываться в первую очередь экономическая деятельность. Но успех, в том числе коммерческий, в развитии невозможен без достижения других целей (научно-технических, маркетинговых, производственных и, главное, социальных).

При определении и формулировании цели должны выполняться определенные требования:

- всесторонняя научная и практическая обоснованность цели как отражение совокупности требований множества законов объективного мира;
- четкая определенность, «окоптуренность» целей, формулировка их в понятиях, терминах реально достижимого состояния;
- четкая формулировка необходимых и достаточных условий реализации целей (ресурсы, сроки, исполнители).

Последовательность формулирования и постановки цели исходит из следующих основных предпосылок:

- двойственного характера содержания цели управления, ее объективного и субъективного характера;
- подчинения содержания цели управления действию объективных законов развития;
- определения цели как желаемого состояния системы на конкретном этапе ее развития; чем более долговременный характер имеет

развитие ПС, тем более сложной будет система целей (и в количественном, и в качественном значении);

- учета действия объективных и субъективных, а также детерминированных и вероятностных факторов развития системы;
- повышения достоверности и эффективности оценок внешних и внутренних условий развития системы, а также внешней среды;
- обоснования системного характера цели и ее ресурсного обеспечения, допускающего декомпозицию дерева целей, ресурсов, сроков, исполнителей.

Четкая цель определяет структуру системы, характер ее построения и функционирования. Она определяет также все вопросы сбора, обработки, систематизации и направлений использования информации. Изначально (исходя из постулата, что целей у ПС должно быть много, значит, и элементов системы будет много) процесс создания ПС (формирования, организации, развития) будет сложным.

### **Целеполагание в производственной системе**

Цель — важнейшая категория в производственной системе. Совокупность (единство) целей является системой. Системный подход требует обеспечить единство целей, а это значит — построить вполне определенную иерархию (соподчиненность) целей. Все определенные цели должны быть ограничены рамками единой целостности (рамками ПС). Все цели должны быть взаимосвязаны и взаимообусловлены. Система целей образует сложную структуру иерархии целей. Установление целей — сложный процесс и часто не поддается строгой формализации. Иногда в рамках рассматриваемой системы не видно целевой функции, в этом случае надо переходить к большей системе (надсистеме), включающей рассматриваемую как свою часть (подсистему).

### **Цель как большая система**

К целям управления применимы все положения теории больших систем. Для целей характерны синергичность, эмерджентность, неаддитивность, мультипликативность и т. д. Общая цель, стоящая перед социально-экономической (производственной) системой или отдельной личностью, может быть разделена на составляющие ее подцели различного уровня, вплоть до элементарных. При этом образуется дерево целей, которое составляет важную основу современных подходов и способов управления.

Все виды целевого управления требуют от каждого руководителя знания как всей структуры системы целей, так и общих путей их достижения. Это необходимо для стыковки частных целей на всех уровнях. В нашей работе, исходя из сложности проблемы создания ПС, будем использовать все отмеченные виды (способы управления).

### **Понятие комплексной потребности**

Приступая к определению цели, нужно понимать потребности, обуславливающие стремление к цели, возможные пути действия, затрачиваемые средства. Количество и качество потребностей зависит от уровня развития общества, их организации, условий внешней среды.

Основные характеристики человеческих потребностей:

- предметное содержание потребности;
- способ возникновения;
- сила;
- периодичность возникновения.

Потребность — это долговременная память. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджмент должен создавать такие условия, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. На рис. 6.2 показана логика удовлетворения потребностей.

Потребности человека определяют его мотивацию. Средством достижения мотивации, результатом достижения потребностей является цель.

Началом экономических отношений следует признать исходную потребность предпринимателя. Все потребности всех участников в сложном единстве формируют цель (цели) предприятия.

Экономической основой всей производственной системы является потребитель (его неудовлетворенная потребность). Изменения этих потребностей в рыночных условиях переориентируют организацию и не позволяют «атрофироваться» стратегическому мышлению. В этом проявляется особенность частнопредпринимательских фирм как таковых — текущее управление производственной системой осуществляется постоянно, но глобальные стратегические повороты в ее деятельности происходят на основе волевых нестандартных решений, принимаемых лидерами организации. Причиной таких резких переориентаций обычно является радикальное изменение общей экономической обстановки. Сложная задача предвидения этих радикальных изменений — причина и основа создания на предприятии системы стратегического управления.



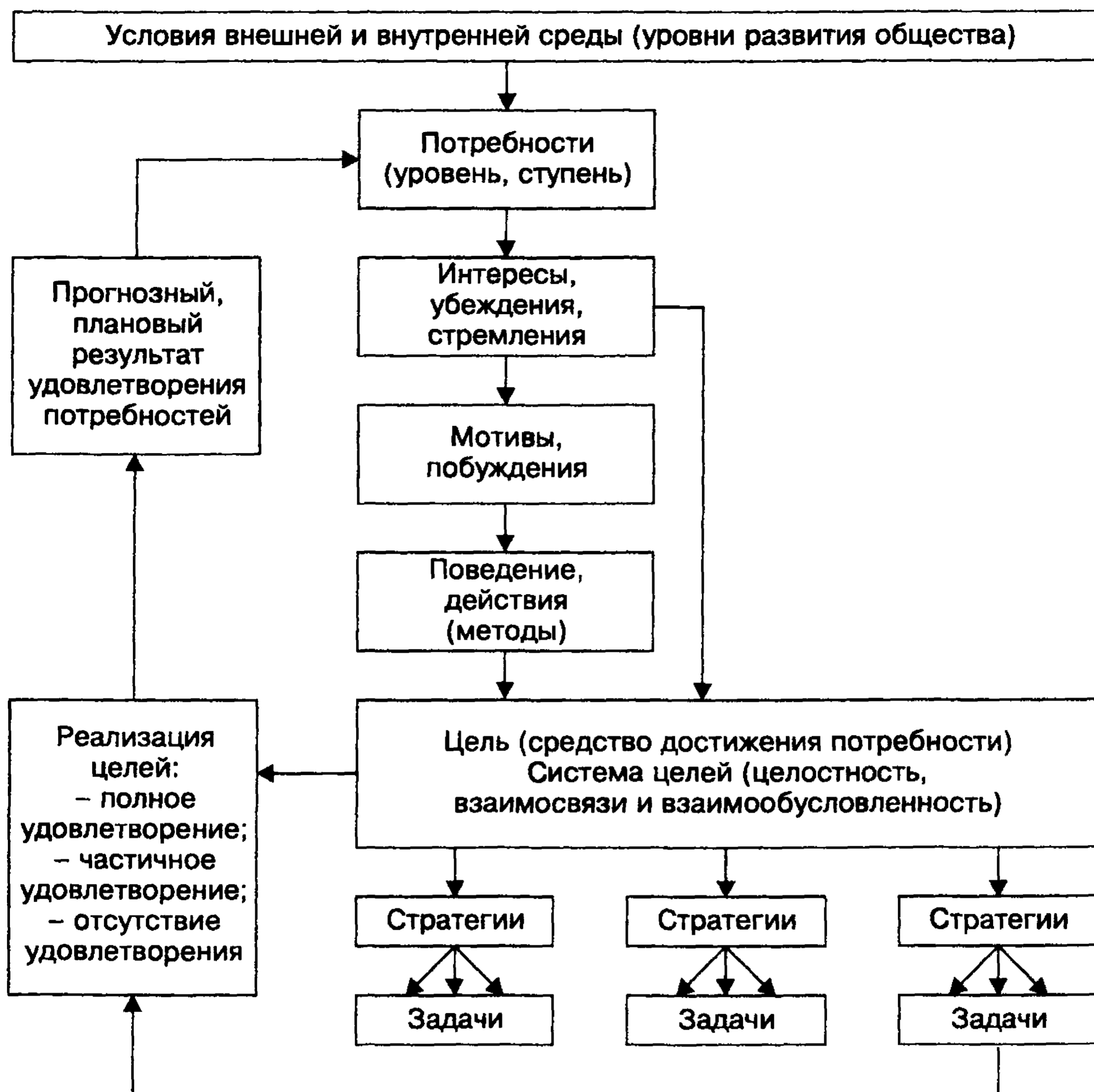


Рис. 6.2. Схема алгоритма удовлетворения потребностей при целеполагании

Сегодняшняя экономическая ситуация характеризуется отказом от экономического оптимизма, то есть потребление определяется выбором наиболее значимой потребности из числа нескольких не обязательно альтернативных вариантов. В этих условиях конкурируют между собой все предприниматели, предлагающие потребителю товары и услуги независимо от профиля их деятельности.

Модель системы целей фирмы строится на базе системы мотиваций, применяемых на разных уровнях управления фирмой. Эффективное мотивирование может осуществляться на основе системы средств, а не с помощью какого-то одного, пусть очень важного стимула. Каждый член команды должен понимать и одобрять свой ма-

невр в рамках достижения общего успеха. В связи с этим большое значение имеют правильное построение и способ применения системы мотивирования. Эта система должна охватить как фирму в целом, так и отдельных работников. Мотивация – это система факторов, детерминирующих поведение (потребности, интересы, мотивы, поведение, цели), это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение (начало, направленность, активность). Как правило, представление о мотивации возникает при политике объяснения, а не описания поведения. Это очень сложная и важная часть решаемой проблемы формирования стратегического управления ПС. Она требует специального исследования, поэтому данная часть нашей работы будет опираться на современный уровень знания специалистов по мотивации труда.

«Проблема отношения к труду, методика научного удовлетворения процессом формирования высокой трудовой мотивации имеет исключительное значение не только для судеб общества (через соединение в общий поток совершенного в стране), но и коренным образом влияет на личность самого работника» [24].

Чтобы правильно построить систему мотиваций, необходимо сначала определить перечень наиболее настоятельных потребностей и жизненных ценностей людей, а затем сформировать систему соответствующих рычагов и стимулов, исходя из того, что даже первостепенные нужды человека только в том случае будут побуждать его лучше трудиться, если он будет уверен, что это самый эффективный способ их удовлетворения.

В разных социальных группах круг группируемых ценностей и степень их настоятельности могут существенно различаться.

Мы различаем мотивации членов внешней среды (надсистемы) предприятия и мотивации членов внутренней среды. Цели предприятия должны представлять собой гармоничное сочетание – систему пяти категорий целей: целей собственников, целей потребителей предприятий, целей местного делового и прочего сообщества, целей общества в целом, целей сотрудников организации.

Носители интересов:

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- члены внешней среды, потребности которых формируют миссию предприятия и систему задач, которые будут решаться предприятием как производственной системой:

- ◆ потребители продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- ◆ деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;
- ◆ местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющее многогранное содержание, связанное в первую очередь с формированием экономической, социальной и экологической среды обитания организации;
- ◆ общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация;
- члены внутренней среды – сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы.

Исходя из обдуманного и уточненного образа клиента, фирма строит свои рыночные цели-стратегии.

Можно выделить следующие основные группы интересов на предприятии. Первая группа является иерархической и обусловлена существованием интересов собственников предприятия, менеджеров и наемных работников. Структура интересов представлена в табл. 6.1.

**Таблица 6.1.** Структура интересов на предприятии

Носители интересов	Интересы
<b>1</b>	<b>2</b>
Собственники	1. Доход на инвестированный капитал. 2. Прибыль. 3. Капитализация предприятия
Менеджеры	1. Максимизация оплаты труда. 2. Бонусы. 3. Занятие требуемого уровня в иерархии управления

1	2
Работники	1. Максимизация оплаты труда. 2. Работа по специальности. 3. Премии. 4. Льготы (социальный пакет)

Если провести анализ вышеуказанных интересов, то можно обнаружить их противоречивость. Так, максимизация оплаты труда менеджеров и персонала может повлечь снижение величины доходности собственников предприятия. Если минимизировать уровень оплаты персонала или менеджеров, то это может привести к ущемлению их интересов и, как следствие, к увольнению работников или снижению результативности их труда. А это, в свою очередь, нарушит интересы собственников.

На основе анализа литературных источников и исследований конкретных предприятий мы отмечаем важную общую тенденцию: чем более значителен период времени прогнозируемого развития ПС, тем больше количество целей, которые надо учитывать в стратегическом управлении. А так как решение каждой цели — механизм затратный, то сегодняшняя прибыль должна разделяться на фонды (в первую очередь фонд развития).

Проблема согласования иерархических интересов осложняется еще и тем, что трудно четко обособить носителей интересов. Например, часто менеджеры предприятия и работники являются одновременно и собственниками, что затрудняет структурирование интересов этих групп.

Вторая группа интересов является функциональной и обусловлена существованием специализации в управлении, которая приводит к возникновению групповых интересов, а именно качественного выполнения профессиональных функций с минимальными затратами, но с негативным подходом к внешнему воздействию за рамками специализации.

Следовательно, принятие управленческих решений связано с необходимостью согласования функциональных интересов работников предприятия, а в более широком смысле — всех участников предпринимательской деятельности.

Реализация практически всех решений связана с расходом денежных средств фирмы, следовательно, с необходимостью финансирования этих расходов.

Не вдаваясь в подробный анализ различных теорий мотивации, объясним общую логику возможного формирования системы потребностей, используя в модели пирамиду человеческих потребностей А. Маслоу.

Политико-экономическая ситуация в стране вынуждает каждого, в том числе лидеров, заботиться в первую очередь о себе и обязательно сегодня. Такой подход недальновиден даже в текущей обстановке, тем более он проигрышен в перспективе.

Договоримся различать потребность человека как мотивацию, а потребность системы, элемента системы (в том числе производственной) — как цель. Эти рассуждения приведут к необходимости рассмотрения основных категорий цели, таких как:

- понятие цели;
- редукция цели;
- полнота редукции цели;
- комплекс подцелей;
- логическая зависимость дерева закономерностей целей.

С ростом уровня развития общества эта система целей увеличивается и усложняется. Комплекс целей фирмы зависит от уровня развития общества. Это определяющий фактор. Подчеркнем правильность мысли А. А. Богданова: «Можно считать за общее правило, что противоречия стихийного развития тем острее, глубже, шире, чем выше та ступень жизни, на которой они появляются... Прогресс “культурных” капиталистических обществ покупается ценою несравненно большей суммы противоречий, чем прогресс “докультурных” общин натурально-хозяйственного типа».

Главным образующим фактором системной организации механизма хозяйствования (планирования и управления) народным хозяйством страны является экономический порядок. Отметим, исходя из изучения развития школ менеджмента на примере США и причин, порождавших парадигмы школ менеджмента, определенную их цикличность (30–40 лет). Будем считать, что эта цикличность связана с цикличностью развития общества.

Условно, исходя из уровня промышленного развития общества, можно выделить следующие системы экономического порядка:

- систему развивающегося монополистического капитализма;
- систему централизованного планирования и управления экономикой;
- систему государственного управляемого монополистического капитализма;
- систему государственного транснационального капитализма;
- систему переходного периода, становления государственного монополистического капитализма.

Цели СЭПС зависят от политико-экономических и социальных условий внешней среды. Они имеют собственную структуру и различаются как по значимости, так и по срокам реализации.

Общая цель возникает на основе взаимодействия совокупности противоречий. В производственной системе рыночного типа (открытой системе) цели не задаются, а формируются внутри системы исходя из потребностей. Задача формулирования цели производственной системы (сложной системы) сводится к структуризации и декомпозиции главной цели. Люди обычно легко и точно усваивают характер и значение этих целей и согласуют или нет свою деятельность и устремления с фирмой, ее целями.

Комплекс целей фирмы зависит от выбора вида долгосрочности работы фирмы и носит временный характер. Например, краткосрочные цели устанавливаются производственной, сбытовой, конъюнктурной стратегиями фирмы, имеют долгосрочный характер, формируются при маркетинговой стратегии.

Различаются цели фирмы и цели отдельных подразделений. Повышения эффективности системы можно достигнуть только с учетом интересов всех членов этой системы, управляя, увеличивая цели и сводя на нет возможности обретения ими большей независимости. Менеджеры всех уровней, как правило, содействуют только таким процессам организационного развития системы, которые оказываются полезными для достижения их индивидуальных целей. В различных случаях по закону синергетики возможно не только сложение векторов целей элементов, подсистем системы, но и самоподавление этих векторов. Поэтому определение целей фирмы — процесс, во многом носящий субъективный характер. Основная (экономическая) цель разделяется на систему подцелей.

Подцели конкретизируют цель. Для описания моделирования производственной системы необходимо абстрагироваться от подробностей ситуации, учитывая этап деятельности системы (формирования, организации или развития). Каждому этапу присущи характерные особенности жизнедеятельности, законы и принципы, с помощью которых возможно описание производственных систем.

Жизненность фирмы — это жизненность ее целей. Жизненность целей — соответствие их сегодняшним условиям общественного развития. Поэтому классификация целей фирмы должна строиться на направлениях мотивации общества.

Цели можно классифицировать по разным признакам.

1. По уровню постановки и решения (порядка решения). Если рассматривать цели СЭПС в рамках простого воспроизводства

(постоянное повторение, непрерывное возобновление общественного процесса производства), весь прибавочный продукт поступает в личное потребление — цепочку целей фирмы можно представить следующей схемой (рис. 6.3).

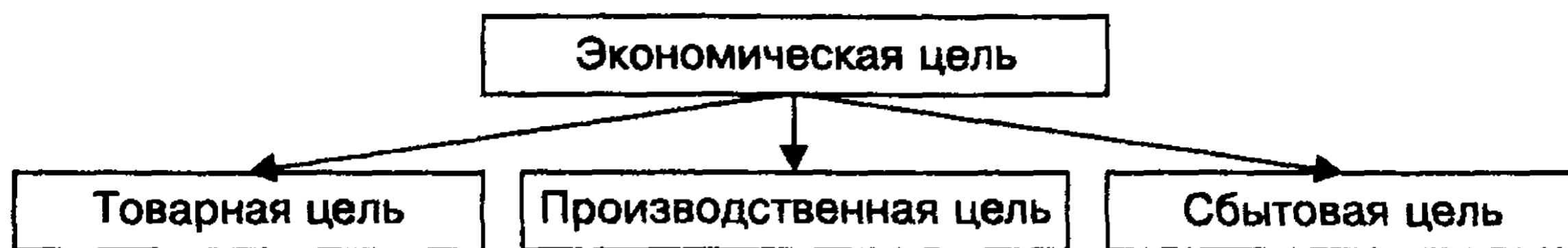


Рис. 6.3. Схема системы целей при простом воспроизводстве

*Простое воспроизводство* — организация производства, производственной системы одного продукта, как правило, на основе конъюнктурной (кратковременной) случайной стратегии.

Первый уровень иерархии целей. Основные цели — экономические (связаны с уровнем развития общества, являются основой формирования и организации предприятия).

Второй уровень иерархии целей:

- ◆ производственные цели, связанные со стратегией развития предприятия и с системой экономического порядка в обществе;
- ◆ связанные с развитием рынка, величиной спроса и предложения товара (товаров);
- ◆ сбытовые цели.

При естественном желании собственника множество раз повторить производственный и сбытовой процессы, то есть создать СЭПС в условиях долговременности, возникает проблема организации расширенного воспроизводства. При этом размеры производства увеличиваются, что предполагает систематическое использование определенной части прибавочного продукта на производственное потребление.

Это производственное потребление является результатом-реакцией на обязательное выявление и постановку большого числа новых целей — как целей внешней среды, так и целей внутренней среды.

Цели третьего уровня связаны с долгосрочным характером деятельности предприятия. Возникает потребность знать тенденции развития рынка, товара фирмы, значит, появляется маркетинговая цель. В строгой связи с этой целью возникают научно-технические цели, новые производственные цели. Для обеспечения устойчивости предприятия в долгосрочном плане определяются социальные

цели. Для обеспечения целесообразности целеполагания появляется инновационная цель, которая как особый инструмент изменяет все другие цели (рис. 6.4).

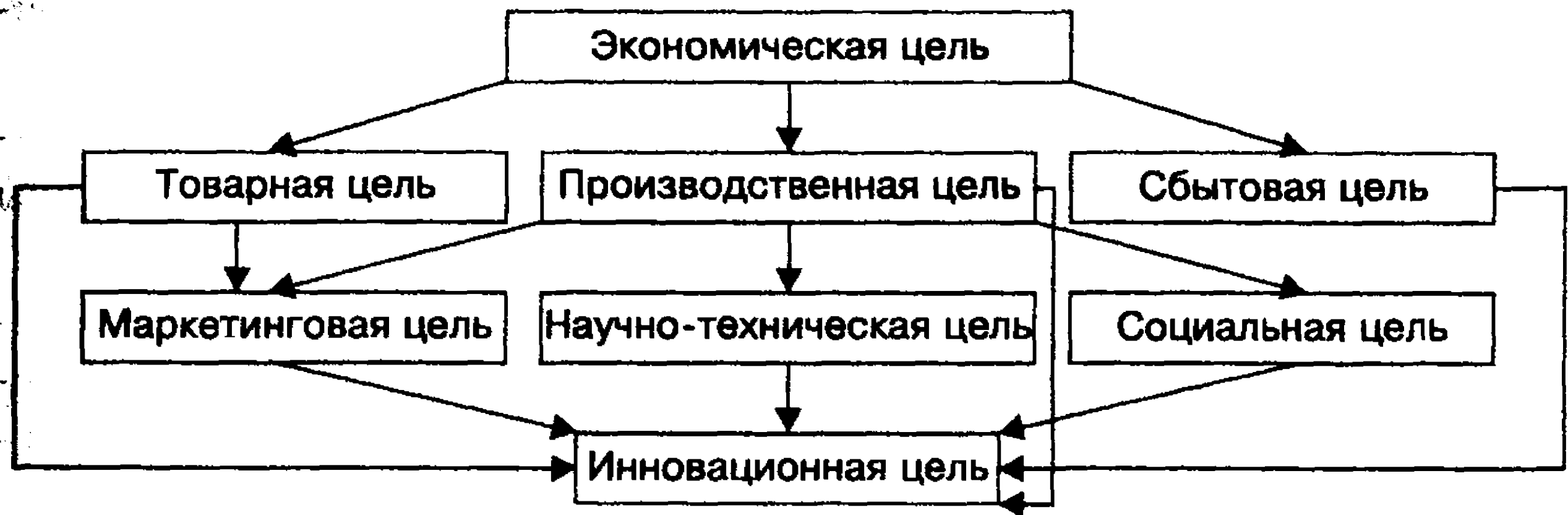


Рис. 6.4. Схема системы целей при расширенном воспроизводстве

*Расширенное воспроизводство* — организация производства товара с модификациями, с большим масштабом производства (другого типа производства) в условиях диверсификации товарных групп.

- По степени независимости цели от сознания человека. Делятся на объективные и субъективные.

Цели деятельности вытекают из потребностей и имеют иерархическую структуру с развитыми связями между целями одного уровня и целями других уровней. Отметим общие закономерности формирования целей в экономических системах:

- ♦ «большие» общественные цели не складываются из «маленьких». Цели складываются на высшем уровне общественной системы и распадаются на цели ее подсистем;
- ♦ основным фактором формирования цели каждой экономической системы является требование вышестоящей системы. Это правило системного подхода;
- ♦ цель высшего уровня достигается посредством достижения целей, на которые она распадается;
- ♦ средства к достижению цели являются ее подцелями и, в свою очередь, становятся целями низших уровней.

Разделяя цель высшего уровня на подцели, нужно выделять следующие цели:

- ♦ цели, формируемые внешними и внутренними факторами;
- ♦ цели формирования, организации, развития;



- ♦ цели текущей, ближайшей перспективы и стратегической перспективы;
- ♦ цели верхнего уровня формируются в общем виде, по мере перехода на низшие уровни цели все более детализируются и конкретизируются;
- ♦ цель системы должна быть едина, но если система является большой и сложной, цель выражается в виде развернутой структуры целей составляющих ее подсистем;
- ♦ цели подсистем (элементов), возможно, могут быть противоречивы, но эта противоречивость должна устраняться системной мотивацией. Непротиворечие устанавливается управленческим способом.

Для единства целей необходимо разрабатывать особый механизм мотивации для членов СЭПС низших уровней на определенный горизонт времени. Этот механизм должен на практике поддерживать иерархию целей.

При проектировании (конструировании) системы возникают две группы проблем. Первая основная проблема теории систем — построение. Как при заданных макроцелях и целях построить систему, которая может успешно их достичь? А при заданных ограничениях на возможную модификацию макроцелей и целей — продолжать это делать до тех пор, пока не будет достигнута совместимость всех целей? Здесь важно отметить, что основным ограничением при совмещении цели является время. Необходимо установить и оговорить горизонт времени единства целей.

Для проверки эффективности множества целей используют понятия *согласованности* и *приоритетов* целей. После проверки согласованности целей каузальный процесс раскрывается через последовательно определяемые приоритеты, что приводит к описанию состояния системы и методов эффективного управления. Управленчески эта проблема разрешается системной логикой построения дерева целей, формирования, организации, развития, подготовки сценария, стратегической программы и стратегического плана.

Вторая основная проблема теории систем — управление. Как при заданном назначении системы управлять ею и модифицировать ее структуру и потоки, чтобы получить общую (динамическую) устойчивость?

Гомеостаз — устойчивое состояние равновесия открытой системы в ее взаимодействии со средой (устойчивость состояния и соотношений). Эта

проблема разрешается оформлением стратегического плана в виде сетевой модели. Возможны периодический учет, контроль, анализ, регулирование потребностей, состояния и изменения структуры ресурсов предприятия. Здесь необходимо новое конструирование, реструктуризация.

В общем случае построения системы и управления ею отмечаются следующие этапы: определение проблемы, идентификация назначения системы, идентификация переменных и взаимодействие между ними, идентификация функций системы, идентификация среды, определение проектируемых структур, генерация альтернативных потоков, определение приоритетов альтернативных потоков, вычисление ресурсов, необходимых для применения каждой альтернативы, определение наличия ресурсов и величины их резервов, построение модели системы.

Необходимость обязательного базирования системы стратегического управления предприятием на системном целеполагании связана в том числе с тем, что на российских рыночных предприятиях сформировался сложный социально-этический климат. Главная причина — относительная молодость капитализма в стране, «синдром выживания». Потребности современного работника, которые лежат в основе его целей, — многоаспектны, многогранны. На первое место выходят не материальные стимулы, а мотивы психологического, морального характера (самореализация, творчество, свобода, общественное признание, гарантии будущего). Компромиссной общей целью для всех участников предпринимательства конкретной СЭПС является успешное гарантированное долговременное функционирование предприятия, ориентированного на интересы потребителя.

Каждая из целей предприятия может быть разрешена по какой-то стратегии. Некоторые из целей, например маркетинговая, могут иметь функциональные стратегии — «атакующая», «обороняющаяся», «доля рынка» и т. п.

### **6.3. Миссия предприятия**

Миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных.

Обычно определение миссии организации преследует решение следующих задач:

- выявить область активных действий организации и отсеять пути развития, которые ведут в никуда;
- определить основные принципы конкурентной борьбы;

- выработать общую базу для разработки целей организации;
- выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

Цели миссии — это видение того, что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния или различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования (собственники, менеджеры, сотрудники, потребители, поставщики, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.).

Миссия организации — это ее заявленная производственная функция. Не совсем верным будет считать (как заявлено во многих учебниках) миссию организации как ее основную цель. «Миссия определяет суть деятельности организации, ее базовые цели и принципы деятельности, помогает объединить усилия в одном направлении, содержит основные ориентиры...» [10].

Основная цель рыночного предприятия, конечно, экономическая. Однако миссия организации — необходимый инструмент стратегического управления. Можно дать миссии такое определение: *это система отношений и правил, спроектированная и задекларированная менеджментом предприятия для отношений его с внешней и внутренней средой*. Система отношений и правил, порядок выполнения их (сначала требования внешней среды, а потом требования внутренней среды) зависят от уровня развития общества (от системы экономического порядка).

При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

- история возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж;
- существующий стиль поведения собственников и руководителей;
- ресурсы, то есть все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п.;
- окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий;
- отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Следование приведенным выше правилам — весьма сложная задача. Это одна из главных причин того, что далеко не все организации имеют четко сформулированные миссии, а у некоторых их просто нет.

## 6.4. Анализ факторов формирования механизма системы «цели-стратегии»

Фактор — «существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении» [34].

Мы рассматриваем стратегическое управление как вполне определенный процесс; для рыночного предприятия — как определенный бизнес-процесс, то есть каждая операция направлена на решения экономической цели. Системное представление этого бизнес-процесса должно показывать вполне определенные взаимосвязи и взаимообусловленности каких-то факторов. Комплекс факторов можно выявить, исходя из анализа схемы (рис. 6.5).

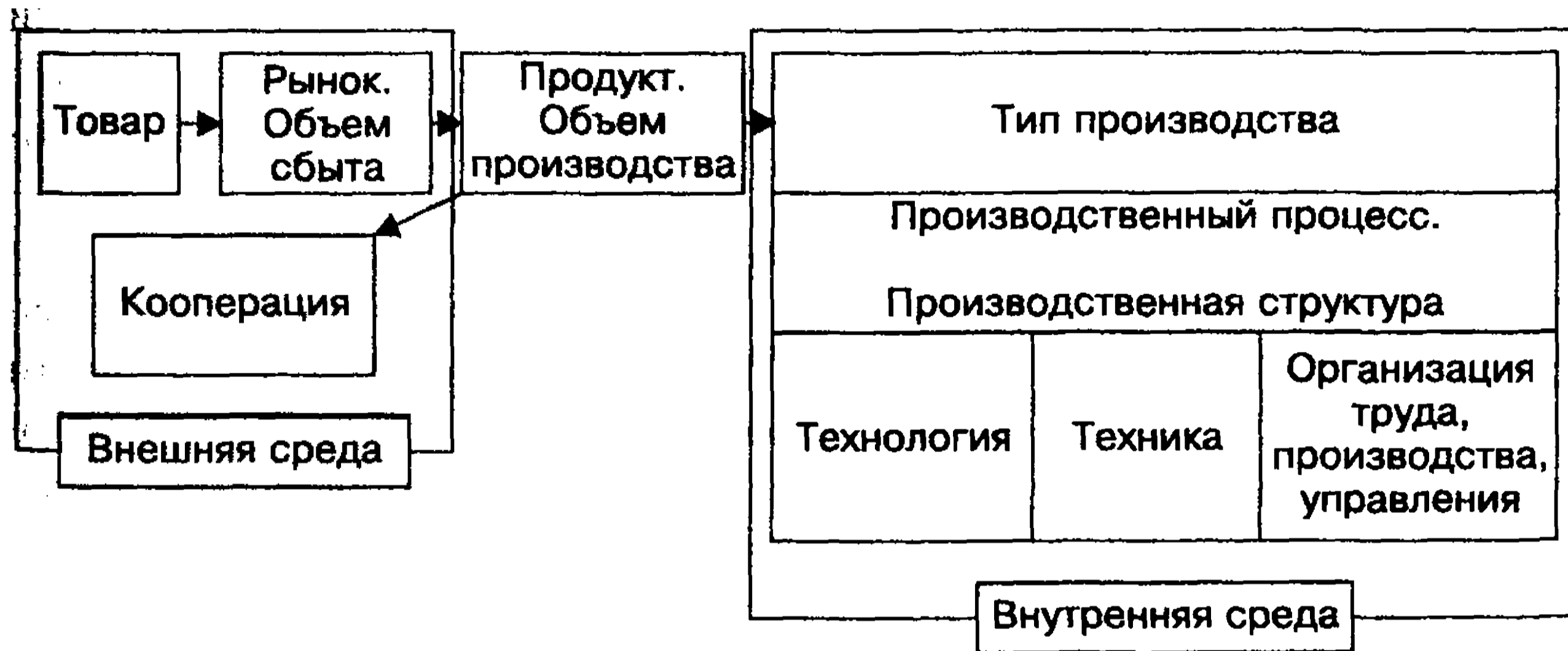


Рис. 6.5. Схема логики бизнес-процесса машиностроительного предприятия

В работе уже были подробно рассмотрены следующие важные факторы системы стратегического управления:

- обязательность взаимосвязей всех основных целей предприятия;
- цели предприятия базируются на основе мотиваций всех участников бизнес-процессов предприятия;
- цели предприятия формируют вполне определенную систему стратегий;
- определенная система стратегий должна учитывать присущие данному предприятию (данному товару) факторы внешней и внутренней среды предприятия.

Потребность общества (внешняя среда) формирует заказ на продукцию-изделие. Изделие (предмет труда) следует рассматривать в двойственном единстве:

- продукция как предмет потребления — товар;
- продукция как предмет производства — продукт.

Это двойственное единство товара-продукта объективно имеет два системно взаимосвязанных комплекса показателей и является базой для формирования стратегий товарной и производственной целей.

Товар — это изделие предприятия в процессе реализации, предназначенное для обмена, продажи. Товар можно различать по двум квалификационным группам:

- товар — изделие, имеющее массовый спрос на рынке;
- товар — изделие, являющееся комплектующим в товаре, который пользуется массовым спросом на рынке [18].

Различать товар по видам необходимо для правильной организации анализа товара, в том числе для анализа цикличности. Цикличность — изменения во времени с нарастающими (убывающими) темпами прохождения определенных этапов. Исследование цикличности товара — необходимая операция при разработке стратегий товарной цели.

В зависимости от этапа жизненного цикла товара формируются стратегии товарной цели. Отметим важный момент при анализе цикличности товара — определение времени технологического разрыва. Время технологического разрыва — это период времени между точкой выхода на рынок второго товара и точкой ухода с рынка первого товара (рис. 6.6).

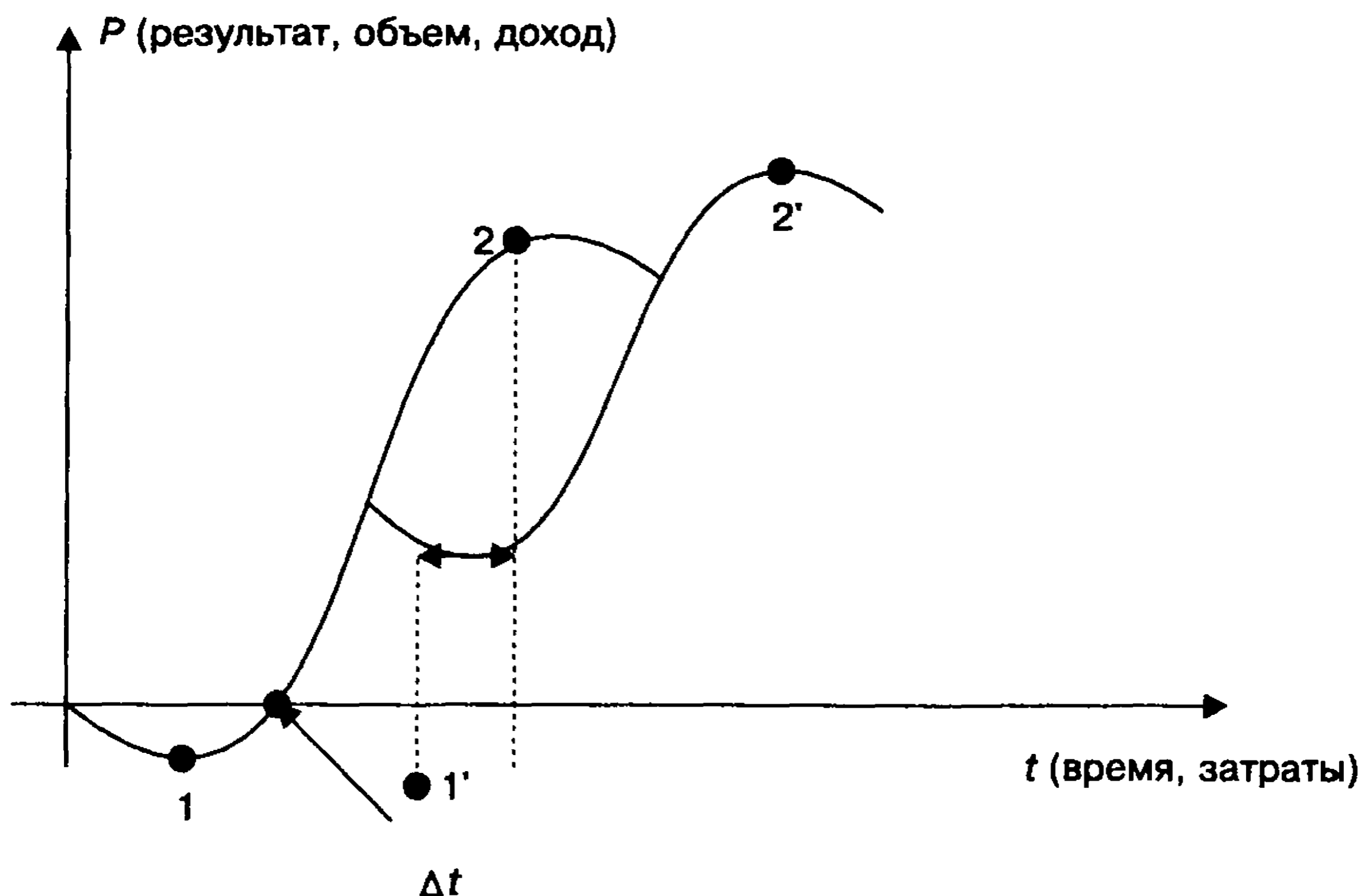


Рис. 6.6. Жизненный цикл товара

Примечание:

- 1, 1' — точки выхода на рынок;
- 2, 2' — точки ухода с рынка товара 1 и товара 2;
- $\Delta t$  — время технологического разрыва.

Время технологического разрыва может быть представлено как стандарт для инновационных целей предприятия.

Цикличность товара — важнейший фактор при разработке стратегий товарной, производственной, сбытовой, инновационной целей предприятия. Товар, динамика его развития и этап жизненного цикла товара — исходная база для построения механизма стратегического управления. Таким образом, часто употребляемая в литературе фраза «стратегия развития предприятия» некорректна, так как в многономенклатурном производстве есть товары, которые рынок требует развивать, и есть товары, производство которых необходимо сворачивать.

Продукт — это изделие или какая-то часть изделия, находящаяся в процессе производства. Продукт в отличие от товара — это объект производства. Продукт имеет свой жизненный цикл. Типовой жизненный цикл продукта состоит из логической последовательности таких этапов, как:

- маркетинговые работы;
- научно-исследовательские работы;
- техническая подготовка производства — конструкторская подготовка производства, технологическая подготовка производства;
- организационно-плановая подготовка производства;
- производство — материально-техническое снабжение, технологические переделы, сбыт;
- обращение — эксплуатация, ремонт, утилизация [18].

Анализ жизненного цикла продукта позволяет собственнику и менеджменту предприятия сформировать желаемую и эффективную производственную структуру, определить необходимые технологические переделы, их производственные мощности и, значит, затратные характеристики по структуре ресурсов. Стратегическое управление решает свою проблему в логике: стратегия товара и, исходя из нее, стратегия производственной структуры (состав, инициализация и взаимосвязи производств).

Жизненные циклы товара и продукта различны. Они имеют различную динамику, продолжительность фаз жизненного цикла и неодинаковую этапность в развитии, обладают различной степенью зависимости от развития разделения труда и научно-технического уровня, требуют разных подходов к формированию стратегий управления и развития.

Анализ жизненного цикла продукта позволяет определиться с производственной и сбытовой целями предприятия, спроектировать производственную структуру, инфраструктуру и разработать стратегии производственной, сбытовой и инновационной целей. Логика выделения, концентрации или комбинирования производственного процесса является основополагающей при формировании политики и стратегий предприятия. Стратегии связывают товар, продукт, производство, технологию, рынок. Чем более долгосрочную стратегию предполагает в своем развитии предприятие, тем более сложное, системное сочетание частных стратегий.

Каждому этапу жизненного цикла товара должен соответствовать свой тип организации производства. «Тип производства представляет собой комплексную характеристику технических, организационных и экономических особенностей производства, обусловленных широтой номенклатуры, регулярностью, стабильностью и объемом выпуска продукции» [37].

Тип организации производства — основная определяющая характеристика его организации (вид специализации производства, концентрации, централизации, комбинирования, кооперации производства). Тип организации производства предопределяет все технико-экономические характеристики основных элементов производственной системы, а они, в свою очередь, — параметрический ряд организационно-технического уровня производства (ОТУ). Отклонения значений характеристик элементов ОТУ конкретного производства от нормативных значений подсказывает инновацию, ее вид и стратегию.

Комплекс сложной системы стратегий предприятия должен быть организован определенным системным образом — организационным модулем стратегий.

Организационный модуль стратегий — это определенная величина комплекса факторов. Это совокупность характеристик внешней среды: технико-экономические характеристики товара; если предприятие диверсифицировано, то нескольких товаров. Важным является емкость рынка, а значит, масштаб производства и тип производства. Конструктивные характеристики (технико-экономические) и тип производства определяют комплекс факторов внутренней среды: технологию, технику, организацию труда, организацию производства, управление.

Проектируя комплекс стратегий, мы должны его представить в виде организационного модуля стратегий, в величинах которого учтены предполагаемые значения отмеченных факторов внешней и внутренней среды и ресурсные возможности предприятия в рамках временного диапазона стратегий.

Организационный модуль стратегий должен иметь в основе конкретный товар, конкретный продукт, конкретный технологический передел, имеющий единый по виду технологический процесс, единый тип организации производства, единый уровень развития НТП производственного процесса, собственный рынок сбыта.

Организационный модуль стратегий — это системное ограничение величин границы производственной системы по всем характеристикам основных элементов ПС (элементов производственного процесса и элементов технико-организационной упорядоченности) в рамках проекта будущей стратегической организации ПС при формировании новой стратегической производственной структуры.

Организационный модуль стратегий — системная совокупность взаимосвязанных элементов рыночного промышленного предприятия, представляющая единую организационную целостность с целью создания механизма стратегического управления (рис. 6.7).

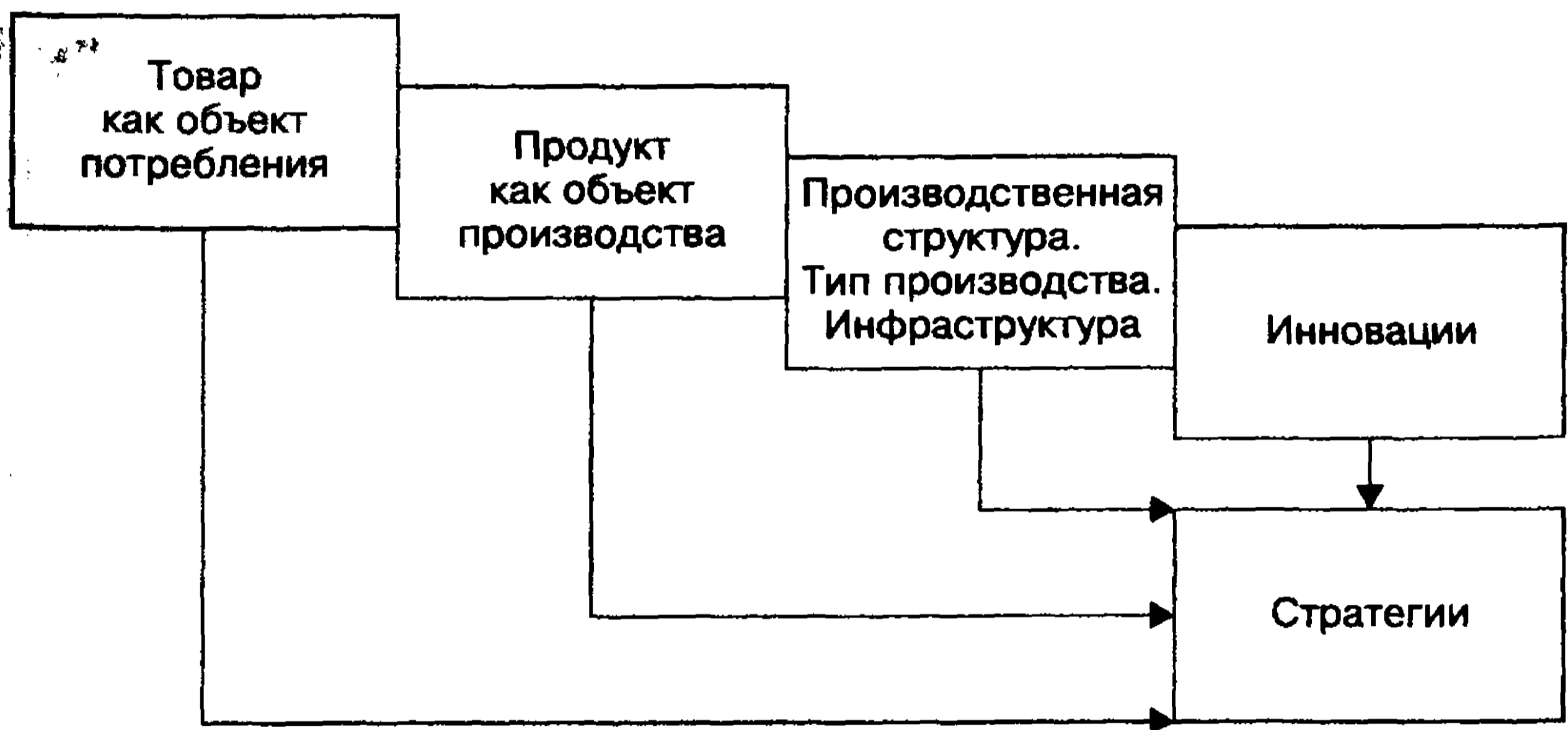


Рис. 6.7. Организационный модуль стратегий технологического передела

Каждая ПС реализуется в составе любого количества различных модулей. Еще раз отметим, что модуль — это комплекс отличных элементов и величин товара-продукта, масштабов производства, типа организации производства и, значит, определенного комплекса технологических переделов как основы производственной системы.

Производственная система строится как иерархия производственных (технологических) модулей. Производственные модули должны представлять собой конструктивно и функционально законченные составные части различного управления иерархии ПС. При этом задача производства



законченного изделия решается посредством значительно расширившейся кооперации производства или посредством новой организации инфраструктуры производства.

Каждый технологический передел формируется, исходя из интересов и возможностей предприятия. В условиях рынка обязательна диверсификация технологической и производственной структур предприятия, а значит, необходимы рост кооперации производства, аутсорсинг, новая инфраструктура. Эти новые веяния, тенденции — основа для структуры стратегий. Загрузка свободных мощностей производственного модуля производится по возможным заказам сторонних предприятий и организаций *(для сравнения: в промышленности США дочерняя фирма (технологический передел) в среднем отдает материнской фирме продукции на 6–8 % своих мощностей, а остальные 90 % мощностей загружаются потребностями свободного рынка)*.

Производственная структура производственных систем в машиностроении создается набором производственных модулей, ориентированных в целом на рынок и находящихся между собой в системной кооперации.

Состав и количество модулей кооперируемой производственной системы определяются исходя из целей-стратегий развития данной ПС. Благодаря модульной структуре мы можем выбирать только те модули, которые необходимы для решения конкретных задач стратегически организуемой ПС. Ориентированный на производство любого размера (технологический передел) производственный модуль обладает встроенной гибкостью для использования в рамках организуемой ПС с различными многочисленными технологическими и производственными операциями.

Модули могут быть сконфигурированы и соединены между собой, как это необходимо для отражения бизнес-процессов. Степень интеграции производственного модуля ПС определяется переделами производственного процесса и возможностями самостоятельной работы с рынком. Здесь важным свойством производственного модуля является его настраиваемость.

Рыночная производственная система будет экономически целесообразно организована и реструктурируема, если:

- определены границы системы (размеры производственного модуля);
- каждая производственная система реализуется с помощью какого-то количества модулей. Это количество модулей составляет производственный процесс. В диверсифицированной ПС — производственные процессы;

- определено, сколько подсистем — производственных модулей образуют конкретную ПС;
- система производственных модулей (в идеале) строится как иерархия модулей;
- определена новая инфраструктура ПС;
- объекты модулей подразделяются на два вида: внутренние (когда оптимальная загрузка мощностей модуля обеспечивается внутри производственными потребностями производственного процесса) и внешние (когда оптимальная загрузка мощностей модуля обеспечивается в том числе связями внешней кооперации);
- определены кооперационные связи с другими производственными системами;
- определены переменные характеристики основных элементов производственных модулей, установлены соотношения возможных значений переменных характеристик (параметрический ряд), предписаны образ действий каждого производственного модуля ПС и схема его взаимодействия.

Стратегическое представление технологических, производственных модулей будущего вида производственной системы уточняет совокупность стратегий и формирует предполагаемые стратегические величины затрат структуры ресурсов. Эти величины затрат имеют нормативный характер и точно увязаны с конкретным типом организации производства конкретного производственного модуля в рамках параметрического ряда. Однако на предприятии уже имеются ресурсы со своей сложившейся структурой. Эта структура величин имеющихся ресурсов апостериори (на основе опыта) не совпадает со структурой стратегического нормативного ряда величин затрат ресурсов по организационному модулю стратегий. Чтобы определить необходимые величины ресурсов с учетом имеющихся на предприятии, необходимо проанализировать и сравнить нормативные значения и фактические по видам ресурсов. Минусовые отклонения являются основой для включения инновационной цели стратегического управления.

Анализ экономической литературы по инновационной проблематике показал, что отсутствие единства взглядов ученых на сущность понятия инноватики влечет за собой различные трактовки терминов, что сказывается на разработке инновационной теории.

Глубоко не вдаваясь в полемику по данной теме, для целей своего исследования определимся с понятиями.

Инновация — это изменение в продукте, технике, технологии, в котором материализуется новое научное знание, формирующее новый способ удовлетворения сложившихся общественных потребностей либо создающее новые [23].

Инновации — объективный источник изменений в обществе [18].

Нововведения на промышленном предприятии как комплексный процесс проектирования, освоения и промышленной эксплуатации обладают внутренней логикой и направленностью. Нововведение может быть самоцелью, а может и не являться самоцелью — это возможность и средство содействия экономического развития ПС.

Основная цель нововведений — обеспечить рентабельное функционирование производственной системы — тактическое и стратегическое, в том числе в условиях постоянно изменяющихся ее элементов (как внешней, так и внутренней среды):

- возможность и средство оптимизации каждого технологического передела относительно конкретного уровня НТП данной технологии;
- возможность и средство оптимизации каждого технологического передела относительно потребностей конкретного рынка продукции;
- возможность и средство оптимизации каждого технологического передела относительно имеющейся на предприятии структуры ресурсов [16].

Нововведения ориентированы на развитие или замену каких-либо элементов ПС с целью ускорения, облегчения или улучшения поставленных задач функционирования ПС, с целью экономически заинтересованного использования достижений НТП в производстве и реализации товара-продукта [18].

Решая инновационную цель в стратегическом управлении, мы выбираем и проектируем инновационные стратегии, которые соответствуют определенному, выбранному виду нововведений.

Модульная основа проектирования совокупности стратегий развития предприятия — это метод проектирования, основанный на рыночном единообразии подходов к формированию, организации и развитию производственной структуры технологических переделов. Этот типологический подход применим при проектировании производственной системы любого вида бизнеса, а значит, и для определения стратегии ее развития. Использование принципа модульности привело к созданию новой технологии стратегического оргпроектирования, когда задачу

синтеза, оптимизации и трансформации ПС стало возможным перевести в область задач дискретного характера.

В результате модульного проектирования системы стратегий достигаются экономически рациональная специализация, концентрация, кооперация производства, стратегически рациональная производственная структура ПС, а также структура стратегий других целей предприятия.

Эта структура целей и стратегий представляет собой группу элементов с взаимосвязями в единой целостности и с единой целью. Таким образом, выполняется общий принцип системности. Эти группы элементов «цели-стратегии» с их взаимосвязями можно рассмотреть как подсистемы.

ПС в машиностроении рассматривается как организация, состоящая из трех основных групп элементов: внешней среды, производственного процесса, технико-организационной упорядоченности. Эти группы элементов с их взаимосвязями можно рассматривать как подсистемы.

Система «целей-стратегий» промышленного предприятия имеет иерархическую структуру: на нижнем уровне находятся элементы, на промежуточном — ее подсистемы, а высший уровень представлен основной общей целью, единой для системы в целом. Разные уровни иерархии, а также компоненты одного уровня объединены связями, которые входят в состав системы, формируют ее организацию. Система формально рассматривается как некоторое конечное абстрактное множество и обозначается прописными буквами латинского алфавита:  $A, B, C, \dots$

Элементы системы, отображающие ее множества, обозначаются строчными буквами латинского алфавита:  $a_1, a_2, a_3, \dots$

Средства системы, ее подсистемы, рассматриваются как подмножества отображающего ее множества. Подмножества обозначаются прописными буквами латинского алфавита, имеющими индексы:

$$A_i, B_j, \dots; \left. \begin{array}{l} i = 1, 2, \dots, m, \\ j = 1, 2, \dots, n. \end{array} \right\}$$

Эффективность системы, отображаемая некоторым множеством  $A_i$ , может быть представлена:

- через полный перечень отображений всех входящих в нее элементов:

$$A = \{a_1, a_2, a_3, \dots, a_n\};$$

- через полный перечень отображений всех входящих в систему средств:

$$A = \{A_1, A_2, A_3 \dots A_n\};$$

- через характеристический признак отображения характеристического свойства  $f(a_i, A)$ , определяющий принадлежность элемента  $a_i$  к множеству  $A$ , отображающему систему:

$$A = \left\{ \frac{a_i}{f(a_i)_1} \right\}; i = 1, 2, 3 \dots n.$$

Эти модели не определяют в явном виде организацию системы, формирующую ее отношения. Они отображают только эффективность системы, а третья форма — ее характеристическое свойство.

Формальным отображением связей, формирующих ее величину и организацию, являются отношения. Представления об отношениях универсальны, они пригодны для описания энергетических, материальных, информационных, конструктивных и социальных видов связи. Такие отношения устанавливают факт существования связей, но не определяют их характера. Отношения могут быть разбиты на отношения принадлежности и включения. Они формируют представление об эффективности системы и ее ресурсах.

Отношения включения обладают *тремя свойствами*:

$$A_i \subseteq A;$$

если  $B \subseteq A$  и  $A \subseteq C$ , то  $B \subseteq C$ ;

если  $B \subseteq A$  и  $A \subseteq B$ , то  $A = B$ .

Кроме понятия простого включения, существует понятие строгого включения  $B \neq A$ .

Вторая группа отношений отображает организацию системы. Она состоит из отношений порядка, эквивалентности, тождественности и функциональных отношений.

Элементарной ячейкой, в которой реализуется представление об организации, является упорядоченная пара. Два элемента  $a$  и  $b$ , связанные некоторым отношением  $p$ , рассматриваются как элементарная организация — упорядоченная пара, характеризующаяся величиной и структурой. Упорядоченная пара записывается так:

$$\langle a; b \rangle \text{ или } apb,$$

при этом элемент  $a$  называется первой координатой упорядоченной пары, элемент  $b$  — ее второй координатой.

Упорядоченная пара полностью определяется (как по величине, так и по структуре) ее элементами:  $a$ ,  $b$  и  $p$ .

Для любого типа отношений второй группы существуют понятия области определения и области значений. Область определения отношения  $D_p$  есть множество первых координат отношений из  $p$ :

$$D_p = \{a/\varepsilon b; \langle a, b \rangle \in p\}.$$

Область значений отношения  $p = R_p$  есть множество вторых координат отношений из  $p$ :

$$R_p = \{b/\varepsilon a; \langle a, b \rangle \in E_p\}.$$

$R_p$  называют также множеством  $p$ -образов  $D_p$ , оно обозначается так:

$$R_p = p|D_p|.$$

Из числа отношений второй группы наиболее универсальными являются отношения порядка (предшествования). Они определяют, какой член пары, входящей в состав рассматриваемой модели, должен считаться по значимости первым, а какой — вторым. Знаком такого отношения служит  $>$ .

Отношения порядка важны, потому что могут служить заменой любого другого отношения, характер которого по тем или иным причинам невозможно установить.

В соответствии с информационным уровнем, на котором находится системное проектирование, разработчик может установить либо относительную значимость только некоторых элементов, либо упорядочить (ранжировать) весь состав системы. В первом случае считается, что отношения, связывающие отдельные элементы системы, являются отношениями частичного порядка, а во втором случае они называются вполне упорядоченными, формально если хотя бы для нескольких пар элементов  $a_i, b_j$  множества  $A$  можно по некоторому признаку установить, что:

$$a_i \geq b_j \text{ или } b_j \geq a_i,$$

то множество  $A$  называется частично упорядоченным и, что особенно важно, может иметь границы.

В результате исследования факторов формирования стратегического управления в работе были предложены методы формирования системы стратегического управления на промышленных предприятиях. Это метод классификации целей и стратегий, метод дерева целей, метод модульного проектирования, метод формирования процессного управления, метод сетевого планирования управления (для синтеза и анализа текущего регулирования стратегического плана предприятия).

## 6.5. Формирование и классификация целей и стратегий

Разработка экономической политики фирмы предполагает определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближнюю и дальнюю перспективы, исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности соответствующими ресурсами.

Цели фирмы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей.

Разработка экономической политики фирмы предполагает:

- формирование стратегических целей и задач;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности;
- оценку существующих и перспективных направлений хозяйственной деятельности;
- анализ внешнего окружения и его влияния на функционирование компании;
- определение альтернативных наборов производственно-хозяйственной деятельности;
- выбор стратегии;
- составление ежегодного бюджета фирмы в целом, ее функциональных и хозяйственных центров.

*Цель* — это конкретное конечное состояние или искомый результат, которого стремится добиться фирма.

В рамках управления фирмой цели выполняют ряд важнейших функций:

- цели отражают общую концепцию деятельности и развития фирмы и конкретизируют ее основные направления;
- цели уменьшают неопределенность текущей деятельности, являясь для фирмы ориентирами в окружающем мире (ориентир — это более отдаленная цель, которую стремится достичь фирма путем разработки стратегии), помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов;
- цели составляют основу выработки критериев, с помощью которых можно выделять проблемы и принимать по ним решения; контролировать и оценивать результаты деятельности, связанные с реализацией этих решений; осуществлять материальное и моральное поощрение работников;

- наличие целей сплачивает энтузиастов и побуждает их брать на себя довольно трудные обязанности и прилагать все силы для их выполнения;
- официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости существования данной фирмы.

Успешная реализация этих функций возможна, если цели отвечают определенной совокупности требований, предъявляемых к ним, таких как конкретность, реальность, достижимость.

Цели классифицируются по ряду признаков:

- по степени важности: стратегические и тактические;
- по содержанию: технические, экономические, социальные;
- по сфере реализации: административные, производственные, финансовые;
- по направленности: внутренние и внешние;
- по характеру формулировки: качественные и количественные;
- по ориентированности: промежуточные и конечные.

Но в основном по уровню иерархии цели делятся на общие и специфические. *Общие цели* отражают концепцию развития как фирмы в целом, так и важнейших направлений ее деятельности. В состав общих целей входит также генеральная цель, или миссия. *Миссия* представляет собой набор качественных положений, в обобщенной форме раскрывающий то, чему решила посвятить себя фирма.

К общефирменным целям относятся:

- обеспечение оптимальной рентабельности;
- обеспечение устойчивого положения фирмы;
- разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы и т. д.

*Специфические цели* разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и могут выражаться в количественных или качественных показателях.

Выделяют следующие специфические цели:

- определение рентабельности по каждому отдельному подразделению;
- цели филиалов и дочерних компаний, формируемые материнской компанией, то есть продажи и доли на рынке, рост прибыли и т. д.;
- другие специфические цели, носящие характер подцелей, которые устанавливаются не только в абсолютных плановых показателях,



но и путем определения направлений развития в различных функциональных областях — маркетинге, НИОКР, финансах, производстве и т. д.

Таким образом, система целей имеет иерархический характер, то есть цели низшего уровня вытекают из целей высшего уровня. Это можно изобразить в виде *дерева целей*, от ствола которого (миссии) расходятся несколько крупных ветвей (общефирменных целей), которые разрастаются в отдельные веточки (специфические цели) (рис. 6.8).

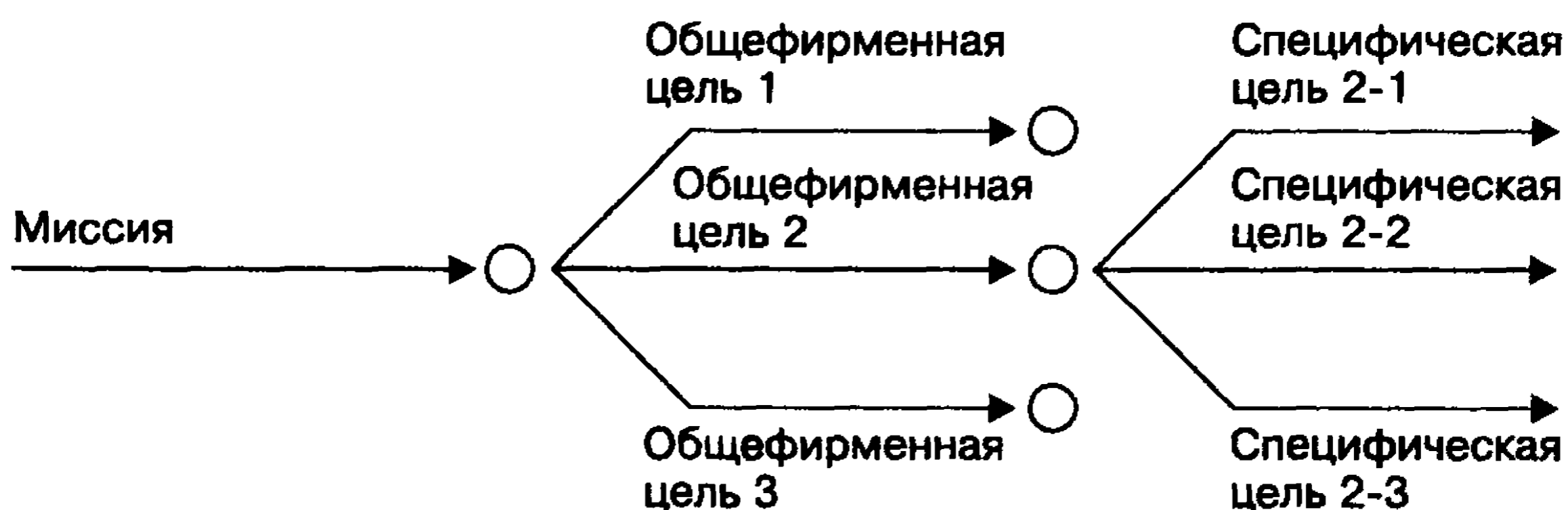


Рис. 6.8. Дерево целей организации

В этом случае можно ранжировать цели по важности и их вкладу в реализацию миссии. Делается это путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок самостоятельных рангов каждой из целей и степени их вклада (в процентах или в единицах) в итоговый результат, затем их располагают в порядке убывания полученных баллов.

Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям (сокращенно МВО — от первых букв английских слов). Сторонниками МВО были Питер Друкер, который опубликовал концепцию МВО как метод повышения эффективности организации, Дуглас Макгрегор, который считал, что данный метод управления необходим, потому что дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств, Антони Райа, который описал управление по целям как процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов.

- I. Выработка четких, кратких формулировок целей.
- II. Планирование действий, состоящее из шести этапов.
  1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей.

2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности.
3. Уточнение ролей и взаимоотношений и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.
4. Оценка затрат времени для каждой основной операции.
5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции.
6. Проверка сроков и коррекция планов действий.

III. Проверка и оценка работы (задачей здесь является определение степени достижения целей, выявление проблем, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу).

IV. Корректирующие меры — последний этап управления по целям.

Слово «стратегия» в переводе с греческого означает «искусство генерала» (то есть этот термин — военного происхождения). *Стратегия* представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Другими словами, *стратегия* — это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных, намеченных компанией целей.

Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении таких задач, как:

- разработка стратегических целей компании;
- оценка ее возможностей и ресурсов;
- анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;
- оценка альтернативных путей деятельности;
- определение стратегии на перспективу и т. д.

Исходя из необходимости решения этих задач, в процессе выработки стратегии осуществляются:

- оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей;
- анализ внутренних и внешних факторов и т. д.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения

и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, дается рекомендация новых стратегий развития, осуществляется создание новых видов изделий, совершенствование уже выпускаемой продукции, разработка стратегических планов и контроль их выполнения.

Управление деятельностью любого коммерческого предприятия включает в себя следующие пункты:

- оценку состояния дел в текущий период (ситуационный анализ);
- определение направления развития бизнеса (постановка задач);
- составление плана достижения поставленных целей (стратегическое планирование);
- организацию мероприятий по выполнению плана (этап организации);
- проверку достигнутых результатов, а при их отсутствии — выяснение причин (контроль).

Анализ возможностей, ресурсов и рисков — *СВОТ-анализ*. Аббревиатура *СВОТ* образована из начальных букв английских слов «мощь», «слабость», «возможности» и «угрозы».

Менеджер компании анализирует экономическую обстановку, в которой действует его предприятие, и имеющиеся ресурсы. Затем составляет план по наращиванию мощи и ликвидации слабостей, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить возникающие угрозы. В рамках отношений фирмы с микросредой, которая ее непосредственно окружает, преобладают краткосрочные решения, а в отношениях с макросредой — долгосрочные.

В результате СВОТ-анализа нужно найти ответы на вопросы.

1. Наилучшим ли образом используются ресурсы компании при нынешней товарной номенклатуре в данных условиях рыночной конъюнктуры и как это сочетается с задачами компании?
2. Если нет, то выпуск каких товаров надо прекратить или изменить?
3. Если данная товарная номенклатура не приносит желаемого результата, то существует ли возможность выпуска на рынок новых видов товаров?

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Поэтому различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться, можно классифицировать следующим образом.

1. *Продуктово-рыночная стратегия* направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет

- разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения конкурентоспособности продукции.
2. *Маркетинговая стратегия* направлена на гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке; уровня затрат на исследование рынка; комплекса мероприятий по формированию сбыта и т. д.
  3. *Конкурентная стратегия* направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции и т. д.
  4. *Стратегия управления набором отраслей* предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения выпуска тех из них, которые не согласуются с целями фирмы.
  5. *Стратегия нововведений (инновационная политика)* предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции.
  6. *Стратегия капиталовложений* направлена на определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом, а также определение конкурентной позиции фирмы по отношению к соперникам.
  7. *Стратегия развития* направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования как фирмы в целом, так и филиалов и дочерних компаний.
  8. *Стратегия поглощения* предполагает приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли.
  9. *Стратегия зарубежного инвестирования* направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий (сборочных и по разработке сырьевых ресурсов).
  10. *Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности* предполагает разработку мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума предполагаемые возможные риски и оценить выгоды; эта стратегия предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей.

11. *Стратегия внешнеэкономической экспансии* (экспансия — распространение, расширение) направлена на создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг и т. д.

Таким образом, выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха. А в тех случаях, когда виды деятельности, которыми занималась фирма, перестают удовлетворять ее целям, осуществляется анализ диверсификации и определение новых видов деятельности, к которым необходимо перейти.

## **6.6. Оценка вариантов и выбор стратегий**

Стратегический выбор является неотъемлемой частью процесса формирования стратегии и его ключевым элементом. По существу, отсутствие выбора стратегии подразумевает отсутствие стратегии в целом. В узком понимании процесс выбора можно подразделить на четыре этапа, включающих определение вариантов, оценку вариантов, выбор лучшего варианта и реализацию выбранного варианта. Таким образом, можно предположить, что стратегический выбор может быть осуществлен только с помощью аналитических методов. Однако на практике руководство предприятий сталкивается с отсутствием необходимой информации для разработки адекватных альтернатив развития, с возникновением непредвиденных обстоятельств и влиянием неучтенных факторов. В сегодняшних условиях продолжающегося глобального кризиса, существенных природных, политических и социальных вызовов руководству большинства российских и зарубежных компаний предстоит изменить используемую стратегию. Это обусловлено тем, что стратегические альтернативы, которые прежде были эффективны, не отвечают изменившимся требованиям. Кроме того, необходимо учитывать особенности российской экономики. Отечественные предприятия функционируют в условиях динамично меняющейся среды, в связи с этим существенно усложняется возможность прогнозирования развития как экономики в целом, так и самого предприятия.

При этом критерий оценки и выбора стратегии является одним из основных элементов структуры стратегического выбора и представляет собой показатель соответствия оптимальности стратегии. Рассмотрим более подробно содержание данного понятия.

Согласно словарю Ушакова, критерий — признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация [3].

В соответствии с определением экономического словаря критерий является показателем, признаком, на основании которого формируется оценка качества экономического объекта, мерилom такой оценки.

В рамках стратегического менеджмента критерий выбора стратегии может отражать как предпочтения лица, принимающего решение, по отношению к возможным альтернативам, так и качество управленческого решения.

Таким образом, можно сделать вывод, что критерий выступает объективным признаком, присущим экономическому объекту, на основании которого возможно осуществление оценки, определения, классификации и выбора определенного объекта в соответствии с задачей, поставленной исследователем.

Рассмотрим критерии оценки, применяемые в системе стратегического менеджмента. Количество существенных критериев экономического функционирования предприятия ограничено. В настоящее время насчитывается несколько десятков существенных признаков деятельности экономических субъектов. Причем это не только продуктивность/выработка, коэффициент полезного действия, выполнение норм выработки и прибыль, но и качество, рост, стабильность, удовлетворение трудом, стоимость человеческих ресурсов, оборачиваемость товарных запасов, различного рода оценки со стороны внешних экономических единиц. В состав отдельной группы критериев входят степень гибкости, адаптации к происходящим изменениям, способность использовать внешнее окружение, готовность к организационным изменениям, эффективность применяемых механизмов контроля в сопоставлении с его масштабами на предприятии. Для измерения значения каждого показателя, образующего критерий, используется своя шкала или мера, в соответствии с которой показателю присваивается то или иное число по определенным правилам.

Существует несколько подходов к выбору альтернатив с помощью критерия. Так, использование в качестве критерия единственного показателя предполагает выделение главного показателя. На остальные показатели накладываются ограничения. Центральной проблемой применения критерия в качестве основного показателя является обоснованность вывода о возможности подобного назначения. При сравнении альтернатив следует принимать во внимание показатели, значения которых улучшаются, и показатели, значения которых не изменяются или ухудшаются. Довольно часто целесообразно несколькими показателями характеризовать не только ожидаемую эффективность альтернативы,

но и ресурсы, необходимые для ее реализации, а также сроки достижения предполагаемых результатов. Всесторонняя экономическая оценка вариантов подразумевает более полный учет ожидаемых результатов реализации того или иного варианта и связанных с ними затрат. Важным принципом подобной оценки является системный подход. Он во многом ориентирован на такой выбор, который в наибольшей степени не только соответствует конечным целям, но и подчиняет им частные решения. Помогают в этом методы количественного обоснования решений, которые предусматривают, что цель, которую нужно достичь, задается извне. Количественный анализ дает возможность объективно сравнивать варианты решения и выбирать из них наиболее приемлемый.

Кроме того, для осуществления выбора стратегии широко применяются следующие экономико-математические критерии:

- критерий решения Вальда (максимин) – критерий консерватизма и максимизации уровня надежности. Внешние условия представляются как недоброжелательные. Следовательно, отбираются наихудшие из возможных результатов стратегической альтернативы. Выбор осуществляется в пользу альтернативы, содержащей наилучший из наихудших результатов;
- альфа-критерий решения Гурвица. Предполагает определение индекса, который представляет собой средневзвешенное его экстремальных отдач. Взвешивающим фактором служит коэффициент оптимизма. Данный критерий необходим для того, чтобы обеспечить информацией о самой лучшей и самой худшей отдаче и определить субъективную вероятность;
- критерий решения Сэвиджа. Исследует понесенные потери в результате неправильного выбора. Потеря измеряется как абсолютная разность между отдачей от конкретной альтернативы и отдачей от наиболее эффективной стратегии в пределах одного и того же состояния экономики;
- критерий решения Лапласа. Выбранная стратегия – это стратегия с самой высокой предполагаемой стоимостью при условии равных вероятностей. Критерий Лапласа – критерий рациональности, нечувствительный к лицу, принимающему решение. Однако в данном случае присутствует субъективная оценка состояния экономики и наличия вероятностей.

Таким образом, сформировав критерий оценки, становится возможным подобрать соответствующие количественные методы, с их помощью определить варианты и осуществить выбор стратегии.

## 6.7. Методы формирования механизма системы «цели-стратегии»

Менеджмент предприятия должен хорошо понимать рыночную, политическую, социальную текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого надо понимать необходимость дифференциации производства предприятия для обеспечения его большей устойчивости и конкурентоспособности, а также организацию основных элементов предприятия как системы. С. К. Дубинин пишет: «В долгосрочном плане конкурентоспособность фирмы определяется ее способностью постоянно генерировать инновации и производить товары, малоэластичные по цене» [8].

Важная особенность стратегического управления – его ориентация на будущее. Для решения необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Учитывая, что целей может быть много и приоритеты могут быть различными у разных участников процесса, различными могут быть условия внешней и внутренней среды для различных товарных групп продукции.

Стратегическое управление связано с реализацией выбранных целей-стратегий, в ходе которых должна происходить корректировка предыдущих этапов реализации системного комплекса стратегий. Важнейшими составляющими или ограничениями данного момента являются имеющиеся и/или доступные ресурсы. Для этого необходима разработка специального механизма управления, основанного на графе сетевого управления системы «цели-стратегии».

Суть выбора типовой стратегии – это определение одного из трех вариантов: ликвидация, сохранение уровня, развитие. Для товарной стратегии очень важен учет этапа жизненного цикла товара. Здесь суть стратегии заключается в выборе одного из двух способов ведения конкурентной борьбы – это рыночное дифференцирование, когда конкурентное преимущество достигается за счет добавленной стоимости на этапе развивающегося рынка товара, а также за счет технологических и (или) организационных инноваций и снижения затрат и цены (на этапе насыщенного рынка товара).

*Проблема стратегического управления сводится к формированию:*

- системы целей, то есть к построению какой-то особой иерархии, каких-то целей всех участников предпринимательской деятельности;
- определенных стратегий по каждой из определенных целей;
- программы, планов стратегического развития предприятия;



- механизма текущего управления системой «цели-стратегии», позволяющего предприятию иметь максимально желаемое развитие в конкретный, определенный промежуток времени в соответствии с изменениями и складывающейся структурой ресурсов.

Мы считаем, что основные особенности современного механизма стратегического управления предприятием реализуются:

- в системности целей всех участников предпринимательства;
- в системности разрабатываемых цепочек «цели-стратегии»;
- в ориентации на длительную рыночную перспективу (пять и более лет);
- в понимании и четкой реализации взаимодействия участников стратегического управления и в том числе различных хозяйственных подразделений, осуществляющих единую хозяйственную политику предприятия;
- в учете закономерностей влияния на стратегическое управление объективных и субъективных факторов (внешней среды, системы мотивации участников, типа производства, каждой товарной группы, жизненного цикла основных элементов предприятия внутренней среды).

Учитывая, что российское предпринимательство и в глобальном плане мировое предпринимательство находятся в преддверии глубокого сдвига в технологических основах экономики, необходимо в системе целей определить роль и место инновационной цели.

В работе следует определиться с понятием социальной ответственности бизнеса, с тем, что значит цель социальной адекватности предпринимателя и существует ли какая-то цикличность изменения социальной цели.

Основные принципы стратегического управления выявляются в особенностях системного формирования механизма управления в определенной логике общих (системных) функций процесса управления.

На практике для многих российских предприятий характерна размытость комплекса «цели-стратегии». Обычными целями являются получение хорошей прибыли и развитие предприятия, стратегиями – сложившиеся традиции и методы деятельности. «Стратегия – это общее направленное развитие. Если его нельзя указать точно, то все равно полезнее иметь не вполне четкое, но понятное общее направление, можно воплотить в тактических шагах и программах, способствующих развитию регионов, городов и населенных пунктов в нужном направлении» [10].

Такие стратегии теряют свой направляющий и стабилизирующий эффект, позволяют любое «творчество» персонала, оправдывают любые затраты, способствуют распылению сил и средств. Обыденность, отсут-

ствие научности не позволяют формировать синергию эффекта, сделать анализ ситуации, выявить тенденции возможного развития и выполнить точный синтез развития предприятия.

Мы считаем, что *стратегическое управление* — это комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании внешней среды, учете мотивационных основ каждого участника-предпринимателя, разработке системного графа «цели-стратегии», формировании метода процессного механизма управления адаптацией к возможным изменениям элементов надсистемы, выработке способов организационного воздействия на систему.

Основу механизма стратегического управления составляет системность формирования иерархических цепочек «цели-стратегии».

Рассмотрим суть понятия системного комплекса целей (целеполагание). Целеполагание — это методологический прием, базирующийся на теоретических законах и гипотезах определенной идеи. Методология целеполагания основывается на теоретических законах и гипотезах. Развитие данного направления исследований связано с критикой классической модели бюрократического управления Вебера и такими теоретическими подходами к организационному анализу, как социотехническая теория, теория систем, функциональная теория, теория случайностей, теория цикличности, экономическая теория.

Каждый из этих подходов делает упор на изучение тех или иных аспектов среды. Так, теория систем подчеркивает изменчивость среды и типологию ее структур; функциональная теория сосредотачивает внимание на изучении потребностей крупных социальных систем, в которых организации тесно связаны между собой; теория случайностей делает акцент на неопределенности и вероятностном характере среды; теория цикличности и теория экономического развития Й. Шумпетера отмечают свой интерес к цикличности развития и к длинным волнам. Культура (уровень развития общества), рассматриваемая как система верований и ценностей целей конкретного общества, с одной стороны, и как социальная структура — с другой, относится к наименее изученным аспектам в таких исследованиях. Здесь мы вынуждены отметить отсутствие системного подхода к анализу и синтезу взаимоотношений между культурным уровнем развития общества и организацией в нашем обществе, системой стратегического управления.

Теория максимализации прибыли предполагает, что фирма должна работать таким образом, чтобы обеспечить максимальный доход ее владельцам. Гуру западного менеджмента Питер Друкер считает, что «первым испытанием любого бизнеса является не максимализация прибыли,

а достижение прибыли, достаточной для покрытия рисков, связанных с экономической деятельностью... Чтобы понять, что такое бизнес, нам нужно начать понимать его цели. Существует только одно логическое определение цели бизнеса — создание клиента» [33].

В теории наращивания объемов производства выдвигается предположение, что в основе деятельности фирмы лежит стремление руководства к увеличению производства и сбыта. В данном случае на первый план выносятся не прибыльность деятельности фирмы, а рост ее активов (экстенсивное развитие).

Эти теории предполагают, что главенствующая роль в целеполагании принадлежит владельцам бизнеса.

Появились теории, учитывающие поведенческие аспекты и групповые интересы различных субъектов в организации. В основе подобных теорий лежит противопоставление интересов владельцев и управленческого персонала компании (когда эти функции не совмещены в одном лице и владельцы не занимаются оперативным управлением).

В теории передачи полномочий предполагается условное наличие на предприятии двух заинтересованных групп: владельцев (акционеров, участников, учредителей) и управленческого персонала. Их интересы очень часто могут не совпадать, особенно в связи с анализом альтернативных решений, одни из которых обеспечивают прибыль в краткосрочном периоде, другие — в долгосрочном.

В теории заинтересованных лиц предполагается, что цель развития любого предприятия заключается в гармонизации противоречивых целей групп различных субъектов, так или иначе имеющих отношение к данной фирме (акционеры, участники, менеджмент, работники, партнеры, маркетинговые посредники, государственные органы и др.).

Стратегическое управление можно отнести к философии и/или идеологии бизнеса и менеджмента, где значительное место отводится творчеству высшего руководства и персонала организации.

Обобщая рассмотренные в различных теориях особенности понятия стратегического управления, можно выделить следующие необходимые принципы стратегического подхода к управлению:

- обеспечение оптимальной направленности развития всей организации посредством постановки целей, стратегий, задач;
- обеспечение гибкой реакции и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ для предприятия, что дает ему возможность выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих долгосрочных целей;

- обеспечение возможности для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующими стратегиями;
- обеспечение механизма создания среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

Определение цели — это более конкретный, чем миссия, уровень принятия решений.

Экономические цели организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и могут быть количественными или качественными. Например, количественная цель — увеличение объема продаж, качественная цель — достижение организацией технологического лидерства в отрасли. Отметим, что наиболее значимыми, по мнению специалистов по планированию, являются экономические цели, а если точнее — прибыль, рентабельность, показатели доходности. Именно они занимают лидирующее положение в иерархии целей коммерческой организации.

Эффективность целей — это базовый критерий стратегического управления. Чтобы цели вели к эффективным решениям, а затем к действиям, они должны удовлетворять ряду требований. Именно состав этих требований и логика их выполнения обуславливают системный подход к определению основы стратегического управления — формированию цепочки «цели-стратегии». Сущность системного подхода:

- в обязательном участии в совокупности всех основных элементов предприятия как производственной системы;
- обязательной взаимосвязи и взаимообусловленности этих основных элементов;
- обязательном единстве целей (в определенной соподчиненности, иерархии целей);
- обязательной целостности предприятия как производственной системы (ПС).

Комплекс целей требуется преобразовать в четко сформулированные стратегии. Стратегии необходимо представить как комплекс планируемых задач с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена система стратегического управления организацией.

Стратегия предприятия — комплекс экономических, политических, организационных и социальных установок предприятия, выраженных

в виде программ и планов действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Количество и разнообразие целей и стратегий стратегического управления настолько велико, что без комплексного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида и формы собственности. В качестве удобного и опробованного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели дерева целей.

Проблема формирования стратегического управления предприятием состоит в том, что отношения между элементами системы могут быть неявными и неизмеримыми с помощью стандартных приемов и могут быть понятны только при изучении предприятия системы как целого или как эффекта исключения некоторых частей.

Сошлемся на уже упомянутого П. Друкера: «Предприятие может что-то решать и что-то производить лишь в той мере, в какой в этих процессах будут участвовать его менеджеры, само по себе предприятие не может работать эффективно. Следовательно, на менеджеров возлагается решение задач объединения трудовых и материальных ресурсов с целью производства товаров и создания рынка для их реализации. К сфере управления относится все, что способствует укреплению предприятия; менеджеры должны создавать добавленную стоимость, стремясь к тому, чтобы стоимость товара была выше стоимости использованных для его производства ресурсов... Руководитель является динамичным, животворным элементом бизнеса. Без его лидерства “ресурсы производства” останутся ресурсами и никогда не станут “товаром”» [5].

Организация является динамической социальной системой, в которой одновременно могут происходить как формальные, так и неформальные процессы. Организация должна быть эффективной с точки зрения как общих (если это способствовало достижению ее общей цели), так и частных задач (если этим она удовлетворяла индивидуальные потребности своих членов). Эти два аспекта являются взаимодополняющими. Таким образом, принцип совместимости является основополагающим для системного целеполагания, он учитывает интересы и цели всех участников.

Стратегия, разработанная для достижения одних целей, не будет применима для достижения других целей. Следует различать цели общие, разрабатываемые на долгосрочную перспективу для фирмы в целом, и специфические, устанавливаемые по основным видам и функциональным направлениям деятельности на основе общих целей организации.

Некоторые цели имеют особую природу своего образования, например инновационная цель. «Инновационность — особый инструмент предпринимательства... Само предпринимательство как действие направлено на то, чтобы вдохнуть в имеющиеся ресурсы новые свойства с целью создания благ» [18].

Методология целевого управления фирмой должна базироваться на системном подходе, когда все элементы производственной системы объединены единой целью. Понимая, что единство целей во времени чрезвычайно сложный факт, мы говорим о гомеостазе — устойчивости в малой и постоянной корректировке мотиваций участников под единую цель. Методология целевого управления также требует взаимосвязи и взаимообусловленности всех элементов фирмы.

Методология целевого управления производственной системой (фирмой) позволяет через декомпозицию общей цели, подцелей, задач и работ перейти к системе конкретных мероприятий. Эта система мероприятий, взаимосвязанная в пространстве и во времени, позволяет оценить и построить систему стратегического управления, где на базе нормирования (соотношения желания и возможности) возможно построение стратегического плана. Группировка мероприятий по производственному процессу позволит построить рациональную организационную структуру предприятий, при этом свойства и отношения элементов системы выступают как средства достижения общей системы целей предприятия.

П. Друкер отмечал: «Организация — это человеческий, социальный и действительно нравственный феномен» [33].

Таким образом, организационная структура производственной системы рассматривается как инструмент достижения целей системы.

Как обобщающий результат нашего исследования в этом разделе можно сформулировать следующие выводы:

- стратегическое управление — это своеобразный сложный, системный механизм перспективного управления, базирующийся на достижении целей всех участников предпринимательства;
- целей у предприятия объективно должно быть много, они должны отражать весь сложный комплекс целей и задач всех участников предпринимательства;
- цели, их количество и качество зависят от множества факторов;
- реализация целей производится через стратегии;
- цели и стратегии в механизме стратегического управления должны реализовываться в системе определенной иерархии;

- механизм стратегического управления является процессным и также должен быть системно организован.

Перечисленные проблемы должны быть исследованы и формализованы. Системный подход к исследованию проблем предполагает следующие закономерности:

- принципиальная особенность реализации проблем заключается в том, что решение одной проблемы означает, как правило, генетическое появление другой, не менее (а значительно чаще — более) сложной;
- решенная проблема создает и объективные предпосылки решения этой новой проблемы. С задачами дело обстоит обычно несколько иначе. Решенная задача обычно генетически не порождает новой задачи, органически вытекающей из предшествующей, то есть не образует непосредственной генетической цепи. Задачи и проблемы как бы существуют в системе различных понятий, в различных системах координат.

Обычно понятие проблемы шире понятия задачи, проблемы способны породить комплексы задач — как более локальных частных противоречий.

### **Системный анализ**

Системный анализ — это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, это способ мышления по отношению к организации и управлению. Системный анализ используется в тех случаях, когда стремятся исследовать объект с разных сторон, комплексно. Наиболее распространенным направлением системных исследований считается системный анализ, под которым понимают методологию решения сложных задач и проблем, основанную на концепциях, разработанных в рамках теории систем. Системный анализ определяется и как «приложение системных концепций к функциям управления, связанным с планированием» или даже со стратегическим планированием и целевой стадией планирования.

Термин «системный анализ» впервые появился в 1948 г. в работах корпорации RAND в связи с задачами внешнего управления, а в отечественной литературе широкое распространение получил после перевода книг С. Оптнера. Дальнейшее развитие системный анализ нашел в трудах зарубежных и отечественных ученых: К. Гейна, Т. Сарсона, Д. Клиланда, В. Кинга, Ф. И. Перегудова, Ф. П. Тарасенко, Б. Г. Юдина, С. А. Валуева, В. А. Губанова, В. В. Захарова, А. Н. Коваленко, В. В. Кафарова, И. Н. До-

рохова, Е. П. Маркова, Я. С. Мисюра, А. И. Купрюхина, Г. И. Дубенчака, Ю. А. Джагарова, В. Е. Дубенчака.

Во многих работах системный анализ развивается применительно к проблеме планирования и управления в период усиления внимания к программно-целевым принципам. В планировании термин «системный анализ» был практически неотделим от терминов «целеобразование», «программно-целевое планирование». Для исследования этих вопросов пока еще почти нет формализованных средств: имеются методики, обеспечивающие полноту расчленения системы на части, но почти нет работ, в которых исследовалось бы, как при расчленении на части не утратить целого.

Понимая недостаточность и необходимость разработки средств декомпозиции и сохранения целостности, в последнее время часто возвращаются к определению системного анализа как формализованного здравого смысла, к пониманию системного анализа как искусства.

Системный анализ основывается на таких принципах, как:

- единство — совместное рассмотрение системы как единого целого и как совокупности частей;
- развитие — учет изменяемости системы, ее способности к развитию, накоплению информации с учетом динамики окружающей среды;
- глобальная цель — ответственность за выбор глобальной цели. Оптимум подсистем не является оптимумом всей системы;
- функциональность — совместное рассмотрение структуры системы и функций с приоритетом функций над структурой;
- децентрализация — сочетание децентрализации и централизации;
- иерархия — учет соподчинения и ранжирования частей;
- неопределенность — учет вероятностного наступления события;
- организованность — степень выполнения решений и выводов.

Сущность системного подхода описывалась многими авторами. В развернутом виде она сформулирована В. Н. Афанасьевым, В. Б. Колмановским и В. Р. Носовым, определившими ряд взаимосвязанных аспектов, которые в совокупности и единстве составляют системный подход [7]:

- системно-элементный, отвечающий на вопрос: из чего (каких компонентов) образована система;
- системно-структурный, раскрывающий внутреннюю организацию системы, способ взаимодействия образующих ее компонентов;



- системно-функциональный, показывающий, какие функции выполняют система и образующие ее компоненты;
- системно-коммуникационный, раскрывающий взаимосвязь данной системы с другими как по горизонтали, так и по вертикали;
- системно-интегративный, показывающий механизмы, факторы сохранения, совершенствования и развития системы;
- системно-исторический, отвечающий на вопрос: как, каким образом возникла система, какие этапы в своем развитии проходила, каковы ее исторические перспективы.

Быстрый рост современных организаций и уровня их сложности, разнообразие выполняемых операций привели к тому, что рациональное осуществление функций руководства стало исключительно трудным делом, но в то же время еще более важным для успешной работы предприятия. Чтобы справиться с неизбежным ростом числа операций и их усложнением, крупная организация должна основывать свою деятельность на системном подходе. В рамках этого подхода руководитель может более эффективно интегрировать свои действия по управлению организацией.

Системный подход способствует, как уже говорилось, главным образом выработке правильного метода мышления о процессе управления. Руководитель должен мыслить в соответствии с системным подходом. При изучении системного подхода прививается такой образ мышления, который, с одной стороны, способствует устранению излишней усложненности, а с другой — помогает руководителю уяснить сущность сложных проблем и принимать решения на основе четкого представления об окружающей обстановке. Важно структурировать задачу, очертить границы системы. Но столь же важно учесть, что системы, с которыми руководителю приходится сталкиваться в процессе своей деятельности, являются частью более крупных систем, возможно включающих всю отрасль или несколько (порой много) компаний и отраслей промышленности или даже все общество в целом. Далее следует сказать, что эти системы постоянно изменяются: они создаются, действуют, реорганизируются и, бывает, ликвидируются.

Принципиальной особенностью системного анализа является использование методов двух типов — формальных и неформальных (качественных, содержательных).

Методика системного анализа разрабатывается и применяется в тех случаях, когда у лиц, принимающих решения, на начальном этапе нет достаточных сведений о проблемной ситуации, позволяющих выбрать

метод ее формализованного представления, сформировать математическую модель или применить один из новых подходов к моделированию, сочетающих качественные и количественные приемы. В таких условиях может помочь представление объектов в виде систем, организация процесса принятия решения с использованием разных методов моделирования.

Для того чтобы организовать такой процесс, нужно определить последовательность этапов, рекомендовать методы для выполнения этих этапов, предусмотреть при необходимости возврат к предыдущим этапам. Такая последовательность определенным образом выделенных и упорядоченных этапов с рекомендованными методами или приемами их выполнения представляет собой методику системного анализа.

Таким образом, методика системного анализа разрабатывается для того, чтобы организовать процесс принятия решения в сложных проблемных ситуациях. Она должна ориентироваться на необходимость обоснования полноты анализа, формирование модели принятия решения, адекватно отображать рассматриваемый процесс или объект.

Одной из принципиальных особенностей системного анализа, отличающей его от других направлений системных исследований, является разработка и использование средств, облегчающих формирование и сравнительный анализ целей и функций систем управления. Вначале методики формирования и исследования структур целей базировались на сборе и обобщении опыта специалистов, накапливающих этот опыт на конкретных примерах. Однако в этом случае невозможно учесть полностью получаемых данных.

Таким образом, основной особенностью методик системного анализа является сочетание в них формальных методов и неформализованного (экспертного) знания. Последнее помогает найти новые пути решения проблемы, не содержащиеся в формальной модели, и таким образом непрерывно развивать модель и процесс принятия решения, но одновременно быть источником противоречий, парадоксов, которые иногда трудно разрешить. Поэтому исследования по системному анализу начинают все больше опираться на методологию прикладной диалектики.

С учетом вышесказанного в определении системного анализа нужно подчеркнуть, что системный анализ:

- применяется для решения таких проблем, которые не могут быть поставлены и решены отдельными методами математики, то есть проблем с неопределенностью ситуации принятия решения, когда используют не только формальные методы, но и методы качественного

анализа («формализованный здравый смысл»), интуицию и опыт лиц, принимающих решения;

- объединяет разные методы с помощью единой методики;
- опирается на научное мировоззрение;
- объединяет знания, суждения и интуицию специалистов различных областей знаний и обязывает их к определенной дисциплине мышления;
- уделяет основное внимание целям и целеобразованию.

Приведенная характеристика научных направлений, возникших между философией и узкоспециальными дисциплинами, позволяет расположить их примерно в следующем порядке: философско-методологические дисциплины, теория систем, системный подход, системология, системный анализ, системотехника, кибернетика, исследование операций, специальные дисциплины.

Системный анализ расположен в середине этого перечня, так как использует примерно в одинаковых пропорциях философско-методологические представления (характерно для философии, теории систем) и формализованные методы и модели (характерно для специальных дисциплин).

Системология и теория систем по сравнению с системным анализом больше пользуются философскими понятиями и качественными представлениями и ближе к философии. Исследование операций, системотехника, напротив, имеют более развитый формальный аппарат, но менее развитые средства качественного анализа и постановки сложных задач с большой неопределенностью и с активными элементами.

Рассматриваемые научные направления имеют много общего. Необходимость в их применении возникает в тех случаях, когда проблема (задача) не может быть решена методами математики или узкоспециальных дисциплин. Несмотря на то что первоначально направления исходили из разных основных понятий (исследование операций — из понятия «операция»; кибернетика — из понятий «управление», «обратная связь», «системный анализ», «теория систем», «системотехника»; системология — из понятия «система»), в дальнейшем направления оперируют с многими одинаковыми понятиями — элементы, связи, цели и средства, структура и др.

Разные направления пользуются также одинаковыми математическими методами. В то же время есть между ними и различия, которые обуславливают их выбор в конкретных ситуациях принятия решений. В частности, основными специфическими особенностями системного анализа, отличающими его от других системных направлений, являются:

- наличие средств для организации процессов целеобразования, структуризации и анализа целей (другие системные направления ставят задачу достижения целей, разработки вариантов пути их достижения и выбора наилучшего из этих вариантов, а системный анализ рассматривает объекты как системы с активными элементами, способные и стремящиеся к целеобразованию, а затем уже и к достижению сформированных целей);
- разработка и использование методики, в которой определены этапы, подэтапы системного анализа и методы их выполнения, причем в методике сочетаются как формальные методы и модели, так и методы, основанные на интуиции специалистов, помогающие использовать их знания, что обуславливает особую привлекательность системного анализа для решения экономических проблем.

### **Методы системного анализа**

Рассмотрим основные методы, направленные на использование интуиции и опыта специалистов, а также методы формализованного представления систем.

*Метод мозговой атаки.* Методы данного типа преследуют основную цель — поиск новых идей, их широкое обсуждение и конструктивную критику. Основная гипотеза заключается в предположении, что среди большого числа идей имеется по меньшей мере несколько хороших. При проведении обсуждений по исследуемой проблеме применяются следующие правила:

- сформулировать проблему в основных терминах, выделив единственный центральный пункт;
- не объявлять идею ложной и не прекращать исследование ни одной идеи;
- поддерживать идею любого рода, даже если ее уместность кажется вам в данное время сомнительной;
- оказывать поддержку и поощрение, чтобы освободить участников обсуждения от скованности.

При всей кажущейся простоте данные обсуждения дают неплохие результаты.

*Метод экспертных оценок.* Основа метода — различные формы экспертного опроса с последующим оцениванием и выбором наиболее предпочтительного варианта. Возможность использования экспертных оценок, обоснование их объективности базируется на том, что неизвестная характеристика исследуемого явления трактуется как

случайная величина, отражением закона распределения которой является индивидуальная оценка эксперта о достоверности и значимости того или иного события. При этом предполагается, что истинное значение исследуемой характеристики находится внутри диапазона оценок, полученных от группы экспертов, и что обобщенное коллективное мнение является достоверным. Наиболее спорный момент в данных методиках — установление весовых коэффициентов по высказываемым экспертами оценкам и приведение противоречивых оценок к некоторой средней величине. Данная группа методов находит широкое применение в социально-экономических исследованиях.

*Метод Дельфи.* Первоначально метод Дельфи был предложен как одна из процедур при проведении мозговой атаки и должен был помочь снизить влияние психологических факторов и повысить объективность оценок экспертов. Затем метод стал использоваться самостоятельно. Его основа — обратная связь, ознакомление экспертов с результатами предшествующего тура и учет этих результатов при оценке значимости экспертов.

*Метод дерева целей.* Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели. Для случаев, когда древовидный порядок строго по всей структуре не выдерживается, В. И. Глушков ввел понятие «прогнозный граф». Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур.

*Морфологические методы.* Основная идея морфологического подхода — систематически находить все возможные варианты решения проблемы путем комбинирования выделенных элементов или их признаков. В систематизированном виде метод морфологического анализа был впервые предложен Ф. Цвикки и часто так и называется методом Цвикки. Известны три основные схемы метода:

- метод систематического покрытия поля, основанный на выделении так называемых опорных пунктов знаний в исследуемой области и использовании для заполнения поля некоторых сформулированных принципов мышления;
- метод отрицания и конструирования, который заключается в формулировке некоторых предположений и замене их на противоположные с последующим анализом возникающих несоответствий;
- метод морфологического ящика, состоящий в определении всех возможных параметров, от которых может зависеть решение проб-

лемы. Выявленные параметры формируют матрицы, содержащие все возможные сочетания параметров по одному из каждой строки с последующим выбором наилучшего сочетания.

Одна из наиболее полных классификаций, базирующаяся на формализованном представлении систем, то есть на математической основе, включает следующие методы:

- аналитические (методы как классической математики, так и математического программирования);
- статистические (математическая статистика, теория вероятностей, теория массового обслуживания);
- теоретико-множественные, логические, лингвистические, семиотические (рассматриваемые как разделы дискретной математики);
- графические (теория графов и пр.).

Классу плохо организованных систем соответствуют в данной классификации статистические представления. Для класса самоорганизующихся систем наиболее подходящими являются модели дискретной математики и графические модели, а также их комбинации.

Прикладные классификации ориентированы на экономико-математические методы и модели и в основном определяются функциональным набором задач, решаемых системой.

## Вопросы и задания для самопроверки

1. Какова сущность концепции формирования системы «цели-стратегии»?
2. Дайте характеристику целеполагания в системе стратегического управления.
3. Дайте определение миссии предприятия.
4. Каковы факторы формирования механизма системы «цели-стратегии»?
5. Какова сущность формирования и классификации целей и стратегий?
6. Как происходит оценка вариантов и выбор стратегии?
7. Какие методы формирования механизма системы «цели-стратегии» вы можете назвать?
8. Перечислите и дайте определение методам системного анализа.
9. На примере реального предприятия проследите его историю, экономическое окружение, ресурсы. Найдите специфические качественные отличия предприятия.

10. Приведите примеры диверсифицированных зарубежных и российских предприятий. Каковы их миссии?
11. Охарактеризуйте цели предприятия. Каковы требования к их формулировке? Чем краткосрочные цели отличаются от долгосрочных?
12. В чем суть метода построения дерева целей? Постройте дерево целей промышленного предприятия.
13. На содержание целей деятельности предприятия накладывают отпечаток особенности внешних условий, в которых ему приходится действовать. Каковы приоритетные цели российских предприятий?

# **Глава 7. Корпоративная культура в системе стратегического управления**

---

**После изучения главы студент должен**

- **знать:**
  - ◆ условия, которые способствуют возникновению и развитию корпоративной культуры в системе стратегического управления;
  - ◆ сущность корпоративной культуры в системе стратегического управления;
  - ◆ сущность социальных целей в системе стратегического управления;
  - ◆ сущность стратегического планирования;
  - ◆ сущность цикличности состава корпоративной культуры;
- **уметь:**
  - ◆ охарактеризовать социальные цели в системе стратегического управления;
  - ◆ охарактеризовать направления формирования организационной культуры;
- **владеть:**
  - ◆ методом постановки социальных целей;
  - ◆ понятиями «корпоративная культура», «социальные цели».

## **7.1. Система управления на предприятии**

Организационная культура предприятия — это философия и политика жизни фирмы, создающая благоприятный образ фирмы для желательного состояния взаимоотношений фирмы с внешней средой посредством выявления, подготовки, согласования, организации и решения задач общественных институтов (федеральных, местных и т. п.), имеющих право определять условия бизнеса.



Концепция организационной культуры включает в себя выявление, стратегическое планирование и декларирование основных законов и принципов функционирования производственной системы на этапах формирования, организации, развития.

Культура в общечеловеческом смысле — исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

В понятии «культура» фиксируется как общее отличие человеческой жизнедеятельности от биологических форм жизни, так и качественное своеобразие исторически конкретных форм этой жизнедеятельности на различных этапах общественного развития, в рамках определенных эпох общественных экономических формаций, этнических и национальных общностей.

Общая культура является неотъемлемой частью организационной жизни, и ее отдельные аспекты рассматривались прежде всего в связи с проблемами менеджмента. Для домарксистской буржуазной философии характерно отождествление культуры с формами духовного и политического саморазвития общества и человека (как оно проявляется в движении науки, искусства, морали, религии и государственных форм правления).

Цель культуры, соответствующая высшему назначению «разума», — сделать всех людей счастливыми, живущими в согласии с запросами и потребностями своей естественной природы.

Функции культуры состоят во взаимном соответствии и иерархическом упорядочении элементов социальной системы.

Культура — это система ценностей как органическая часть социальной системы, определяющей степень ее упорядочения и управляемости. Марксистская концепция культуры основана на принципах исторического материализма.

### **Категории организационной культуры**

Культура является специфической характеристикой общества и выражает достигнутый человечеством уровень исторического развития, включающий в себя определение отношения человека к природе и обществу, а также развитие творческих сил и способностей личности.

Принято делить культуру на материальную и духовную соответственно двум основным видам производства — материального и духовного. Каждой общественно-экономической формации присущ свой тип культуры как исторической целостности.

Культура предпринимательства (организационная культура) — это попытка теоретически и практически решить (так в целом и не решенную) проблему мотивации сотрудников.

Организационную культуру следует понимать как философию и идеологию предприятия, ценностные ориентации, нормативы и нормы, лежащие в основе отношений фирмы с внешней и внутренней средой (рис. 7.1).

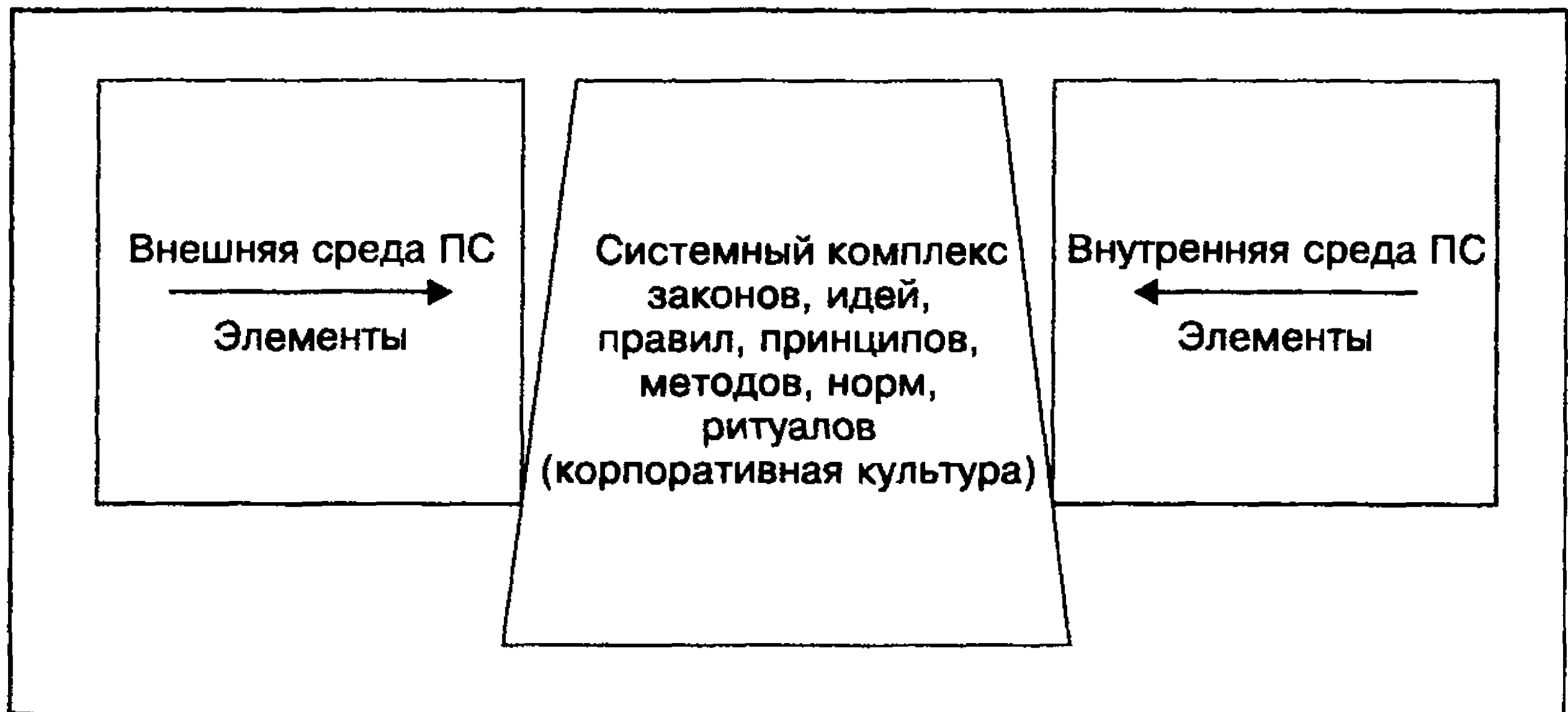


Рис. 7.1. Схема взаимосвязей элементов производственной системы при формировании корпоративной культуры

*Внешняя среда производственной системы.* Здесь изначально главными факторами являются потребности общества, портрет (образ) конкретного потребителя, рынок со всем его многообразием факторов (объем, сезонность, цена, партнеры, сырье, ресурсы).

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две похожие проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как должно быть сделано. Вторая — это внутренняя интеграция — как работники организации решают свои ежедневные проблемы, связанные с работой.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Только ориентация на запросы потребителя обеспечивает экономическую эффективность

корпорации. Этот принцип должен быть положен в основу ее организационной культуры.

Для того чтобы жить, бизнес вступает в отношения с другими бизнесами, с потребителями, с внешним миром. Грамотное развитие этих отношений позволяет любой системе успешно организовывать свое поведение и адаптироваться к изменениям.

*Внутренняя среда производственной системы* описывается организационной структурой. Организационная структура предприятия — это производственная, непроизводственная и управленческая структура.

Организация внутренней среды — это процесс интеграции таких элементов, как товар-продукт, технология, техника, организация труда, организация производства, управление, демократические характеристики персонала, методы и способы управления, стиль управления, сумма навыков персонала (ключевые компетенции персонала). Этот процесс интеграции проходит на основе выполнения двух принципов организации производства: совместимости и уровневости.

Совместимость допускает сходство характеристик элементов ПС. Уровневость формирует диапазонное соответствие характеристик элементов ПС в рамках экономически рационального типа производства. Если для формирования производственной структуры ПС этих процессов достаточно, то для проектирования организационной культуры еще необходима интеграция, связанная с установлением и поддержанием эффективных рабочих отношений между членами коллектива. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования. Люди пойдут быстрее на нововведения, если они верят, что могут осуществить важные изменения и в окружающей их обстановке — в сторону улучшения как своей собственной позиции, так и позиции фирмы. На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом способна определять культуру организации. Организационная культура формируется постепенно.

*Организационная культура* предприятия является частью общественной системы государства. Уровни культуры в обществе, формирующие основу организационной культуры, представлены на рис. 7.2.

Организационная культура предприятия — не одномоментный процесс. Это длительное формирование поведения предприятия на рынке в целях укрепления его положения, это стратегическое плановое решение всего комплекса поставленных целей. Организационная культура — это системное средство внутренней и внешней регуляции, планирования

и программирования поведения членов предприятия. Организационная культура — это определенные, согласованные в коллективе принципы рыночного поведения, которые позволяют конкретному работнику адаптировать любые изменения к рыночной ситуации. Набор таких принципов образует организационную культуру предприятия.

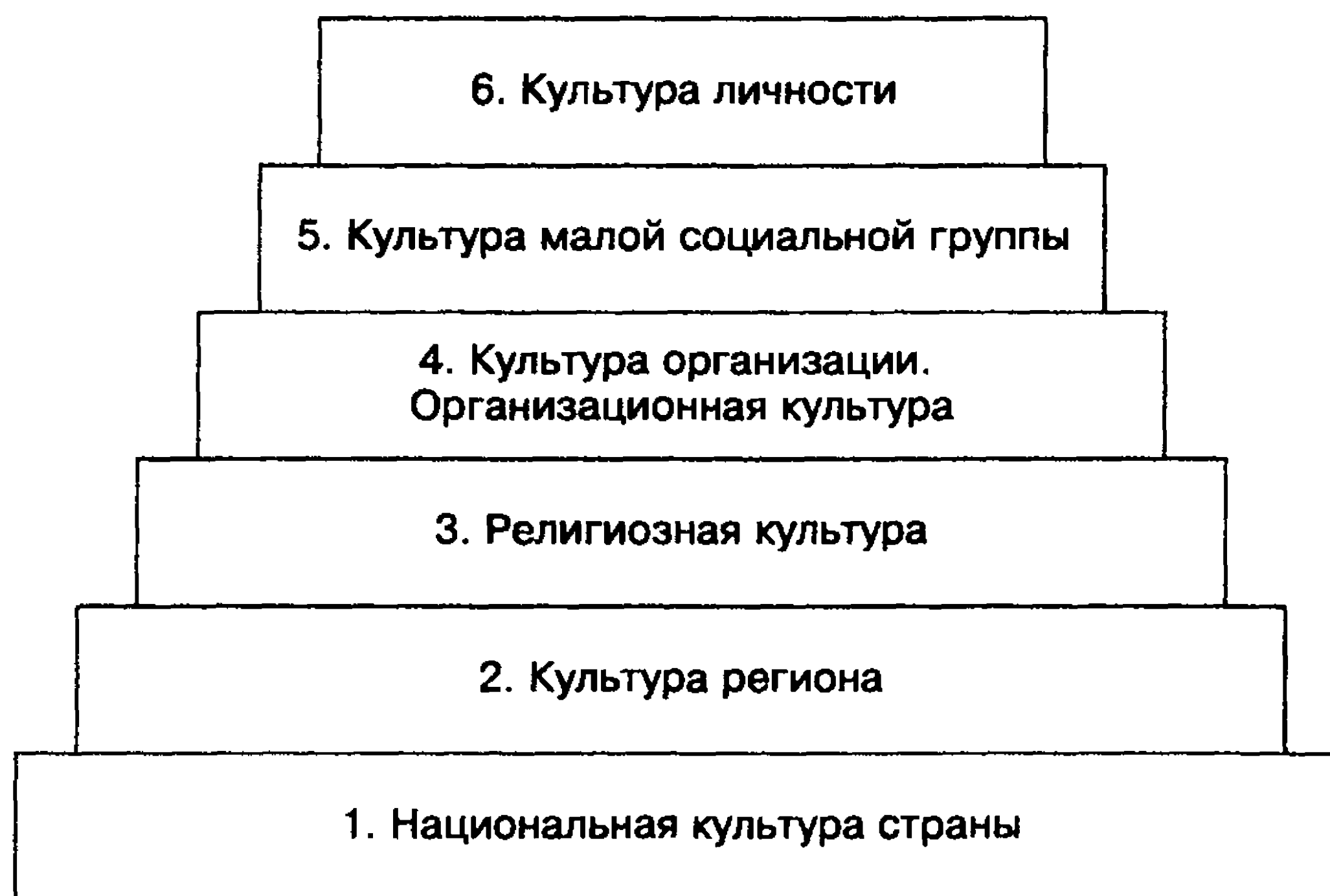


Рис. 7.2. Уровни культуры в обществе

В России проблематика организационной культуры нова, поэтому методологически и методически не решена. Особенностью сегодняшнего состояния является то, что имеющиеся западные и восточные модели организационной культуры не подходят нам из-за особенностей постсоветской культурной среды. Цели социальной адаптации членов предприятия к существующей рыночной среде находятся в общей системе целей предприятия и подчиняются базовым принципам уровня развития общества и школы менеджмента, преобладающей в управлении.

*Элементы системы целей всех участников предпринимательской деятельности.* Здесь цели отмечаются по производственным назначениям, например товарные, производственные, сбытовые, маркетинговые, политические, социальные, инновационные. Это цели участников внешней и внутренней среды предприятия.

Сложно выработать и внедрить концепцию комплексной цели, учитывающей социальную адекватность интересов членов фирмы и ее самой интересам общества. Декларирование при административном управлении, стремление к общенародному благосостоянию, не направленное

на благо конкретного человека, объективно позволяли проявить потенциальные ресурсы каждого работника общественного производства. В условиях новых организационно-структурных форм производства, основанных на различных видах собственности, появилась возможность создания новой концепции управления фирмой — концепции сложной цели, направленной на решение проблем каждого члена фирмы.

Эта управленческая проблема разрешается разработкой и реализацией концепции политики рыночных коммуникаций:

- работники должны непосредственно участвовать в определении условий, принципов и критериев оплаты труда в фирме и в случае необходимости вносить в них изменения;
- работники должны иметь возможность обсуждать и решать вопросы, связанные с удовлетворением их потребностей в творческом труде, с повышением квалификации;
- необходимо способствовать обогащению содержания труда, приданию ему творческих характеристик, расширению прав и обязанностей работников.

Пример разработки дерева целей — социальной адекватности фирмы ее членам — показан на рис. 7.3.

В данном случае путем интерпретации целей получено дерево целей для службы персонала. Если провести аналогичную работу с другими основными службами фирмы (коммерческой, финансовой, производственно-технической, управленческой), то получится общая картина дерева целей фирмы.

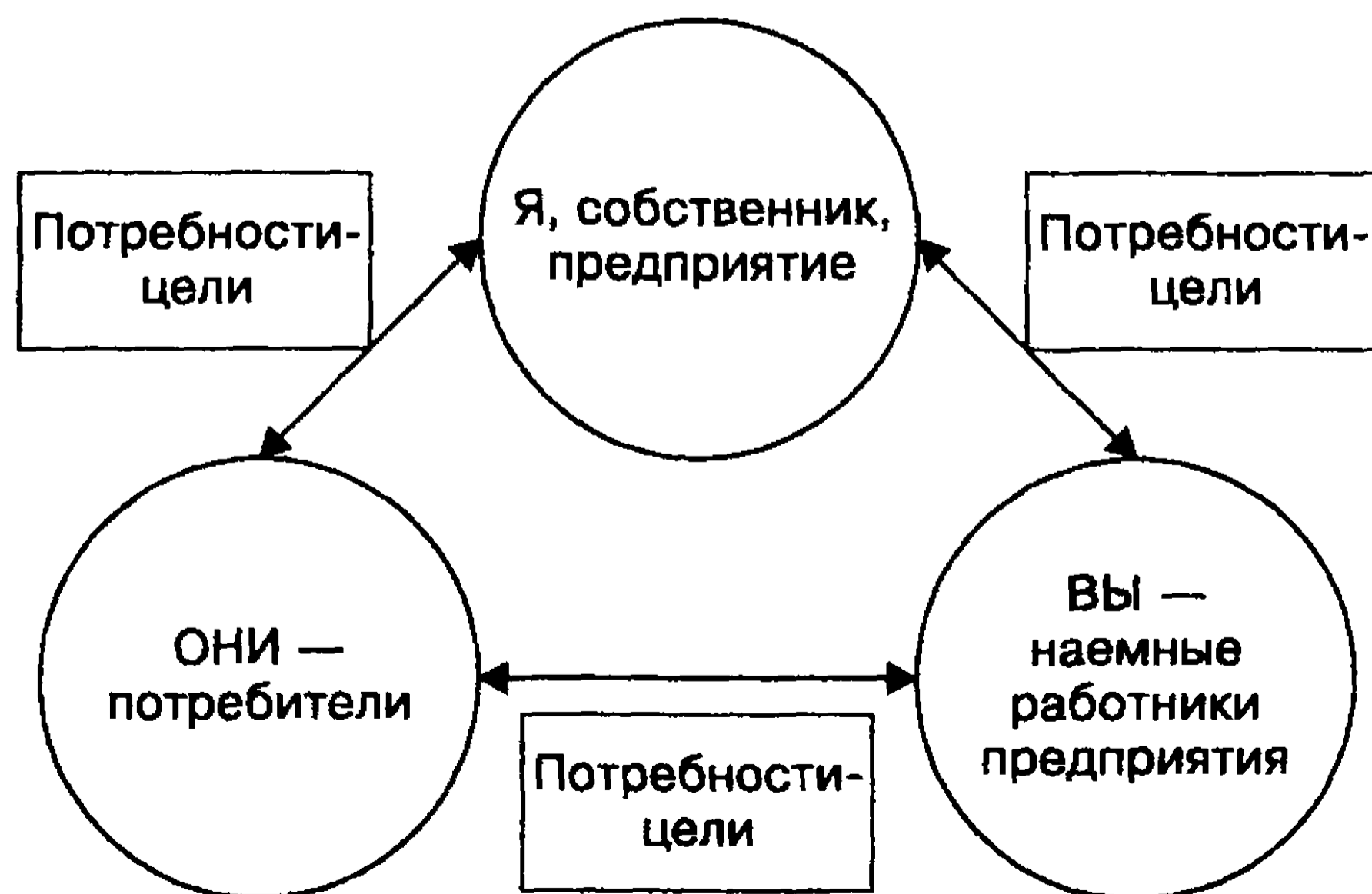


Рис. 7.3. Взаимосвязь участников предпринимательской деятельности

У каждого из участвующих в цепи предпринимательства своя собственная структура ценностей — потребностей, мотивов, поэтому у каждого свои цели. Чтобы контакты были максимально эффективными, необходимо, чтобы все понимали потребности и цели друг друга.

Экономической основой предпринимательской производственной системы является потребитель (его неудовлетворенная потребность). Изменения этих потребностей в рыночных условиях переориентирует организацию и не позволяет «атрофироваться» стратегическому мышлению.

В этом проявляется особенность частнопредпринимательских фирм: текущее управление производственной системой и оперативное управление в ней осуществляется постоянно, но глобальные стратегические повороты в ее деятельности происходят на основе волевых нестандартных решений, принимаемых лидерами организации; причиной таких резких переориентаций обычно является радикальное изменение общей экономической обстановки и видения лидеров реакции на них. Сегодняшняя экономическая ситуация характеризуется отказом от экономического оптимизма, то есть это потребление, определяемое выбором наиболее значимой потребности из числа нескольких не обязательно альтернативных вариантов потребления. В этих условиях конкурируют между собой все предприниматели, предлагающие потребителю товары и услуги, независимо от профиля их деятельности. Это проявление ограниченных возможностей.

Началом экономических отношений следует признать исходную комплексную данную потребность (мотивацию-целеполагание). Потребность не одна, а представляет собой целый комплекс. Это комплекс потребностей среды. Это потребности общества, государства, региона. Это потребности возможных партнеров, сотрудников. Это, наконец, потребности самого предпринимателя. Все эти потребности в сложном единстве формирует цель (цели) предприятия.

Первичной мотивацией любого предпринимательства является личностная мотивация предпринимателя (человека). Мотивация выживания человека как вида заставляет его предпринимать те или иные действия в создании, организации и развитии производства. Эта мотивация формирует первичные, наиболее важные цели предприятия, факторы внешней среды являются необходимым условием, причиной формирования структуры целей — отсюда формы производственной системы. Для человека механизм активного поведения во взаимоотношении со средой обеспечивает полезный результат их деятельности.

Изучая вопрос о природе потребности, исходят из следующих положений:

- потребности возникают и функционируют при нарушении равновесия в процессе взаимодействия живого существа с окружающей средой, а также в случае рассогласования отдельных подсистем внутри организма или личности как целостной системы;
- своеобразие и специфика возникновения, формирования и функционирования отдельных потребностей определяются структурой системы и тенденциями ее развития.

Потребность отражает объективную связь живого с внешним миром. Потребность — причинная необходимость функционирования. Понятие потребности особенно важно для осмысления функционирования предпринимательских производственных систем — особенно в рыночных условиях хозяйствования.

Потребность первична по отношению к цели. Потребность — категория объективная, цель — субъективная. Результат — это мера достижения цели.

Потребность формирует причинно-следственное окружение предпринимательской производственной системы. Цель — это формализованное субъективное выражение потребностей ПС. Результат ПС — это мера достижения поставленных целей, удовлетворения потребности.

Предприятие следует рассматривать как систему, обладающую определенными признаками (в частности, некоторыми специфическими потребностями), не свойственными ее частям.

Возможны противоречия между потребностями человека (его целями), целями подразделений, целями предприятия в целом.

Вектор потребностей человека складывается из двух составляющих:

- определяемой уровнем развития общества еще не удовлетворенной потребности (первичной потребности);
- внутренней шкалы приоритетности потребностей человека.

Объективно возможны различия интересов групп работающих, например маркетинг и производственники, бухгалтерия и экономическая служба. Конкретные сиюминутные интересы различных групп часто не совпадают, что является объективной сущностью процесса разделения труда. При этом потребности работников почти не различаются, что позволяет сделать вывод о том, что форма собственности не определяет мотивационную политику руководства в отношении работников (для определенного уровня развития общества).

Разработка системы целей предприятия должна учитывать также системную группу факторов, основными из которых являются:

- потребности участников товарно-денежных отношений;
- положение на рынке;
- инновации, виды инноваций, структура ресурсов инноваций;
- производительность;
- ресурсы фирмы, структура ресурсов;
- доходность;
- синергетика целей;
- менеджмент.

Конечной целью просвещенного менеджмента, выражалось ли это в явной форме или нет, всегда было приведение в соответствие целей предприятия и запросов сотрудников. Эта основная идея практически пронизывает всю деятельность современного руководства. В этой связи при рассмотрении культуры предпринимательства возникают следующие вопросы.

1. Как влияют на культуру различные собственные профессиональные компетенции руководящего персонала и сотрудников?
2. Какие конфликтные ситуации возникают в связи с этим между различными профессиональными взглядами?
3. Насколько сознательно учитывается их влияние, устанавливается их связь с успехом предприятия?
4. Какой вклад вносят различные по направлению культуры в удовлетворение запросов сотрудников? В какой из культур сотрудники чувствуют себя уверенно, видят возможности приложения своих сил, имеют возможности для личного роста и успеха?
5. В какой степени проявляется эффект сотрудничества между организацией и сотрудниками?

И здесь на первом плане стоит проблема снятия противоречий между культурой сотрудников и предприятия, достижения симбиоза.

В 1972 г. социопсихолог Роджер Харрисон опубликовал модель «организационных идеологий»:

- ориентация на власть;
- проблемная ориентация;
- ориентация на сотрудников.

В первой модели власть является основой авторитета. Вторая модель проповедует значимость ведущего, основного звена и вторичность всех остальных. Третья модель наиболее распространена: организация ориентируется на успех и результат решения проблемы. Результат -- это



цель и оценка. Отжившие положения, меняющие решения проблем, отбрасываются и заменяются новыми соглашениями. Личные потребности и социальные соображения игнорируются, если их нельзя увязать с поставленной целью. Модель ориентации на сотрудников предполагает коллегиальность, использование передового опыта, сотрудничества, взаимоподдержки.

Значимость проблемы культуры предпринимательства в становлении российского бизнеса как раз и состоит в том, что необходимо осмыслить и нормативно оформить сложный симбиоз отмеченных моделей для каждой предпринимательской фирмы в зависимости от каких-то факторов.

В любом случае мы понимаем, что конфликт интересов организации и сотрудников с определенной цикличностью неизбежен. Поэтому необходимо своевременное нахождение решения.

### **Мотивация как основа организационной культуры**

Основой создания организаций как целенаправленных объединений людей является мотивация. Мотивация — это фактор, который побуждает людей объединяться, так как путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов с точки зрения как отдельной личности, так и сообщества в целом.

Мотивация — это комплекс мотивов, определяющих расположенность человека к определенным действиям и поступкам.

Мотивы, по которым люди объединяются в организации, можно разделить на две группы:

- достижение общих целей через достижение индивидуальных целей (коммерческие предприятия);
- достижение индивидуальных целей через достижение общих целей (общественные организации).

Усилия в развитии теории и практики менеджмента последних десятилетий были направлены на создание систем мотивации, объектом которых являются истинные побуждения работников, заставляющие его отдавать работе максимум усилий.

Современные теории мотивации сформировались на базе первых попыток использования в управлении методов психологии, которые еще в 1920-х гг. были разработаны Э. Мэйо. Модель мотивации представлена на рис. 7.4.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних потребностей человека, которые определяют его конкретный образ действий. Более современные процессуальные теории

мотивации уделяют внимание распределению усилий человека (для достижения различных целей) и выбору конкретного вида поведения или самовыражения.

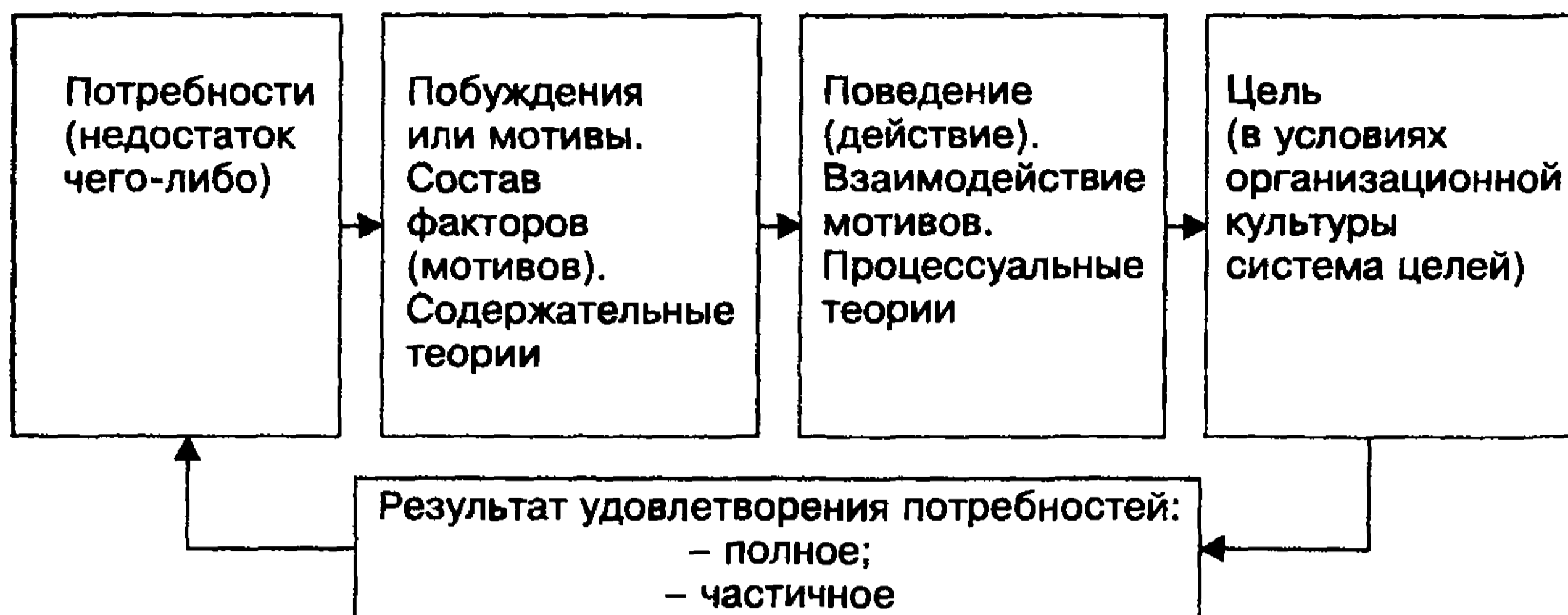


Рис. 7.4. Схема мотивации поведения через потребности

Разные теории мотивации не являются взаимоисключающими, а скорее дополняют друг друга; их использование на практике — один из наиболее сложных аспектов профессиональной деятельности менеджера.

В процессе управления мотивация — вторая после целеполагания системная функция управления.

Включаясь в свою трудовую деятельность, работник интересуется не столько общими целями предприятия, сколько личными целями (стремлением удовлетворить свои потребности). Среди основных мотивов к труду можно отнести мотив благосостояния, мотив социальности, мотив самоутверждения, мотив надежности, мотив самостоятельности, мотив потребности нового знания, мотив справедливости, мотив состязательности и т. п.

Коммерческая (основная) организация имеет три основные особенности:

- основной целью организации является экономическая, которая формирует систему дерева целей;
- система управления строится на основе жесткой иерархической структуры (линейно-функционального вида);
- при осуществлении деятельности предприятие проводит преобразование прибыли для решения других целей, например маркетинговых, инновационных (в системе организационной культуры — социальных).

Совокупность ценностных ориентаций и моральных норм формирует фирменный стиль организации, определяющий ее уникальность и неповторимость в выбранной сфере деятельности. Носители организационной культуры — люди, которые, кроме определенной системы принципов, определяющих их поведение, формируют какую-то особую систему организационных атрибутов, модифицирующих их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Особенности организационной культуры человека в том, что она зависит от индивидуальности личности и окружающей среды. Кроме того, поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние друг на друга.

Впервые термин «сильная культура» был введен К. Кеннеди, который обнаружил, что ряд фирм имеют четко сформированные цели высшего порядка. Например, «Дженерал Электрик»: «Прогресс является наиболее важным продуктом фирмы». «Внешняя цель» фирмы является не финансовым показателем, а скорее показателем философского плана».

Э. Джакус (1952): «Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали своими».

Д. Элдридж и А. Кромби (1974): «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей».

Э. Шейн (1985): «Организационная культура — это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и поэтому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».

Томас Ватсон-младший, IBM: «Я глубоко убежден в том, что каждое предприятие, чтобы выжить и преуспевать, нуждается в здоровом наборе основных убеждений, которыми оно руководствуется во всех решениях и мероприятиях».

С. Мишон и П. Штерн: «Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют

разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта».

В США понятие «корпоративная культура» уже вошло в обиходную речь. Лутц фон Розенштиль (немецкий профессор психологии): «Понятие “культура предпринимательства” в значительной степени отражает усвоенные нормы, которые вероятно, определяют поведение, но, возможно, вовсе не осознаны и тем самым не могут быть испытаны в ходе опросов».

На рубеже 1980–1990-х гг. организационная культура оказалась в центре внимания предпринимателей. Одновременно, однако, стало ясно, что четко проработанные формализованные схемы управления, способы регуляции и стимулирования трудового поведения, внедренные на конкретных предприятиях и давшие там положительный эффект, в другой организации могут дать совсем иной, порой даже противоположный результат. Дело в том, что способы и методы управления в большей степени определяются традициями и культурными особенностями данного общества, видом предпринимательского дела, другими особенностями предприятия. Это ярко проявляется в слиянии, поглощении предприятий друг другом или в деятельности представительств иностранных фирм на чужой территории. Такой факт является хорошим примером, что при нарушении целостности системные принципы поведения могут быть нарушены из-за различия целей и задач составных частей предприятия.

Американский консультант Роберт Ф. Аллан определяет культуру «как более или менее долго сохраняющуюся конъюнктуру сил, которая побуждает членов группы специфически реагировать на определенные цели».

Организационная культура является одновременно и целью (результатом), и процессом. Она формирует человеческую целостность (в этом ее особенность и значение в предпринимательском деле), является результатом этих человеческих взаимодействий (культура предпринимательства должна быть системной). Представления о ценностях у сотрудников — фундаментальная основа их деятельности. Они должны учитываться при долгосрочном планировании и управлении кадровой политики.

Существует множество определений термина «организационная культура», однако большинство авторов сходятся на том, что организационная культура — это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их организационное поведение, характер жизнедеятельности организации.

Организационная культура оказывает сильное влияние на различные аспекты функционирования организации. При этом организационная культура может как тормозить развитие, так и стимулировать его. Особенно влияет организационная культура на выработку организационной стратегии и возможности ее реализации.

Главной целью организационного поведения и его основой является действительное (а не формальное), системное, творческое отношение к своей работе на предприятии. Для решения сложного единства целей всех участников предпринимательства необходимо сформировать ценностные установки каждого человека, группы и предприятия в целом.

В современных рыночных условиях, характеризующихся высокой динамикой политических, экономических, социальных изменений, предпринимательская фирма для управляемого роста конкурентоспособности должна заботиться о формировании своей организационной культуры, так как считается, что сотрудники предприятия — его самый ценный капитал; они определяют комплексный потенциал предприятия.

Несмотря на принципиальные различия в деятельности организаций, существуют общие закономерности, вытекающие из законов социального развития, которые были положены в основу создания программных стратегических комплексов, названных корпоративной культурой.

Рассматривая предприятие как производственную систему (ПС), мы обязаны:

- четко определить все основные элементы ПС, выделив в этих элементах человека с его целями, задачами, интересами;
- представить все определенные элементы в виде общей целостности. Только единство элементов ПС может сформировать целостность участников;
- отметить обязательную для системы взаимосвязь и взаимообусловленность всех элементов ПС;
- отметить необходимое для ПС единство целей.

## **7.2. Сущность корпоративной культуры**

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в 1920-е гг., когда возникла необходимость упорядочить взаимоотношения внутри крупных фирм и корпораций, а также осознать их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей.

В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Корпоративную (организационную) культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается по мере того, как приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Корпоративную культуру определяет формула: общие ценности → взаимовыгодные отношения и сотрудничество → добросовестное организационное поведение.

Корпоративные ценности и нормы, с точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, могут включать в себя, например, такие параметры, как:

- предназначение организации и ее лицо (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп);
- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы);
- стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов);

- распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы);
- пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей);
- оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудится в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов как в сформировавшей его организации, так и в любой другой компании. Как уже отмечалось, помимо ценностей, в структуре корпоративной культуры существуют нормы и социальные роли. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли определяют вклад каждого в совместную деятельность в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников.

Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, поскольку мы не можем увидеть ее или прикоснуться к ней, но она присутствует и распространяется.

Несмотря на то, каким образом формируется культура организации, сознательно ли создается ее ведущими членами или складывается с течением времени, она не может быть заимствована. Заимствованы, по нашему мнению, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же образа организационного поведения с одной почвы на другую может оказать-

неуспешной. Поскольку каждый коллектив уникален (половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика), все это накладывает свой отпечаток. Поэтому у каждой организации должна быть своя культура.

Организационная культура аналогична личностной характеристике человека: это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придает значение, направление и основу жизнедеятельности. Подобно тому как характер влияет на поведение человека, организационная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в компании. Корпоративная культура определяет, как служащие и менеджеры подходят к решению проблем, обслуживают заказчиков, ведут дела с поставщиками, реагируют на конкурентов и как они в целом осуществляют свою деятельность сейчас и в будущем. Она определяет место организации в окружающем мире, олицетворяет собой те неписанные законы, нормы и правила, которые объединяют членов организации. Благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобна большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу.

Значение организационной культуры определяется рядом обстоятельств. Она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представления о компании, является важным источником стабильности и преемственности, что создает у сотрудников чувство безопасности. В то же время знание организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события и понимать окружающих. Культура стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Она привлекает внимание, передает видение и отмечает заслуги творческих, эффективных сотрудников. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей.

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

В целом эффективную корпоративную культуру отличают:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;



- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушием мнений сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Таким образом, корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Ее нельзя рассматривать как нечто абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.

### **7.3. Социальные цели в системе стратегического целеполагания**

Организация как форма социальной общности поистине вездесуща. Люди работают в организациях разного типа, живут в организованных поселениях, покупают все, что требуется для жизни, в основном в торговых организациях, учатся в организациях... Поэтому в возникновении, функционировании и развитии общества ничего нельзя понять без изучения его организационных форм.

Ключевое понятие, с которого следует начать анализ феномена организации, — это социальная система. Что она собой представляет? Социальная система есть особый класс систем (наряду с техническими, биологическими, кибернетическими, экологическими и др.), элементами которых являются люди и возникающие между ними отношения. В другом смысле это понятие означает ту или иную социальную общность. К наиболее развитому виду систем относится социальная организация, для которой характерны такие системообразующие качества, как цель, иерархия, управление, синергия. В меньшей степени данные признаки присутствуют в таких системах, как малая группа, население.

Понятие «система» применимо также к историческим общностям — нации, классу и пр. В весьма ограниченной степени данное понятие может быть отнесено к статистическим качествам населения — образовательным, профессиональным, возрастным, половым и т. д., хотя некоторые из них могут создавать свои системообразующие качества.

Среди социальных систем различаются гомогенные, состоящие только из одних социальных элементов — людей (например, многие малые группы), и гетерогенные, в которые наряду с человеком включены элементы иной природы: социально-технические (предприятие, город), экосоциальные (географический район). Не стоит забывать, что важной характеристикой систем будет их сложность. Социальные системы в принципе обладают большей сложностью, чем системы технические и биологические, поскольку их основной элемент — человек — имеет собственную субъективность и наибольший диапазон выбора поведения. Отсюда два следствия: значительная неопределенность функционирования и наличие границ управляемости данными системами.

Стоит сказать, что каждая конкретная система органически связана с системой более широкого масштаба и сообществом в целом как макросистемой, детерминируется ими, хотя и сохраняет относительную самостоятельность. Именно относительная самостоятельность обеспечивает огромное разнообразие систем в обществе, в том числе значительные различия между ними в рамках одного и того же типа систем, будь то организация, поселение, семья. В контексте этого разнородные системы могут отличаться такими признаками, как тип лидерства, субкультура, размер.

Стоит сказать, что каждая социальная система в чем-то уникальна. Системы способны вырабатывать производные как в сфере сознания (язык, религия, наука), материальной среды (здания, вещи, станки), так и в сфере социального порядка (право, организационные структуры, общественные институты). Такого рода производные системы объективируются в обществе и получают в нем относительную автономию и собственные закономерности.

Развитие социальных систем базируется на спонтанных изменениях и целенаправленном воздействии. К первым относятся самосовершающиеся процессы, ко вторым — формулирование общих целей, стимулирование к их достижению. Важно заметить, что одним из основных средств управляемого развития систем будут нововведения. Однако системы обладают и значительной инерционностью, поскольку новшества вызывают смещение равновесия в них и непредвиденные последствия, поэтому возникает феномен сопротивления нововведениям,

для преодоления которого требуются специальные методы активизации инновационных процессов.

В каких случаях возникает организация как социальный объект? Есть два механизма образования организаций как форм социальной общности. Чаще всего они возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей или когда достижение индивидуальных целей оказывается возможным только через выдвигание и достижение общих целей. В первом случае создаются трудовые организации (предприятия и учреждения), во втором — акционерные общества и так называемые массовые союзные организации. Исходя из всего вышесказанного, приходим к выводу, что определяющим признаком социальной организации выступает целевая общность.

Именно коллективное целедостижение вызывает необходимость вводить иерархию и управление.

Социальные свойства организации таковы:

- организация создается как инструмент решения общественных задач, средство достижения целей, поэтому на первом плане при ее изучении стоят такие проблемы, как выяснение ее целей и функций, условий эффективности результатов, мотивации и стимулирования персонала;
- организация складывается как человеческая общность, специфическая социальность, то есть совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности или конфликтности;
- организация объективируется как безличная структура связей и норм, детерминированная административными и культурными факторами. Предметом анализа организации в этом смысле выступает агрегированная целостность, построенная иерархически и взаимодействующая с внешней средой. А основные проблемы здесь — равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость организации.

Разумеется, все данные стороны имеют исключительно относительную самостоятельность, между ними нет резких границ, они постоянно переходят одна в другую. Более того, любые элементы, процессы и проблемы организации должны быть рассмотрены в каждом из трех измерений, в которых они выступают в различных качествах. К примеру, индивид в организации есть одновременно работник, личность и элемент системы. Организационное подразделение есть функциональная единица, малая группа и подсистема.

Эффективность организационных форм объясняется появлением эффекта синергии (греч. *synergeia* – «сотрудничество», «содружество»). Именно ради синергии формируются организации. Этот эффект возникает в сообществе людей от такого сложения сил, когда  $2 \times 2 = 5$  или 6, 7. А это зависит именно от способа организации людей, от того или иного сочетания их усилий. В. И. Ленин не зря говорил: «Дайте нам организацию революционеров, и мы перевернем Россию». Стоит заметить, что он имел в виду не численность революционеров, а исключительно способ их объединения.

Проявление синергии в социальных организациях означает прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий их участников. Причем в организациях это явление оказывается управляемым, его можно видоизменять, усиливать, если понимать источники появления организационного эффекта, а именно возрастание совокупной энергии в зависимости от типа внутриколлективной связи.

Можно выделить несколько стадий процесса возрастания энергии социальной организации. Ощутимый эффект дает уже простая массовость, то есть одновременность, однонаправленность многих усилий. Важно заметить, что одно и то же бревно одни и те же люди не могут поднять по очереди, но вполне способны поднять совместно. К тому же здесь возникает так называемый вторичный эффект объединения – психологическое взаимодействие участников, чувство «мы», взаимное сравнение, состязательность, групповой контроль.

Введение даже простейших форм разделения общей работы, распределение взаимозависимости между участниками еще больше усиливает совокупный эффект, например, передавать арбузы с берега на баржу из рук в руки по цепочке эффективнее, чем каждому носить от начала до конца свою ношу. Такой способ сотрудничества К. Маркс назвал комбинированием труда. Но тут, как и в предыдущем случае, сохраняется однородность операций у всех работников.

Новый уровень эффективности задает разделение труда по специальностям, то есть специализация, когда работник добивается наиболее высоких результатов благодаря совершенствованию навыков в выполнении какой-либо одной производственной операции. Но при этом будет новый социальный продукт специализации – «частичный» работник. Разделение труда превращается в его дробление, процесс достигает верхнего предела. На производстве иголок, например, проволока проходит через руки десятков отдельных рабочих. Преодолевается эта «частичность» работника-виртуоза тем, что его опыт позволяет формализовать

выполняемые им и доведенные до автоматизма операции и на этой основе создать технические орудия труда — на них теперь и переносится специализация. При всем этом упрощаются функции работника-оператора данных машин, его специализация становится все более и более узкой, привязывая работника к «должности одного движения» (чаще всего нажатия кнопки на пульте управления сложнейшими современными машинами и механизмами). Исходя из всего вышесказанного, мы приходим к выводу, что, достигнув верхней точки, процесс завершается появлением машин, которые обеспечивают техническое и технологическое единство надежнее и дешевле. На этом линия «выжимания» указанного эффекта исчерпывается. Но закладываются новые линии, и они просуществуют вплоть до наших дней (тейлоризм, мэйоизм и т. д.). Подытоживая вышесказанное, приходим к выводу, что тайна организационного эффекта коренится в принципах объединения индивидуальных и групповых усилий: единство цели, разделение труда, согласование и пр.

Организации отличаются высокой степенью многомерности и неопределенности строения и функционирования. Они относятся к числу сверхсложных систем. Их сложность может превышать возможности управления контролировать организационные процессы. Решение проблемы может быть направлено в сторону как сужения диапазона управления, так и упрощения устройства организации или повышения разрешающей способности управления.

Сложность систем бывает абсолютной (объективной, заложенной в объекте) и относительной (субъективной, характеризующей способность управления). Эти виды сложности не всегда совпадают.

Организационная сложность начинается уже с повышения множественности элементов. В таком случае усиление относительной сложности происходит при неизменности абсолютной сложности.

При этом каждый прирост абсолютной сложности вызывает рост относительной, хотя она может меняться и без усиления первой, например, через развитие знания о системе. Следующий уровень сложности начинается на стадии, когда возникает разнообразие элементов, особенно когда оно касается не только функций (технической, биологической), но и природного качества элементов (социотехнические системы). Далее — многообразие связей между элементами, если в системе обнаруживаются части и уровни. Максимум сложности на этой стадии — в противоречиях между элементами, частями и уровнями системы (противоположность функций, несовместность). Наконец, высшая степень сложности системы означает автономию всех составляющих уровней, частей, элементов. В социальных организациях это субъектив-

ность их основного «материала», то есть наличие у людей собственных целей, свободы поведения.

В организациях представлены все степени сложности — как в многомерности, так и в неопределенности. Впрочем, и на верхней стадии абсолютной сложности относительная, субъективная сложность может быть невелика. Управление пользуется разными способами ухода от сложности организаций, например методом «черного ящика»: центральное звено не вникает в особенности функционирования самостоятельного подразделения, филиала или мотивацию работника, воздействуя через стимулы на вход и оценивая выход по результату.

Стремление уйти от сложности порождает немало других приемов — систематизацию, декомпозицию, агрегирование, которые относятся как к самим системам, так и к знанию о них. Есть сугубо гносеологические приемы, чаще всего редукция, то есть объяснение явления одной природы с привлечением знаний о явлениях иной природы. В теории организации были попытки применения законов социальной организации к более изученным (биологизм, физикализм). «Сползание» общей теории систем на уровень частных наук, использование их методов анализа вместо собственных методов нередко сопровождается подменой сходства по аналогии сходством по гомологии (аналогия есть совпадение по одному или нескольким признакам; гомология — полное совпадение). Применительно к социальным организациям больше других применяется такой метод преодоления их сложности, упрощения, как социальная формализация, то есть стандартизация организационных связей и норм.

Социальная формализация связей и норм как способ организованности — это целенаправленное формирование стандартных, безличных образцов поведения в правовых, организационных и социокультурных формах. В социальных организациях формализация охватывает контролируемые связи, статусы и нормы. Благодаря ей снижается абсолютная и относительная организационная сложность.

Не стоит забывать, что важнейшим признаком этого способа организованности служит всякого рода зафиксированность его элементов, то есть договорное, документальное закрепление их в единой системе правовых, технологических, экономических и других норм и зависимостей.

Результативный эффект формализации проявляется, в частности, в концентрации и канализации организационной деятельности в наиболее оптимальном направлении, устойчивости, стабильности функционирования организации, возможности более или менее длительного

прогнозирования функциональных процессов, экономии организационных усилий за счет сокращения амплитуды поисков в каждой конкретной ситуации. На этой основе создается формальная организация предприятия, учреждения.

Существуют два пути формализации социальных систем. Первый — через оформление естественно сложившегося состояния; основан на осмыслении предшествующего опыта. При этом анализ сложившейся практики функциональных отношений, фиксируемой в сознании как данное, приводит к поиску и вычленению из нее наиболее повторяющихся постоянных, непреходящих элементов. Формальная организация здесь как бы выводится из опыта. Такого рода формализацию можно назвать рефлексивной. К примеру, длительно складывающееся стихийное распределение функций в каком-то подразделении предприятия однажды фиксируется и закрепляется в виде специального административного распорядка, служащего организационной основой функционирования этого подразделения и эталоном для создания новых. Второй путь формализации — это конструирование социальной организации. В данном случае создание программы предшествует актуальному существованию организации. К примеру, создание нового предприятия предполагает предварительную разработку специального проекта, плана работы, в соответствии с которыми организуются его техническая и социальная структуры. Прошлый опыт здесь также присутствует, но исключительно как прецедент, урок.

Формализация, естественно, означает сужение диапазона выбора, ограничение, даже подчинение субъективной воли участника организации безличному порядку. Это неизбежная, выработанная объективным ходом развития социальных процессов (прежде всего организационных) форма стабилизации всякой длительной кооперации людей.

Самый важный элемент организации — цель. Именно ради ее достижения люди сходятся в организации, выстраиваются в иерархию и вводят управление.

Разновидности цели организации:

- цели-задания: планы, поручения, задаваемые организации по подчинению более широкой организационной системой и отражающие внешнее назначение организации как социального инструмента;
- цели-ориентации: общие интересы участников, реализуемые через организацию; они соответствуют свойству организации как чело-

веческой общности; в них проявляются целеустремленные свойства человеческого фактора организации;

- цели-системы: равновесие, стабильность, целостность, устанавливаемые управлением и необходимые для функционирования материализованной и объективизированной структуры.

Для организации в целом данные цели не связаны между собой по предпочтению, последовательность в них прослеживается только генетическая: организация с ее структурой создается под цели-задания, а интересы персонала исключительно потом наполняют ее.

При определенном единстве целей организаций между ними возможны и некоторые несовпадения, противоречия. Так, если заводу, производящему трубы, цель-задание когда-то доводилась в тоннах, то цели-ориентации коллектива сводились к толстостенным трубам, к увеличению веса продукции, что нерационально с позиции потребителя. Нововведения вызывают некоторое нарушение равновесия внутренних связей в организациях, что обостряет проблему целей системы и может обернуться сопротивлением организаций новшествам. Поэтому согласование всех компонентов целевой структуры организаций — важнейшая задача управления, а их рассогласование — источник дисфункций и патологии в организационных отношениях. Названные цели будут базовыми, их достижение связано с появлением множества вторичных производных целей — повышение качества продукции, улучшение условий труда, укрепление дисциплины и др.

При организации коллективных действий, направленных на реализацию общих целей, люди не могут избежать иерархического построения. Во-первых, социальная иерархия — универсальная форма построения социальных систем (государство, организация, поселение, семья) на базе соподчинения, когда нижние уровни контролируются верхними. При этом чем выше уровень, тем уже его социальный состав, отчего иерархическая структура принимает вид пирамиды. Во-вторых, в иерархии заложена централизация управления, единоначалие, лидерство. Кстати, эта функция иерархии возникает вследствие невозможности (в некоторых пределах) непосредственного взаимодействия какого-то количества людей и естественной необходимости выделения посредника — должности, функции, органа.

Иерархия, во-первых, выступает как обобщенная функция совместной деятельности в виде координации, начала общего процесса, интеграции индивидуальных действий в целое. В таком смысле она представляет собой разделение труда не только по горизонтали, но и по вертикали



на более общие и более частные функции, на решение и исполнение. Как и всякое разделение труда, иерархия вводится для эффективности, чтобы использовать выгоды централизации.

Во-вторых, иерархия выступает как односторонняя личная зависимость одного индивида от другого. Это значит, что один из работников может воздействовать на положение и поведение другого без того, чтобы тот, другой, тоже мог воздействовать на первого. Именно такая зависимость в иерархических отношениях закрепляется в статусах и составляет одну из сторон социального неравенства (представляющую собой одновременно и сторону иерархических отношений). Суть этого состоит в том, что связь по субординации не может регламентироваться полностью — в должностном поведении работника верхнего уровня остается диапазон выбора характера и способов воздействия на работника нижнего уровня, когда решение ряда вопросов предоставляется «на личное усмотрение» руководителя. Отсюда возникает так называемый личный режим в организации, то есть законное проявление субъективных качеств одного работника по отношению к другому по линии их субординации.

В-третьих, иерархия функционирует как власть (подчинение членов данной организационной системы правилам и указаниям). Специфика этой стороны иерархических отношений состоит в контроле безличных требований над волей работника, в необходимости приспособления его индивидуальности к организационным функциям. Власть достигается посредством ограничения свободы поведения индивида, предписания ему требований поведенческого и деятельного характера. Поэтому власть предполагает принуждение, поскольку подобные требования могут идти вразрез с некоторыми собственными намерениями и интересами работника, отчего возникает обязательный атрибут власти — санкции за отклонение.

Формы иерархии бывают не только линейными и вертикальными. Так, существуют феномен влияния в виде экспертности и другие варианты «боковой» иерархии. К примеру, элементы системной субординации заложены в организациях между контролирующими, санкционирующими службами (бухгалтерия, отдел кадров, охрана) и прочими подразделениями. Подобные отношения распространяются и на межорганизационный уровень: организации потребителей осуществляют контроль качества продукции у производителей; контролирующие функции по горизонтали делегированы санитарной, пожарной и другим инспекциям. Проводятся эксперименты типа «пирамиды с меняющейся геометрией», когда вводится, например, выборность руководителей при сохранении единоначалия.

## **7.4. Стратегическое планирование: связь с управлением персоналом и основной хозяйственной деятельностью**

Стратегическое развитие предприятия базируется на уровне организации, основой которой, в свою очередь, являются люди. Следовательно, стратегия требует людей определенного типа. Причем уровень и природа мотивации людей влияют на реализацию стратегии. По мнению экспертов фирмы «Мак-Кинси», это не столько проблема отдельных работников, сколько ноу-хау предприятия. По сути дела, речь идет об управлении персоналом, настройке этой управленческой подсистемы на реализацию выбранной стратегии.

В широком смысле управление персоналом — это управление людьми, работниками как одной из самых существенных подсистем любой компании. Основная задача управления персоналом — обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров.

Управление персоналом включает в себя:

- планирование человеческих ресурсов компании;
- формирование кадрового состава — отбор, прием, адаптация, увольнение, перемещение работников;
- обучение, повышение квалификации и развитие персонала;
- организацию труда, контроль исполнения и аттестацию персонала;
- оценку результатов труда, управление системой оплаты и стимулирования труда;
- охрану труда и здоровья, удовлетворение социально-бытовых нужд;
- формирование и поддержание системы коммуникаций внутри компании, разрешение конфликтов, взаимодействие с органами, представляющими интересы работников.

Считается, что руководство компании должно иметь информацию о том, какие люди на нее работают и какими профессиональными навыками обладают. Это существенная информация для формирования и реализации корпоративной стратегии. Прекрасная стратегия может оказаться бессмысленной, если работники не обладают достаточным профессионализмом для ее выполнения.

Ни один список правил не будет полон без упоминания того, что компании должны мотивировать и развивать своих сотрудников. Нет лучшего процесса, чем люди, которые могут запустить его. Поэтому

неудивительно, что многие компании настаивали на том, что отбор и развитие менеджеров были важнейшей составляющей их успеха. И хотя развитие способностей сотрудников компании — не самая легкая задача, которая часто занимает много лет, эти способности могут затем поддерживать планирование и реализацию десятилетиями.

Для Боба Даймонда из Barclays нет ничего важнее, чем «чтобы компания нанимала только самых лучших». По его мнению, «скрытые издержки плохих кадровых решений огромны. Несмотря на то что наша компания вскоре увеличится в два раза, ответственность за кадровую политику по-прежнему несет высшее руководство». Также важно, чтобы нанятые таланты достойно вознаграждались за результаты работы.

В современных, быстро изменяющихся условиях важным конкурентным преимуществом компании может стать система подготовки и повышения квалификации персонала. С точки зрения предпринимательства ее основное предназначение — готовить не узкофункциональных работников, а специалистов-дженералистов, ориентирующихся в общих вопросах стратегии, диверсификации, нововведений, обладающих глубокими знаниями в конкретных областях, имеющих навык работы с постоянно обновляющейся информацией.

Стратегические управляющие начинают осознавать, что им следует быть более гибкими в отношении использования персонала, для того чтобы людские ресурсы превратились в силу компании. Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты), так и внутренние условия функционирования предприятий (реструктуризация, технологические изменения), что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Одновременно с преобразованием структуры занятости по формам собственности и сферам экономики произошли серьезные изменения в профессиональном составе рабочей силы, сформировались два различных кадровых слоя: работники традиционных специальностей и работники новых, так называемых рыночных, профессий. Если для первого из этих слоев уже существовала определенная система подготовки

и переподготовки, которую следовало лишь совершенствовать и адаптировать к новым условиям, то для второго слоя ее необходимо было создавать заново.

Современные подходы к управлению основываются на необходимости максимального раскрытия потенциала людей, работающих в организации, когда персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Опыт наиболее успешных компаний показывает, что инвестиции в персонал, создание условий для профессионального роста работников и повышения их готовности решать возникающие проблемы дают быструю и высокую отдачу. В промышленно развитых странах уже давно поняли, что обучение персонала является одним из основных факторов, позволяющих победить в жесткой конкурентной борьбе. Ежегодно крупные западные корпорации тратят от 2 до 5 % своего бюджета на обучение и развитие работников. Для США, например, затраты на обучение составляют более 200 млрд долларов в год; одна лишь «Ай-Би-Эм» еще в 1990 г. тратила на обучение более 1,5 млрд долларов. По показателю интеллектуализации молодежи наша страна ныне опустилась на 67-ю строку. Не случайно, видимо, производительность труда в России в пять раз ниже, чем в США.

В нашей стране внутрифирменное обучение рабочих осуществляется по следующим направлениям: подготовка новых рабочих (трактуется как профессиональная подготовка), переподготовка (переобучение) рабочих, обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, повышение квалификации на курсах и в других формах различного уровня.

Периодичность и последовательность прохождения рабочими различных видов, форм обучения, их этапность (ступенчатость) и сочетание устанавливаются предприятием с учетом личных интересов работника и производственной необходимости. Этим создается непрерывность обучения, достигаются конкретные образовательные цели и обеспечивается опережающий характер внутрипроизводственного обучения на каждом этапе. Каждая последующая ступень должна являться логическим продолжением предыдущей и обеспечивать возможность дальнейшего обучения, заранее предусматривать расширенную сферу применения труда работников с учетом предстоящих технологических и структурных изменений предприятия (фирмы). Это особенно важно в условиях рыночных отношений и наличия рынка рабочей силы. Возрастание требований к содержанию и организации обучения по мере перехода обучающихся со ступени на ступень должно

адекватно отражаться на использовании в образовательном процессе активных форм и интенсивных технологий обучения.

При формировании системы внутрифирменной подготовки можно ориентироваться на использование таких форм обучения, как:

- инструктаж;
- краткосрочные обучающие программы;
- тренинг;
- тимбилдинг.

Тимбилдинг (от англ. team building) в буквальном смысле означает «построение команды». Под построением команды понимается создание группы людей с такой системой отношений, которая позволяет выполнять совместные задачи и принимать групповые решения максимально эффективно. Ведь во многих компаниях от слаженной работы сотрудников зависит их успех на рынке.

Особенно полезны мероприятия в формате тимбилдинга, если:

- штат сотрудников компании обновляется, ведется масштабный набор новичков;
- компания недавно подверглась реструктуризации, в процессе которой исчезли или появились новые подразделения и руководители;
- вы подозреваете, что в коллективе назревает конфликт, и хотели бы выявить и разрешить его;
- вы задумываетесь о проведении оценки персонала, определении внутрикомандных ролей, выявлении лидеров, а также о сильных и слабых сторонах вашего коллектива;
- вы собираетесь организовать выездное корпоративное мероприятие и хотите сделать его яркой и незабываемой страницей в истории компании.

Любой компании, нацеленной на успех, можно рекомендовать тимбилдинг как одно из средств его достижения.

Понятие «тимбилдинг» включает в себя довольно широкий спектр форматов мероприятий: от творческих конкурсов до экстремальных приключений. Тимбилдинг — серьезный целенаправленный процесс по выстраиванию эффективных отношений в команде. Рост популярности тимбилдинга связывается с тем, что работодатели стали более заинтересованы в своем персонале, что, несомненно, влияет на культуру людей этой организации.

Обучение — это очень важный аспект деятельности любой компании; результатом являются финансовые показатели работы предприятия.

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будут проанализированы существующее положение и перспектива, сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

**Развитие культуры как условие реализации стратегии.** Как известно, реализация стратегии проявляется через оперативные действия и стратегическое поведение предприятия. Предприятие двояким образом связано с внешней средой. Во-первых, через оперативные действия, когда предприятие старается извлечь выгоду из обмена товарами/деньгами со средой. Для этого оно старается добиться максимальной эффективности производства, установления максимально возможных цен и увеличения своей доли рынка. Во-вторых, через стратегическое поведение, заключающееся в замене устаревших товаров/услуг новыми, имеющими более высокий потенциал прибыли в будущем. Для этого компания определяет области нового спроса, разрабатывает соответствующие продукты, развивает необходимые производственные и сбытовые способности, исследует рынок и представляет на нем новые товары, которые будут пользоваться спросом. В дополнение к изменению способностей по разрешению проблем предприятие должно создать новую предпринимательскую культуру, поощряющую перемены, нововведения и принятие риска.

Предприятия, как известно, существуют для того, чтобы производить материальные блага и услуги. Это производство представляет собой определенную технологическую цепочку; нарушив одно звено, мы неизбежно нарушим всю систему в целом. Для приведения в действие всех звеньев этой цепи на предприятии действует административная система, или система управления, в которой весь персонал выполняет функции руководителей и подчиненных. Однако деятельность предприятий не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. На предприятиях, в организациях работают люди. А это значит, что в своей деятельности они руководствуются какими-то конкретными ценностями, совершают определенные обряды. В этом смысле каждое предприятие или организация представляет собой культурное пространство. С позиции реализации предприятием или предпринимателем конкретной цели культуру предприятия можно охарактеризовать как специфическую, характерную для данной организации систему связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дел.

В русле такого подхода находится определение организационной культуры, или культуры предприятия, данное американским социологом Е. Н. Шейном: «Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем». Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.

Содержание организационной культуры не является чем-то надуманным или случайным, а вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности, связей, взаимодействий и отношений, как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Это содержание действует достаточно долго, оно прошло испытание временем. Но для каждого конкретного члена организации оно существует как данность.

Таким образом, культура предприятия выражает определенные коллективные представления о целях и способе предпринимательской деятельности предприятия.

Каково же содержание организационной культуры? Ведущую роль в культуре предприятий играют организационные ценности. Организационные ценности — это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации. Главные из них — производство продукции, оказание услуг; стабильные, долговременные, устойчивые отношения с заказчиком; максимальная экономическая эффективность (получение прибыли является важной организационной ценностью в условиях товарного производства); проведение определенной социальной политики, направленной на удовлетворение разнообразных потребностей работников предприятий.

Организационная культура — это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы, сложившиеся в деловой практике и сознании работников. Она, как говорилось выше, опирается на систему ценностей организации: поведенческие нормы — отношения — ценности.

То, с чем мы сталкиваемся в повседневной жизни, — таблички с именами на груди персонала «Макдональдса», фирменная одежда персонала на многих предприятиях, в Японии исполнение гимна в начале рабочего дня — это верхний слой организационной культуры, который основан на поведенческих нормах, вытекающих из базисных ценностей организации.

Очевидно, что процветающие компании имеют определенную культуру, которая обуславливает их способность сохранять лидирующие позиции в мире. Во многих таких компаниях имеются подразделения или специальные сотрудники, непосредственно отвечающие за осознание работниками высших ценностей фирмы. Но сами эти ценности формируются высшим руководством компании и под его непосредственным контролем. Поскольку культура оказывает значительное влияние на поведение менеджеров, она может также существенно влиять на способность к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или доминирующие убеждения, определяют приоритеты развития, устанавливая, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например убеждение в превосходном качестве, сервисе, обслуживании клиента, убеждение в важности экономического роста и прибыли. Необходимо, чтобы эти убеждения разделяли все работники предприятия, поэтому менеджмент активно применяет методы, заимствованные из сферы рекламы и пропаганды.

В понятие корпоративной культуры может входить признание факта, что потребители и их нужды — это центр, вокруг которого вращается вся деятельность фирмы. Заинтересованность и самоотдача в работе рассматриваются как критерии делового успеха, а уважение к служащим — как путь к эффективному развитию организации. В культуре могут отражаться аспекты внешности и поведения сотрудников, стиля работы с клиентами. Существует множество символов и символических действий, характеризующих культуру предприятия (ритуалы, оригинальная миссия, современные ролевые модели, например пожизненный найм), призванных воспитать чувство общности, причастности персонала к общему делу компании.

Корпоративная культура обычно отражает миссию фирмы и определяет ее лицо, она также включает доминирующую ориентацию компании. Развитая корпоративная культура может таить угрозу в моменты, когда необходимо изменение стратегического курса, или при слиянии сложившихся организаций.

Наиболее ярко общепризнанные ценности проявляются в стандартах поведения, которые разрабатывают российские банки. В этих документах присутствуют практически все отмеченные выше элементы: миссия банка на рынке, провозглашенные приоритеты и ценности в отношении клиентов, требования к внешнему виду персонала и правила его поведения с клиентами, системы продвижения по службе, оценки и оплаты труда.



Культура корпорации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.

К этическим нормам относятся:

- честность и соблюдение закона;
- разрешение конфликтов интересов;
- благожелательность в торговле и рыночной практике;
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса;
- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности;
- оплата выполненного дела;
- использование информации из других источников;
- политическая активность;
- защита внутренней информации;
- использование активов, ресурсов и собственности компании;
- оплата по контрактам и векселям.

Общими принципами деятельности компании могут быть:

- первоочередная важность потребителей и их обслуживания;
- обязательства по качеству;
- обязательства по инновациям;
- уважение индивидуальности служащих и обязательства компании по отношению к ним;
- важность соблюдения честности, прямоты и этических норм;
- уважение к акционерам;
- уважение к фирмам-поставщикам;
- корпоративное товарищество;
- важность защиты окружающей среды.

Основные принципы деятельности корпорации нужны для разработки ее структуры, искусства организации, отличительных преимуществ, бюджета, обеспечивающих систем, мотиваций, политик и процедур, культуры. Чем глубже использование принципов в административной практике, тем более мощная стратегия может быть создана.

Фирма «Мак-Кинси» разработала рамочную конструкцию для оценки принципов в семи областях деятельности компании:

- стратегия (strategy);
- структура (structure);
- принципы, позиции и философия (shared value);

- подходы к штабной деятельности и ее ориентации на персонал (staff);
- административная практика, процедуры ежедневной деятельности, включая систему вознаграждений, формальную и неформальную политику, разработку бюджетов, финансового управления и контроля (systems);
- организационное искусство, возможности и отличительные преимущества (skills);
- стиль руководства (style).

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется главным образом в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом. Важное значение имеют история становления организации, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры организационного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

Кредо провозглашает основные ценности компании и отражает интересы всех сторон. Таким образом, создается база для формирования корпоративной культуры. Кредо, по сути, является фирменной идеологией. Сама же организационная культура не внедряется, а прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов, которые в основном складываются в следующие направления:

- постоянное совершенствование организации при сохранении относительно устойчивой структуры связей;
- управление интересами или, точнее, управление организационным поведением через интересы;
- применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, способствующего развитию позитивных процессов самоорганизации;

- формирование идеологии мышления, способствующей более быстрой и легкой адаптации к нововведениям;
- целенаправленная работа с персоналом.

Последнее направление имеет особенное значение. Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом предопределяет успех формирования корпоративной культуры.

Работа с персоналом организации включает:

- подбор и расстановку кадров с учетом требований корпоративной культуры данной организации;
- профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принимаемых работников к действующей структуре связей и традициям корпоративной культуры;
- непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям корпоративной культуры.

Для большинства организаций ценности – это что-то нематериальное, воспринимаемое сотрудниками через весь комплекс их взаимодействия с организацией: работа, общение с руководителями, коллегами и подчиненными, чтение внутренних изданий.

Организация обычно создает традиции и ритуалы, которые вносят свой вклад в ее корпоративную культуру. Например, церемония награждения отличившихся работников утверждает ценность упорного труда и творчества в организации. Во многих компаниях распространена традиция по пятницам не надевать пиджак с галстуком, а приходить в одежде более свободного стиля, что способствует созданию атмосферы неформального общения и сближению коллектива. В других же организациях подобное даже представить невозможно: все члены рабочего коллектива придерживаются дресс-кода, что, в свою очередь, накладывает отпечаток на формы общения.

Таким образом, культура предприятия является важным условием реализации стратегии предприятия. Влияние организационной культуры на результаты очень велико. Так, в случае несоответствия организационных целей ценностям и поведенческим нормам сотрудников возникает внутренний конфликт, который может перерасти в глубокий кризис, а задачей руководства в данный момент должна стать подготовка персонала к стратегическим изменениям.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них

различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно различаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми работает, чтобы успешно управлять ими.

Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние — либо помогая более полно раскрываться потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать с полной отдачей. Группы играют важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, при управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

Для успешной реализации стратегии предприятие должно создать новую организационную культуру (культуру предприятия). Культура предприятия трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии предприятия. В последнее время возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на эффективность предприятия в долгосрочной перспективе. В связи с этим менеджмент занимает активную позицию в формировании, изменении и использовании корпоративной культуры как фактора повышения конкурентоспособности и адаптивности предприятия, поддержания лояльности его работников. Причем культурные традиции могут складываться в результате как естественного развития, так и продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение выстраивать, формировать желаемую оргкультуру — важнейшее условие успешных организационных изменений.

## 7.5. Цикличность состава корпоративной культуры

Поскольку предприятие, коллектив, проект, продукция имеют свой определенный жизненный цикл, этот термин можно применить и к корпоративной культуре.

Рассмотрим стадии этого цикла.

**Стадия зарождения.** В мировой художественной культуре эта стадия определена как девиантный уровень. Название («девиантный» означает «отклоняющийся») говорит за себя. Ростки новой культуры бросают вызов общественным устоям и мешают стабильно настроенным гражданам. Носителем новой культуры является незначительная часть общества, а элементы этой культуры воспринимаются как артефакт общественной жизни. Большинство реагирует или отрицательно, или снисходительно, в отдельных случаях возможно даже всеобщее осуждение и применение санкций. При этом именно культура является основой формирования базовых предпосылок дальнейшего развития общества.

**Стадия стабилизации** – это общекультурный уровень. Большинство культур проходят своеобразный тест на живучесть. Культура становится средой или частью среды обитания и развития общества. Ее влияние распространяется как на атрибуты жизни (архитектурный стиль, одежду, особенности досуга, музыку), так и на духовную составляющую (мировоззрение, ценности, предпочтения, мотивы). Именно на этой стадии культура борется за право существовать не в анналах истории и не в качестве ее эпизода, а как фундаментальная основа.

**Стадия историзации, или уровень классики.** Если культура попала на этот уровень, она становится базисом дальнейшего развития общества и культуры в широком смысле. Основные черты культуры обобщаются, стираются, мифологемы изучаются, дополняют архетип. Культура начинает влиять на дальнейшее развитие не непосредственно, а опосредованно -- через легенды, мифы, предания, атавистические формы жизнедеятельности.

Когда речь идет о корпоративной культуре, можно с легкостью проследить аналогичные закономерности. Более того, сегодня мы свидетели изменения третьего поколения этого феномена. Если корпоративная культура на первых этапах становления оставалась собственно корпоративной, то дальнейшая логика ее развития связывается с выходом за пределы предприятия – на межкорпоративный, а затем на социальный макроуровень.

Корпоративная культура – важнейший инструмент менеджмента – теперь является самоценностью. Без сформированной культуры тор-

мозятся бизнес-процессы и коммуникации любого уровня. Многие руководители вообще не задумываются о культуре, пока не встанет вопрос о репутации предприятия.

Этапы развития корпоративной культуры можно представить следующим образом: менеджмент предприятия сначала создает и влияет на нее, а затем развивает ее. Далее осуществляется переход корпоративной культуры в межкорпоративную культуру – инструмент усиления позиций предприятия на уровне отрасли и рынка. Она ценна потому, что способствует реализации тенденции к переходу от конкуренции к партнерству.

В условиях осуществления проектов, где ресурсов одного предприятия явно не хватает, менеджменту приходится выходить на уровень межкорпоративной культуры, то есть оперативно осуществлять взаимное согласование норм, нормативов, ценностей, форм коммуникации и т. д. Если этого не происходит, эффективность работы в совместном проекте существенно снижается и может привести к разрыву выгодных партнерских связей, то есть проектный менеджмент может быть эффективным только при наличии межкорпоративной культуры.

Одновременно с развитием межкорпоративной культуры происходит зарождение и развитие культуры бизнеса. Действительно, возникновение холдингов и укрупнение бизнеса, необходимость находить ресурсы там, где перекрещиваются возможности нескольких компаний, подталкивают к развитию проектного менеджмента и установлению не просто договорных, конвенциальных коммуникаций, но и к интеграции ценностей, видений, идеологий. Культура бизнеса – инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности предприятия.

Культура бизнеса становится востребованной, когда тенденции новой экономики становятся закономерностью и появляется необходимость в системном менеджменте. Технологии управления из набора инструментов превращаются в технологии организации систем, управления ими и их интеграции на уровне микросреды (внутри предприятия) и макросреды (связи предприятия не только с другими предприятиями в рамках бизнеса, но и со всеми элементами социума). Предприятия, в которых системный менеджмент способен к системной организации деятельности, получают не абстрактный, а реальный выход на формирование и управление потребностями, ценностями, мотивами общества.

Предприятия, которые способны наряду с технологиями формирования корпоративной культуры предлагать или получать технологии

формирования межкурпоративной культуры и культуры бизнеса, имеют более успешные условия для развития, поскольку:

- способствуют созданию новых возможностей для развития бизнеса;
- открывают новые возможности для взаимообогащения бизнес-процессов и бизнес-технологий;
- формируют новую культурную среду, чем обеспечивают возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов и направлений бизнеса.

В табл. 7.1 представлены варианты развития компаний с разным уровнем корпоративной культуры в условиях системной интеграции бизнеса.

**Таблица 7.1.** Варианты развития компаний с разным уровнем корпоративной культуры в условиях системной интеграции бизнеса

Вариант	Характеристика предприятия	Результат
Предприятие остается на уровне корпоративной культуры	Вся деятельность направлена на получение прибыли и усиление завоеванных предприятием позиций, в том числе за счет патриотизма команды и усиления командного духа. Вся атрибутика корпоративной культуры в полном расцвете	Постепенно предприятие становится неинтересным партнерам, потребителям, оно не способно учитывать меняющиеся условия макросреды. «Питается» чужой аналитикой и чужой чувствительностью. Предприятие становится неэффективным
Предприятие находится на уровне межкурпоративной культуры	Ситуация существенно лучше, поскольку появляются открытость и готовность к изменениям, обогащаются ресурсы предприятия, усиливается резонанс в макросреде. Корпоративная культура не насаждается, а является базисом для уважения другой корпоративной культуры с ее ценностями, нормами, атрибутами	Предприятие получает дополнительные возможности ведения бизнеса, активно и оперативно включаясь в различные проекты. Увеличение прибыли достигается за счет расширения информационных ресурсов, развития персонала, установления новых коммуникаций и т. д. Предприятие стабильно функционирует
Предприятие находится на уровне культуры бизнеса	Предприятие открыто к социальному партнерству и включает в системную организацию своей деятельности условия и элементы макросреды (социума). Происходит быстрая инкорпорация общественных ценностей в корпоративные элементы и наоборот: необходимые ценности и потребности эффективно и технологически формируются в социуме на любом уровне, поскольку оказываются экологическими и жизнеспособными	Развитые потребности и ценности создают необходимые предпосылки для возникновения нового бизнеса, новых направлений деятельности и т. д.

Основу корпоративной (организационной) культуры составляют идеи, взгляды, ценности членов предприятия. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в их основе — интересы предприятия или интересы его отдельных членов. Из ценностей следует стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности.

## **7.6. Анализ и обсуждение стратегических планов**

Проект стратегического плана выносится на обсуждение общего собрания акционеров или других органов управления, где он рассматривается как генеральное направление в деятельности предприятия. К обсуждению целесообразно привлекать рядовых сотрудников для выработки наиболее перспективных направлений деятельности. Стратегический план, одобренный высшим органом управления, приобретает директивный характер и реализуется поэтапно, в основном через включение стратегических показателей в текущие планы и обеспечение их выполнения.

Текущее планирование представляет собой краткосрочную стратегию, реализующую долгосрочный (стратегический) план. Текущий план разрабатывают:

- в развитие стратегического плана;
- как правило, на всех уровнях управления;
- на более короткий отрезок времени по сравнению со стратегическим планом;
- для определения результатов реализации стратегии в более короткий промежуток времени.

В системе планов (стратегического и текущего) под реализацией стратегии подразумевается:

- определение показателей текущих планов работы предприятия с учетом их стратегических значений;
- формирование процедур реализации плановых показателей с определением для них конкретных ресурсов, обоснование набора заданий для каждого подразделения предприятия;
- планирование действий и разработка календарных планов и графиков;
- контроль за ходом выполнения стратегических и текущих планов.



Таким образом, реализация стратегических (долгосрочных) планов предполагает их взаимоувязку с текущими планами и формирование системы планирования на предприятии с различными временными горизонтами.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Что представляет собой система управления на предприятии?
2. Дайте определение сущности корпоративной культуры.
3. Дайте характеристику социальным целям в системе стратегического целеполагания.
4. Какова цикличность состава корпоративной культуры?
5. В чем заключается анализ и обсуждение стратегических планов?

**РАЗДЕЛ 4**  
**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ**  
**СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**  
**ПРОМЫШЛЕННОГО**  
**ПРЕДПРИЯТИЯ**

---

# **Глава 8. Функциональные стратегии**

---

**После изучения главы студент должен**

- **знать:**
  - ♦ сущность функциональных стратегий;
  - ♦ основные виды функциональных стратегий;
- **уметь:**
  - ♦ охарактеризовать функциональные стратегии;
- **владеть:**
  - ♦ механизмом формирования функциональных стратегий.

## **8.1. Определение и сущность функциональных стратегий**

Термин «функциональная стратегия» относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Стратегия маркетинга компании, например, может представлять собой управленческий план по захвату части рынка в каком-либо виде деятельности. Корпорация нуждается в такой стратегии для каждой основной производственной единицы или части бизнеса: НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т. д.

Функциональная стратегия, хоть и является более узкой по сравнению с деловой стратегией, конкретизирует отдельные детали в общем плане развития предприятия за счет определения подходов, необходимых действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности организации. Кроме этого, значение функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности компании, в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. Таким образом, функциональная стратегия в производстве представ-

ляет собой план производства, содержащий необходимые мероприятия для поддержки деловой стратегии и достижения производственных целей и миссии компании.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя — определить несоответствия и устранить их.

## 8.2. Основные виды функциональных стратегий

*Стратегии функциональных сфер* представляют собой стратегии функциональных служб предприятия и сфер его деятельности в рамках реализации стратегического плана предприятия в целом и составляющих его объектов (подразделений, филиалов, СХЕ, СХП).

Задачи функциональных стратегий следующие:

- устанавливать рыночные условия для специфических решений в функциональных областях (плановая функция);
- осуществлять корректную интерпретацию стратегий в функциональных областях таким образом, чтобы все решения, необходимые для обеспечения стратегий, принимались в нужное время необходимыми руководителями;
- определять последствия воздействия стратегии на функциональные области, от которых зависит реализация стратегии, чтобы можно было проводить своевременную ревизию стратегии (контрольная функция).

Общим результатом функциональных стратегий является:

- расчленение задач и разграничение полей деятельности, внутри которых может проявиться инициатива каждого;
- установление директив, дающих инициативу единой организации и повышающих действенность результатов.

Схема разработки функциональных стратегий и программ мероприятий на основе нормативных стратегий и стратегических альтернатив (табл. 8.1) (существуют нормативные стратегии и для функциональных

сфер, то есть перечень стратегий функциональных сфер, построенных на основе нормативных стратегий СХЕ, рассмотренных выше) выглядит как рис. 8.1.

**Таблица 8.1.** Стратегия и программы мероприятий для функциональных областей

<b>Стратегические цели</b>				
Создание будущего потенциала прибыли -- создание и поддержание (сохранение) рыночных позиций для продолжительной прибыли	Исчерпание (уменьшение) имеющегося потенциала (наличного) прибыли	Использование имеющегося потенциала прибыли или дезинвестирования -- максимальное высвобождение максимальных средств		
<b>Нормативные стратегии</b>				
– Наступательная стратегия; – стратегия инвестирования и роста; – переходная стратегия	– Оборонительная стратегия; – стратегия уменьшения; – переходная стратегия	Стратегия дезинвестирования		
<b>Функциональные программы мероприятия</b>	<b>Функциональные программы мероприятий</b>	<b>Стратегии (направления, директивы и т. д.) для функциональных сфер</b>		
	Сфера маркетинга			
	Сфера НИОКР (ИР)			
	Сфера производства			
	Кадры			
	Материально-техническое снабжение			
	Финансы			
	Кооперация			
	Снабжение			
	Балансирование			

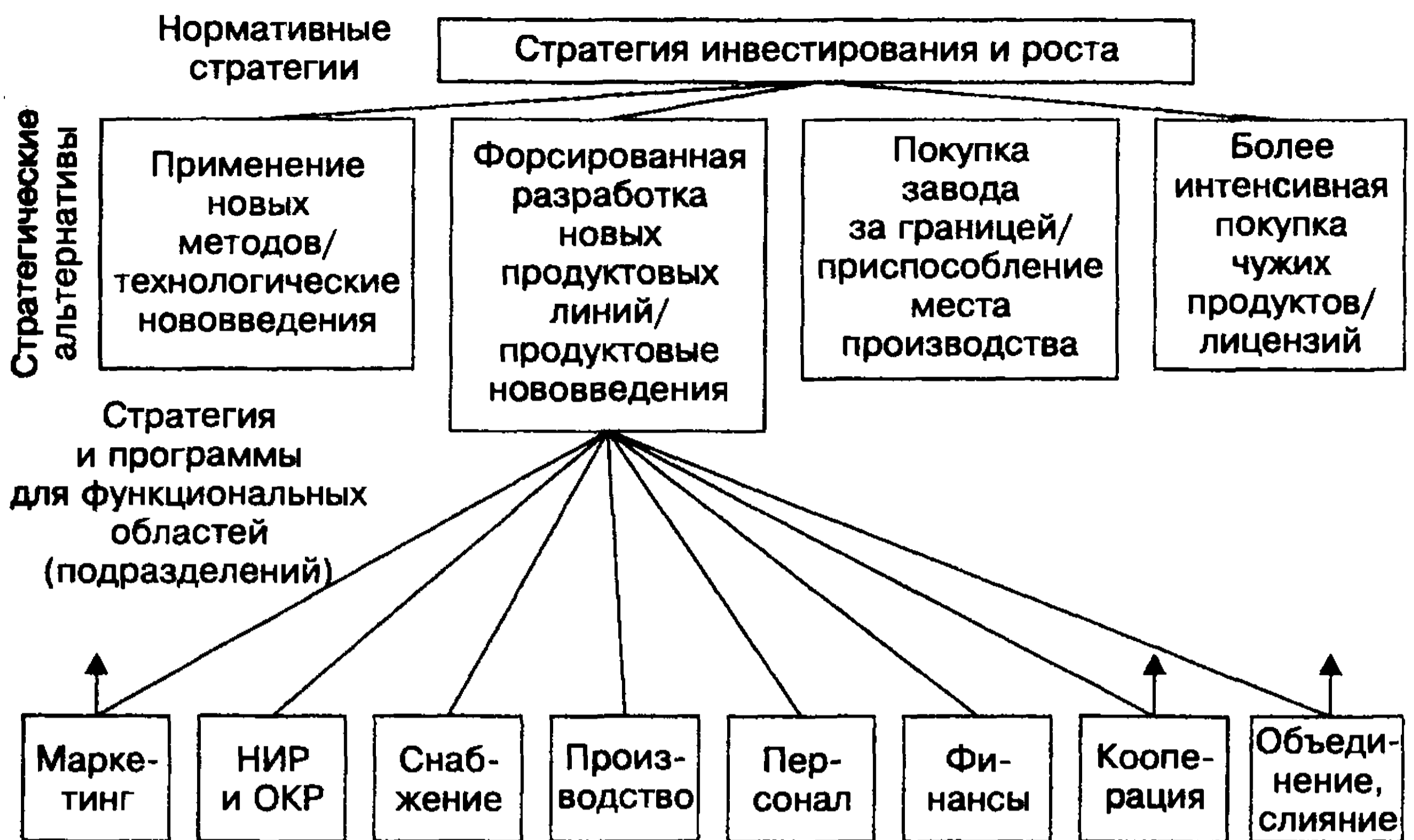


Рис. 8.1. Схема разработки функциональных стратегий

Рассмотрим виды функциональных стратегий.

### Маркетинговая стратегия

При рассмотрении маркетинговой стратегии следует сопоставить продукт и его функцию.

Продукт	Функция
Железная дорога	Транспорт
Газета	Информация
Телевидение	Передача изображения
Рентгеновские лучи	Диагностика

Затем необходимо ответить на следующие вопросы, которые могут способствовать развитию этих функций.

1. Как развивается (разработан) вид функций?
2. Насколько важна функция для потребителя?
3. Какова доля издержек на выполнение данной функции в общей структуре издержек потребителя?
4. Как соотносится функция с другими функциями?
5. Какие новые функции отмечаются?
6. Какие конкретные требования могут быть поставлены функциями к потребителям продукции?

Ответы зависят:

- от результатов исследования факторов, влияющих на поведение потребителя;
- научно-технических разработок (развития);
- внешней среды.

### **Программная стратегия**

Стратегия определяет:

- виды производимых продуктов;
- предоставляемые услуги.

Продуктово-рыночные комбинации предприятия или его части (отделения) позволяют создать (собрать, объединить) стратегические хозяйственные единицы (СХЕ), для каждой из которых может формироваться единая маркетинговая политика. Это позволит сформулировать производственную программу.

### **Стратегия в области потребителей и доли рынка**

Разрабатывается применительно к специфике предприятия и должна ответить на ряд вопросов.

1. Каких конечных потребителей и в каких географических регионах хотят достичь СХЕ?
2. Какие сбытовые каналы наиболее эффективны в достижении этих потребителей?
3. Какие верхние и нижние границы должны быть поставлены для определения размеров (величины) и других характеристик потребителей?
4. Какая доля рынка может рассматриваться как минимально необходимая и максимально желательная?

### **Комбинация политико-сбытовых инструментов**

На пути от предприятия-изготовителя к потребителю продукт подвергается многочисленным манипуляциям. Данная стратегия предприятия регулирует выбор таких манипуляций и распределение маркетинговых ресурсов. Цель этой стратегии состоит в создании органической совокупности достижений (услуг, мероприятий, продуктов), которые с помощью потребительской стратегии (спроса, рынков) станут привлекательными для определенных групп потребителей.

Компоненты политико-сбытовых инструментов, с помощью которых предприятие хочет создать стратегические конкурентные преимущества, охватывают:

- организацию распределения и пути сбыта, включая:
  - ◆ сервис;
  - ◆ справочную службу;
  - ◆ обучение пользованию;
  - ◆ качество;
  - ◆ дизайн;
  - ◆ упаковку;
  - ◆ образ предприятия;
- рекламу и комбинацию рекламных средств;
- ценовую политику;
- формирование и дифференциацию продуктов и ассортиментов.

### **Стратегия в области производства**

При выборе производственного процесса учитываются следующие основные направления:

- выбор технологии;
- степень разделения труда;
- степень механизации и автоматизации (чем больше рыночная доля и объем производства, тем сильнее стремление к автоматизации).

### **Стратегия в отношении производственных мощностей**

Охватывает следующие вопросы:

- размер и выбор места расположения завода-изготовителя;
- максимальную и нормальную мощность;
- основные направления (возможности) расширения мощностей;
- балансирование мощностей;
- направленность мощности на конечную продукцию;
- системную интеграцию и др.

### **Стратегия снабжения**

Включает:

- установление количества поставщиков;
- выбор поставщиков.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Дайте определение сущности функциональных стратегий.
2. Назовите основные виды функциональных стратегий.



# Глава 9. Инновационные стратегии как основа стратегического управления

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ◆ определение понятия «инновации»;
  - ◆ сущность инноваций;
  - ◆ виды инноваций;
  - ◆ сущность инновационного процесса в производственной системе;
  - ◆ сущность инновационной активности промышленного предприятия;
  - ◆ сущность инновационных стратегий;
  - ◆ основные виды инновационных стратегий;
- **уметь:**
  - ◆ охарактеризовать инновационные стратегии;
  - ◆ объяснить проблемы, связанные с инновационной активностью на российских промышленных предприятиях;
- **владеть:**
  - ◆ механизмом формирования стратегического развития предприятия на инновационной основе.

## 9.1. Понятие инновации и ее сущность

Инновации — объективный и обязательный источник и продукт изменений в обществе, в производстве. Переход России на новую ступень общественного развития -- к формированию рыночных отношений, а мирового сообщества — к пятой волне кондратьевского цикла требует усиления инновационной активности и иного рыночного подхода к нововведениям, соединяющим научно-технические знания, производственный потенциал предприятия с рынком.

Проблема нововведений приобретает все большее значение в экономическом, социальном, политическом развитии страны.

Необходим переход машиностроительного производства к экономике инновационного типа — взаимодействию экономической деятельности

конкурирующих самостоятельных хозяйственных субъектов, вынужденных во многом сменить стереотипы своего поведения в производстве и инновационной деятельности.

Инновация как комплекс (системный) возможностей становится основой (объектом) теоретического изучения и практической реализации современной научно-технической революции.

Основой экономически рационального решения организации производственного процесса на предприятиях и производствах, перевода их на преимущественно интенсивные пути развития являются инновации. Инновация — основной фактор роста производительности труда.

Основная цель инноваций — обеспечить рентабельное функционирование производственной системы: стратегическое и тактическое, в том числе в условиях постоянно изменяющихся ее элементов (как внешней, так и внутренней среды):

- возможность и средство оптимизации каждого производства, каждого технологического передела относительно конкретного уровня НТП данной технологии;
- возможность и средство оптимизации каждого производства, каждого технологического передела относительно потребностей конкретного рынка продукции;
- возможность и средство оптимизации каждого производства, каждого технологического передела относительно имеющейся на предприятии структуры ресурсов.

Выделение или соединение отдельных производств (цехов, участков) из производственной структуры машиностроительных предприятий возможно в случае оптимизации каждого технологического передела исходя из условий НТП данного передела (система инноваций), возможностей самостоятельного сбыта (кооперации) и финансовых возможностей предприятия.

Понятие *innovation* (нововведение, новшество, новаторство) впервые появилось в научных исследованиях зарубежных культурологов еще в XIX в. и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. Только в начале XX в. стали изучаться закономерности технических нововведений. В мировой экономической литературе можно встретить два подхода к инновациям: более широкий и более узкий. Классическим примером более широкого подхода считается позиция американского экономиста Й. Шумпетера, который в 1911 г. в своей работе «Теория экономического развития» говорил о процессе внедрения новых комбинаций в пяти следующих случаях:

- введение нового товара;
- внедрение нового метода производства продукции;
- открытие нового рынка;
- завоевание нового источника сырья или полуфабрикатов;
- внедрение новой организационной структуры в какой-либо промышленности.

В 1930-х гг. Шумпетер применял понятие инновации, подразумевая под ней любые изменения, связанные с использованием новых или усовершенствованных решений в технике, технологии, организации производства, процессах сбыта и снабжения.

Вместе со становлением рыночных отношений и стабилизацией экономики роль инноваций в России стала возрастать. Это вызвано тем, что в рыночной экономике инновации представляют собой главное оружие конкуренции, так как инновация ведет к снижению себестоимости, росту прибыли, созданию новых потребностей и новых производственных структур, к изменению — реструктуризации существующих производственных систем.

Термин «нововведение» можно представить в трех аспектах: нововведение как концепция корпоративной стратегии предприятия (замыслы, идеи, проекты), нововведение как процесс реализации этой концепции и нововведение как результат этого процесса.

Нововведение — целенаправленное изменение товара, продукта (конструкции), изменение технологии и техники производства, изменение организации производства и труда, изменение управления, изменение социальных условий. Нововведения затрагивают все элементы производственной системы (предприятия), внешней среды и технико-организационной упорядоченности.

Нововведение — это творческая реакция на слабо структурированную или совсем не структурированную (недостаточно четко сформулированную) проблему или управленческую ситуацию.

## **9.2. Классификация инноваций**

В зарубежной и отечественной литературе по инноватике выделяется большое количество видов инноваций. Высказывается суждение, что инновациями можно управлять. Это означает, что можно использовать различные способы и средства управляющего воздействия, позволяющие в той или иной степени влиять на ход инновационного процесса, сокращение процесса разработки и внедрения и на увеличение жизненного цикла инновации, на рост ее эффективности.

Результативность процесса нововведения во многом определяется классификационным видом нововведения, самой классификационной схемой и научной сущностью организации инновационного процесса на предприятии, в регионе, в стране.

Классификация инноваций означает распределение инноваций на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленной цели. Для классификации может использоваться типология, то есть научный метод, в основе которого лежит расчленение системы объектов и их группировка с помощью обобщенной модели или типа.

В качестве основных признаков (критериев) классификации используются уровень (степень) новизны или степень радикальности, сфера применения или предметное содержание, масштабность и степень воздействия на эффективность инновационных процессов, характер использования, роль в воспроизводственном процессе, назначение, уровень регуляции и управления, характер общественных целей, стимул (источник) появления, характер инновации и др.

В табл. 9.1 приведена классификация видов нововведений по группировочным признакам, имеющим важнейшее значение для машиностроительных предприятий.

Таблица 9.1. Классификация инноваций

Группировочный признак инноваций	Виды инноваций						
1	2						
1. По области инновационного изменения	Товарные	Продуктовые	Технологические	Технические	Организационные, в том числе управленческие	Социальные	Смешанные
2. По степени инновационного новозамещения	Радикальные			Улучшающие			
3. По масштабам распространения инновационного изменения	Глобальные			Локальные			
4. По этапам различного цикла нововведений как продукта	Научные	Конструкторские	Технологические	Организационно-управленческие	Производственные	Сбытовые	Сервисные

Продолжение ↗

Таблица 9.1 (продолжение)

1	2				
5. По уровню разработки и распространения	Госучреждения	Республиканские, региональные	Отраслевые	Корпоративные	Фирменные
6. По влиянию на производственный процесс	Предусматривающие изменения производственного процесса	Предусматривающие изменения в структуре общественных процессов		Предусматривающие изменения в социальном характере производства	

Классификация инноваций по области инновационного изменения предопределяет для менеджмента предприятий предмет экономического результата. Товарные нововведения — это управление ценой и объемом продаж, продуктовые и прочие — это управление себестоимостью (затратами).

Товарно-продуктовые инновации связаны с изменениями, вносимыми в реализуемый товар для удовлетворения новой структуры потребностей и в производимый продукт — для снижения производственных затрат. Технологическо-технические инновации затрагивают изменения в технологии (способах) производства и потребления товара-продукта, изменения в технике (важнейшем элементе производственного процесса). Организационно-управленческие инновации связаны с изменениями организации производства (новая структура используемых принципов производства, рост массовости производства, новая специализация производственных процессов (новое взаимодействие форм организации производства), новые методы организации производства, новая производственная и организационная структура предприятия). Следует выделить управленческое нововведение как особый вид организационного. Особенность в том, что при прочих равных условиях нельзя рассчитать эффективность управленческих нововведений.

Под управленческим нововведением понимается любое целенаправленное изменение технологии управления, ориентированное на замену действующего механизма управления или его элементов с целью ускорения, облегчения или выполнения поставленных задач. Управленческие нововведения можно разделить на две группы:

- воздействие на процесс производства и реализации;
- воздействие на процесс управления.

Управленческие нововведения отличаются от аналогичных мероприятий в производственной сфере. Действительно, внедрение новой

техники и технологии ведет к непосредственному изменению процессов материального производства и обращения общественного продукта и характеризуется вследствие этого тремя важными особенностями:

- ожидаемые или фактические изменения процессов производства и обращения можно однозначно оценить через снижение или увеличение материальных, трудовых и финансовых затрат;
- в большинстве случаев несложно установить причинно-следственную связь между внедрением мероприятий технического прогресса и изменениями в затратах на производство;
- если данное мероприятие научно-технического прогресса прошло стадию внедрения, ожидаемый эффект наступает автоматически.

В силу специфики сферы управления влияние нововведений на те же материальные процессы не столь очевидно и однозначно, поэтому указанные три особенности здесь не действуют, и это накладывает отпечаток на всю систему управления процессом нововведения, планирования, организации, учета, контроля, анализа и регулирования.

В зарубежных исследованиях отмечается, что соотношение инноваций, вызванных новыми потребностями и новыми технолого-организационными возможностями, составляет 3:1.

*По степени новизны* следует различать радикальные и улучшающие инновации. Эти понятия связаны с теорией циклического развития и подразумевают инновации революционного типа, реализующие крупные изобретения или их кластеры, и эволюционного типа, возникающие и действующие внутри существующих технологических систем.

*Радикальные инновации* определяют поворотные точки в циклическом развитии и становятся основой формирования новых поколений и направления технологии и техники и являются решающим звеном в развитии производства. На этот момент должно быть обращено особое внимание, так как эти инновации должны осуществляться на таком этапе жизненного цикла товара и фирмы и в такое время, как этого требует достижение наибольшего эффекта от производимого изменения. Радикальные инновации требуют изменения или нового формирования структур ПС.

*Улучшающие инновации* (путем модернизации и модификации) обычно реализуют мелкие и средние изобретения и преобладают на этапе распространения и стабильного развития научно-технического цикла, а также на этапах становления и подъема жизненного цикла товара.

*По масштабам распространения* нововведения можно подразделить на глобальные и локальные. *Глобальные* составляют основу революционных преобразований в обществе. Эти изменения связаны с волнами

Н. Кондратьева; в результате реализации этих новшеств происходят коренные, качественные перемены в средствах производства и предметах потребления, означающие переход к технологическим и организационным принципам, которые затем распространяются эволюционно. *Локальные* инновации не оказывают принципиального влияния на экономику, организацию и социальные условия жизнедеятельности общества, но являются обязательными для конкурентоспособного предприятия. В техническом плане они связаны с появлением новых моделей и модификаций машин, улучшением их отдельных параметров, совершенствованием используемых технологических процессов и т. п. Появлением новой техники, созданием новой организации производства локальные инновации позволяют подготовить условия для скачка в новом, глобальном развитии.

### **9.3. Инновационный процесс в производственных системах**

**Сущность и понятие инновационного процесса.** Понятие «инновация» появляется на стадии практического использования результатов научных исследований. Следовательно, инновационный процесс как процесс подготовки и осуществления нововведения сливается с научно-техническим прогрессом.

В рыночных условиях реорганизации, реструктуризации машиностроительных предприятий роль нововведений возрастает и становится ведущей, а инновационные процессы на предприятиях со временем должны стать перманентными, пронизывающими все структурные элементы производственной системы (ПС) и производственные процессы. Если рассмотреть теорию нововведений как важный раздел организации и управления производственных систем, то можно утверждать, что эта наука все в большей мере будет становиться наукой о нововведениях.

Инновационный процесс на предприятии должен быть управляемым. Менеджмент должен четко знать цели и задачи организации и развития предприятия в конкретный этап времени. Эти цели и задачи должны достигаться специальной системой управления инновационным процессом. В связи с этим возникает объективная необходимость в проектировании, планировании, организации, оперативном регулировании этих работ, в точной оценке конечных результатов их внедрения и снижении издержек на их выполнение.

Управление инновационным процессом на предприятиях машиностроения при централизованной системе экономики было основано на долгосрочных и пятилетних отраслевых планах нововведений и на годовых планах предприятий – планах технического развития (ПТР). Основным недостатком такой организации управления инновационным процессом являлось централизованное целеполагание – достижение общей народно-хозяйственной эффективности, где не учитывались экономические цели самого предприятия, проблемы рынка, структуры мощностей технологических переделов предприятия.

Именно поэтому среди нововведений преобладали технологические. Как показал анализ ПТР машиностроительных предприятий, весомость нововведений в рамках квалифицированных групп характеризовалась следующим образом (табл. 9.2).

**Таблица 9.2.** Весомость нововведений в рамках квалифицированных групп

Классификационная группа нововведений	Удельный вес групп, %		
	По количеству	По затратам	По эффекту
Продуктовые	113,50	15,50	10,20
Технологические	133,70	51,70	135,90
Организационные	13,13	7,40	15,10
Социальные	4,90	3,90	—
Комплексные	8,30	21,50	8,70

Преобладание технологических нововведений обуславливает экстенсивное развитие производства. В настоящий момент с переходом промышленности на интенсивные пути развития все большее значение будут приобретать продуктовые нововведения.

Данные анализа свидетельствуют о том, что сложная производственная структура предприятия, имеющая в составе иногда до 12 переделов основного техпроцесса, не имеет возможности рациональной организации каждого передела в отдельности. Структура нововведений отражает комплексность только в механообрабатывающем производстве, что связано с основным значением этого передела для производственной системы в целом.

Анализ структуры нововведений по подгруппам в рамках каждого вида передела основного техпроцесса показывает, что среди продуктовых нововведений все мероприятия касаются модернизации выпускаемой продукции, что свидетельствует о замкнутости каждого передела



в рамках предприятия и отсутствии влияния потребностей рынка на его организацию.

Обобщая проведенный анализ, можно сделать следующие выводы.

1. Основным побудительным мотивом для проведения инноваций на промышленных предприятиях является жесткая конкуренция на внутреннем и внешнем рынках.
2. Структура инноваций по группам и подгруппам зависит от типа производства и от стратегии, выбранной предприятием для своего развития.
3. Структура инноваций по группам чаще всего отражает стратегию приспособления к окружающей среде.
4. Система инноваций не является комплексной, то есть нет направляемой на достижение единой цели взаимосвязи между группами и подгруппами мероприятий.
5. Состав инноваций отражает систему планирования инноваций, которая характеризуется отсутствием взаимосвязи цели планирования инноваций и цели деятельности предприятия, отсутствием директивности и отсутствием контроля за выполнением плана инновации, отсутствием рыночной мотивации, неоптимальной дискретностью, связанной с годовым характером плана технического перевооружения, а не с реальной длительностью инноваций.
6. Предложенная классификация инноваций применима для производимых систем с небольшим набором переделов основного производственного процесса и высоким коэффициентом специализации выпускающего передела (как правило, сборочного).
7. Для предприятия в целом возможно построение двух и более уровней системы инноваций в соответствии со структурой самой производственной системы (производственная система — подсистема).
8. Почти никогда одна и та же инновация не выглядит одинаково в двух разных организациях. Поэтому ориентироваться необходимо на средние цифры, характеризующие процесс инноваций в целом.
9. Выбор инноваций для включения его в план реализации проводится без разработки вариантов распределения имеющихся капитальных вложений и без достаточного обоснования получения предполагаемого экономического эффекта.
10. Длительность внедрения почти всех групп инноваций отражает высокую степень неопределенности всей системы организации планирования инноваций и управления ими.

11. Из-за увеличения спроса на большее разнообразие товаров сокращаются предпосылки массового производства, то есть надо ожидать сокращения стабильного спроса на большое количество стандартных товаров-продуктов. Это должно привести к созданию относительно небольших организаций, состоящих из автономных, самостоятельных организационных единиц, которые способны лучше справляться с изменениями организационной среды и неясным будущим.
12. На машиностроительных предприятиях все представленные технологические переделы (в первую очередь механообрабатывающие и сборочно-сварочные) характеризуются низким организационно-техническим уровнем производства, который зависит от вида и уровня специализации производства. В связи с тем что вся деятельность всех других переделов завязана на нужды механообрабатывающего и сборочного производства, цели каждого предыдущего передела как самостоятельной подсистемы не выполняются.
13. Существует тесная взаимосвязь между различными группами инноваций, основанная на принципах проектирования производственных систем. Задающим элементом являются продуктовые инновации, на основе которых проектируются следующие элементы системы инновационного процесса.
14. Важно отметить, что в планах технического перевооружения в основном отсутствуют товарные инновации. Этот факт характеризует направленность этих планов в целом, внутреннее совершенство ПС без учета отношений с внешней средой.
15. Структура производственной системы влияет на систему инновации. Обычно считается, что наиболее успешно внедряются инновации во вновь созданных организациях, где люди и оборудование меньше скованы рутинной. Но это относится не ко всем группам инноваций.
16. Разработка ТП производств обычно является долговременной, тяжелой кампанией, не приносящей в случае осуществления ожидаемого эффекта, так как не оптимизируются годовая программа, тип организации производства, вид специализации производства, кооперация.
17. Структура ТП не содержит в своей основе проектов конкретной инновации. В рыночных условиях это обязательная стадия (этап) рыночного инновационного процесса.
18. Существующая система управления инноваций базируется на инновационной активности предприятий, основным источником

финансирования инноваций являются собственные средства предприятий.

19. Система планирования и система управления инновациями для рыночных условий организации производства в ПС машиностроения должны быть принципиально иными, так как изменились система целей предприятия и система целей инновационной деятельности.

Сегодняшние экономические реформы в качестве одной из ведущих целей имеют преодоление рынка продавца и постепенное его преобразование в рынок покупателя, чему способствуют изменение формы собственности, ликвидация распределительной системы и развитие рыночных отношений.

Рынок покупателя становится источником стимулирования инноваций, решительно воздействует на производство новых (или модернизированных) товаров (в зависимости от этапа жизненного цикла товара). Причем эти производственные изменения обуславливают появление как товарных, продуктовых новшеств, так и новаций, связанных с методами и организацией производства товара-продукта.

Опыт развитых стран показывает, что отрасли с наивысшим уровнем инновационной активности, как правило, отличаются широким набором производителей разных весовых категорий. В отраслях обычно действуют несколько крупнейших корпораций и большое количество средних и мелких производителей. Состояние, при котором сохраняется конкуренция, а основные соперники располагают значительными финансовыми и материальными ресурсами, считается наиболее благоприятным условием для высокого уровня инновационной активности.

Оценка современного состояния экономики зарубежных стран позволяет сделать вывод, что в хозяйственной практике условия чистой монополии фактически не встречаются. Как только какая-либо фирма начинает получать монопольную сверхприбыль, на рынок, где она действует, моментально устремляются конкуренты, которые стремятся перераспределить этот эффект в свою пользу. Относительная простота перелива капитала из отрасли в отрасль и из страны в страну немало тому способствует. Да и действие антитрестовского законодательства во многих странах воспрепятствует монополизации тех или иных рынков. Кроме того, современной экономике свойственно не монопольное, а олигопольное производство, характеризующееся присутствием двух или нескольких конкурирующих фирм, что делает отрасль немонополизированной. Мелкий и средний бизнес приспособился к условиям

олигополистической экономики, сосредотачивая свою активность в тех сферах, где небольшие предприятия эффективны.

Крупные фирмы не всегда сами осуществляют научно-техническую деятельность. Зачастую для них более выгодно венчурное финансирование, позволяющее привлекать на начальных этапах инновационного процесса ресурсы частного капитала.

Российское народное хозяйство, хотя и не характеризуется развитыми рыночными отношениями, имеет достаточно устойчивую олигополистическую структуру. Только крупные олигополистические фирмы способны финансировать данную отрасль.

А так ли это необходимо? Создать конкурентную среду можно ведь и другим способом — содействием развитию малого предпринимательства. Это содействие должно оказывать не только государство, как это происходит в настоящее время, но и наше олигополистическое производство. На наш взгляд, нет необходимости искусственно разрушать ту производственную базу, которую имеет российское общество. К тому же, если рассматривать производство в отраслевом разрезе, видно, что каждая отрасль имеет небольшое количество крупных и средних предприятий, обслуживающих конкретную потребность. Монополизировали их деятельность отраслевые министерства, ликвидация которых и процесс приватизации превращает их в самостоятельных хозяйственников и конкурентов. Таким образом, уже налицо формирование конкурентной среды — двигателя инновационных процессов.

Итак, в качестве позитивных моментов конкуренции, играющей решающую роль в стимулировании инновационной активности, можно назвать следующие. Во-первых, содействие преодолению застоя, присущего бюрократическому управлению крупных товаропроизводителей, и подталкивание к риску нововведений в целях сохранения рынков сбыта и устойчивого финансового положения. Во-вторых, стимулирование параллелизма в исследованиях и разработках, когда одновременно в процессе эксплуатации и опытно-экспериментальной проверки находятся множество конкурирующих друг с другом новшеств, из которых широкое распространение получают лишь немногие. Высокая степень параллелизма является необходимым условием эффективного преодоления характерной для научно-технического развития неопределенности. Окончательный выбор наиболее эффективных научно-технических разработок и их распространение обеспечивает рынок, где главная фигура — конечный потребитель.

Основная цель нововведений — обеспечить рентабельное функционирование производственной системы: тактическое и стратегическое в условиях постоянно изменяющихся ее элементов.

Исходя из представленной классификации нововведений, можно определиться с задачами предприятия на период времени. Чего мы хотим достичь в результате внедрения нововведения?

1. Провести радикальное изменение товара (новым образом удовлетворяемая потребность).
2. Провести в разной степени радикальные изменения характеристик (технико-экономико-эстетических) товара (изменение структуры потребности).
3. Провести изменения продукта, направленные на снижение затрат производства. Это обязательно вызовет в разной степени значительные изменения всех других элементов ПС.
4. Провести изменения элементов ПС для систематизации взаимодействия общей нормативной совокупности элементов ПС.

Инновационный процесс складывается из взаимосвязанных и взаимообусловленных отдельных элементов, которые образуют единое целое. Результатом этого процесса является новшество как реализованное изменение.

В зарубежной литературе описывают четыре последовательные модели инновационного процесса. В 1950-е гг. в наиболее развитых странах мирового сообщества господствовала модель «технологический толчок», основанная на понимании инновационного процесса как процесса, который начинался этапом НИР и заканчивался сбытом нового продукта. Эту модель сменила в 1960-е гг. модель «рынок (потребности) — движущая сила», отличающаяся большим акцентом на этапе сбыта новой продукции. В обеих моделях НИР рассматривались как основной побуждающий фактор, а рынок — как пассивный элемент.

В 1970-е гг. под влиянием технологических сдвигов, повышения значения маркетинга для инновационного процесса сформировалась новая модель — «объединяющая модель» как комбинация двух первых моделей, в которых этапы НИР и маркетинга взаимоуравновешены. Согласно этой модели, инновационный процесс — логически последовательный, хотя и не обязательно непрерывный процесс, который подразделяется на функционально различные, невзаимодействующие и независимые стадии. При этом инновационный процесс представляет собой совокупность внутри- и межорганизационных связей, объеди-

няющих различные функциональные подразделения внутри предприятия, а также эти подразделения с научно-техническим сообществом и с рынком. Таким путем обеспечивается слияние технологических возможностей предприятия и потребностей рынка. В этой модели технологии не являются главным элементом: технологическая инновация должна сопровождаться инновациями в области организации, управления, производства, маркетинга.

В конце 1980-х гг. возникла интегрированная модель, в которой инновационный процесс рассматривается не как последовательный, а как параллельный (этапы НИР, разработки прототипа, производства осуществляются одновременно). Особый акцент при этом делается на вертикальных связях между поставщиками и потребителями и на горизонтальном сотрудничестве (венчурные соглашения, стратегические альянсы и т. д.). Лидером в переходе к указанной модели стали корпорации Японии, где инновации возникали в большей мере в случае взаимодействия многих компаний (сети компаний) в самых различных областях и формах. Стратегическую роль в этих сетях компаний играет компания, занятая окончательной сборкой продукта.

Механизм эффективного управления инновационным процессом на предприятии должен быть построен при реализации двух методик. Первая методика — это организация управления инновационным процессом в строгой логике выполнения системных (общих) функций управления:

- целеполагание;
- мотивация;
- нормирование;
- планирование;
- организация;
- учет;
- контроль;
- анализ;
- регулирование.

Вторая методика — это анализ и синтез организационно-технического уровня технологического передела. Анализ построен на соотношении двух моделей технологического передела: гипотетической, имеющей нормативный (экономически рациональный) параметрический ряд организационно-технического уровня и реальной, имеющей действительный параметрический ряд организационно-технического уровня этого технологического передела.

Организационно-технический уровень технологического передела определяет базовые характеристики основных элементов производственной системы. Параметры этих характеристик взаимосвязаны между собой в соответствии с типом производства. Таким образом, тип производства предопределяет параметрический ряд характеристик элементов ПС.

При сопоставлении гипотетической и реальной моделей структур элементов ПС появляются те реальные характеристики (показатели) отдельных элементов ПС, которые отличаются от нормативных. Нормированное параметрическое согласование структур элементов ПС есть формирование системного комплекса нововведений технологического передела и в целом предприятия.

Исследования производственных систем выявили различную скорость изменения разных элементов системы. Например, к условно быстро изменяемым элементам следует отнести предметы труда (в широком смысле продукцию производства). К условно медленно изменяемым элементам ПС относятся средства труда, труд, технология, организация производства. Отсюда вывод: основным объектом нововведений машиностроительного предприятия является продукция предприятия. Особым вопросом, требующим подробного рассмотрения на предприятии, является вопрос управления обновляемостью продукции.

## **9.4. Инновационная активность промышленных предприятий и факторы, ее определяющие**

В отличие от многообразия различных трактовок термина «инновация» в литературе наблюдается относительная солидарность в определении понятия «инновационная активность». Авторы понимают под инновационной активностью «интенсивность реализуемых нововведений» [25]. Схожее определение дает А. А. Кутейников: «интенсивность применения достижений науки и техники в хозяйственной практике» [27]. В. И. Гунин рассматривает инновационную активность как самостоятельную категорию, значение которой состоит в том, что с помощью инновационной активности оценивается характер инновационной деятельности [14].

Активность деятельности фирмы показывает связь между намеченным содержанием деятельности и ее результатами. Эта связь объясняется поведением фирмы при реализации планируемых действий. При одних и тех же планах, стратегиях, целях, потенциале разные руководители различных фирм достигают разных результатов, что связано с их разной активностью. Именно различия в инновационной актив-

ности объясняют разные инновационные результаты при одинаковых исходных посылах.

И. Ансофф использует понятие «агрессивность» как синоним инновационной активности [2]. В свою очередь, агрессивность представляет собой масштаб, уровень использования потенциальной силы. Причем «готовность использовать» прямо сопоставляется с понятием «агрессивность», точнее, с «уровнем агрессивности». Агрессивность, понимаемая как использование потенциальной силы, есть готовность к действиям, к активной деятельности, то есть «уровень агрессивности» следует понимать как «уровень активности» или «активность» группы [15].

Важную роль инновационной активности в государственной экономической политике отмечает И. Л. Маренков. По его мнению, инновационная активность является необходимым условием интенсивного и ресурсосберегающего развития производства. Она служит гарантией успешного развития задач производственного и социального развития общества. Повышение уровня инновационной активности по праву занимает ведущее место в реализации государственной экономической политики как на макро-, так и на микроуровне в обеспечении экономического роста [30].

Толковый словарь С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой дает следующее определение слову «активный»: деятельный, энергичный, развивающийся, усиленно действующий [34].

Таким образом, под инновационной активностью будем понимать интенсивные действия, направленные на усиление своей конкурентной позиции путем создания нового или усовершенствования имеющегося продукта, технологического, организационного, управленческого процессов.

Проявление инновационной активности тесно связано с развитием и использованием инновационного потенциала предприятия, опирается на инновационную инфраструктуру и зависит от инновационной восприимчивости предприятия.

Для того чтобы компания могла быть инновационно активной на рынке, она должна обладать определенным набором характеристик, а именно соответствующими материальными, финансовыми, кадровыми и интеллектуальными ресурсами, отлаженной организационной структурой и способностью адекватно оценивать и использовать изменения внешней среды.

Многие ученые понимают под инновационным потенциалом совокупность ресурсов, позволяющих проводить инновационную деятельность. Приведем определение, наиболее близко отражающее позицию



авторов. «Инновационный потенциал — это совокупность кадровых, материально-технических, информационных и финансовых ресурсов, обслуживаемых соответствующей инфраструктурой, предназначенной для реализации нововведений» [25].

Данное мнение противоречит мысли о том, что «инновационный потенциал», являясь синонимом инновационной восприимчивости, представляет собой способность (готовность) осуществлять и внедрять пионерные технологические новшества [27, 42].

В свою очередь, инновационная восприимчивость представляет собой способность реагировать на изменение внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия, с целью выработки стратегии инновационной деятельности. Иными словами, инновационная восприимчивость представляет способность «восприятия инноваций в целях удовлетворения потребительского спроса». Инновационная активность определяет следующие черты инновационной деятельности фирмы:

- инновационная деятельность должна носить стратегический характер, причем как в долгосрочной перспективе, так и в реальном времени. Стратегическая сторона обеспечивает качественный подход к инновационной деятельности;
- инновационная деятельность должна носить тактический характер, то есть должна быть определена как рациональная как по последовательности действий, так и по их своевременности. Это обеспечит требуемую по ситуации динамичность инновационной деятельности, определенные темпы проведения необходимых действий и изменений [2].

Таким образом, инновационная активность, определяя стратегию и тактику инновационной деятельности, позволяет мобилизовать инновационный потенциал предприятия для достижения поставленных целей. Влияние инновационной активности на результативность инновационной деятельности представлено на рис. 9.1.

В стратегическом плане инновационная активность характеризуется такими показателями, как:

- качество инновационной стратегии конкуренции;
- уровень мобилизации инновационного потенциала;
- уровень привлеченных капиталовложений — инвестиций;
- методы, используемые при проведении инновационных изменений;
- обоснованность реализуемого уровня инновационной активности.

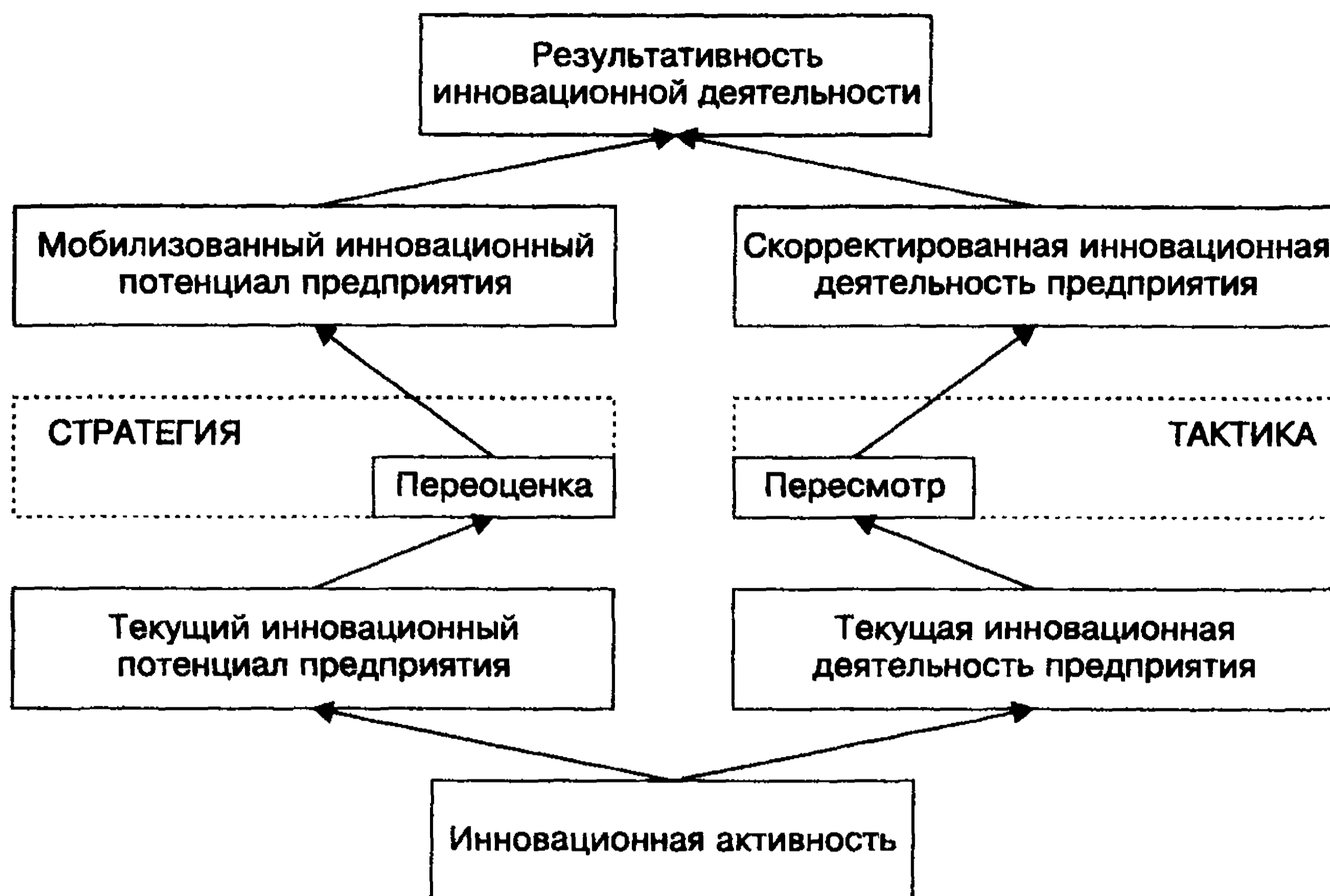


Рис. 9.1. Влияние иновационной активности на результативность иновационной деятельности

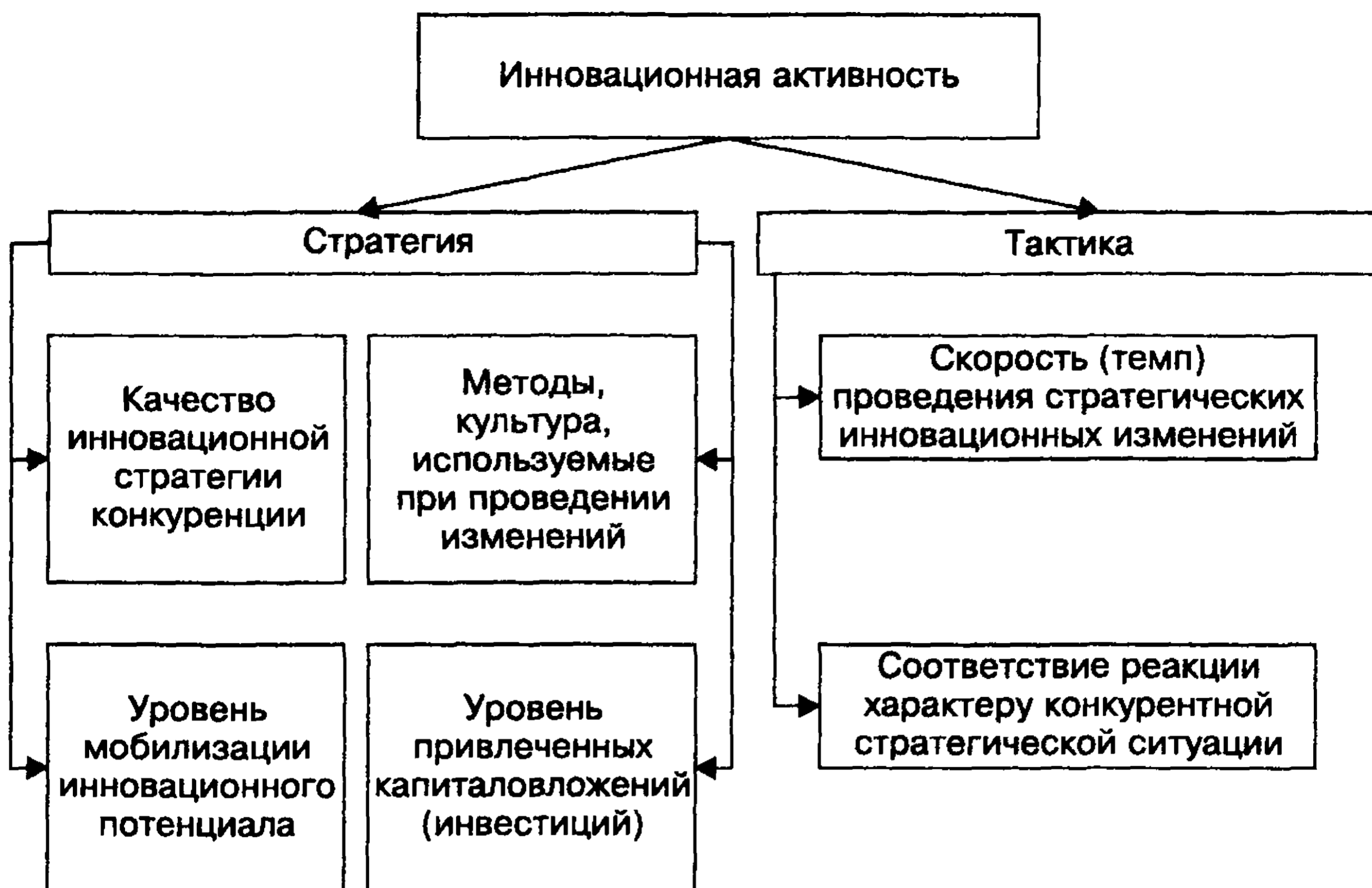
В тактическом плане иновационная активность определяется двумя показателями:

- соответствием реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации;
- скоростью действий и проведения стратегических иновационных изменений [2].

Схематично признаки иновационной активности представлены на рис. 9.2.

Таким образом, иновационная деятельность предполагает разработку и реализацию новых продуктов, товаров, технологий, организационно-управленческих нововведений посредством развития и использования иновационного потенциала предприятия.

Независимо от того, каков объект планирования — предприятие, отрасль, регион, национальная экономика, главным в организации стратегического управления является ситуационный подход, который, в свою очередь, основывается на оценке и прогнозировании хозяйственной ситуации. С методологической точки зрения важно разъяснить это ключевое понятие.



**Рис. 9.2.** Признаки инновационной активности субъекта инновационной деятельности

Хозяйственная ситуация определяется состоянием внешней среды, в которой функционирует тот или иной объект планирования, в нашем случае – предприятие [46]. Авторы, занимающиеся исследованием инновационных процессов, едины в разделении факторов, влияющих на процесс формирования инновационной стратегии предприятия, на внутренние и внешние.

К тому же инновационные процессы, являясь достаточно сложными по своей природе, подвержены влиянию факторов как на микроуровне самого предприятия, так и на уровне региона и государства.

Прежде чем переходить к исследованию факторов, влияющих на инновационную активность предприятия, необходимо уточнить понятие внешней среды.

Предлагаем разделить внешнюю среду, в которой находится предприятие, на макросреду (исторически сложившуюся обстановку) и мезосреду (совокупность объектов и условий, с которыми предприятие сталкивается в повседневной деятельности). Факторы макросреды, о которых подробно говорилось выше, создают предпосылки для формирования условий мезосреды, в которых непосредственно приходится работать предприятию. Проводя образную аналогию, предприятие подобно шарик, плавающему

в бутылке с водой, брошенной в море. Шарик напрямую испытывает влияние колебаний воды в бутылке и создает дополнительные волны самостоятельно, но бутылка подвержена влиянию колебаний водных масс в море и все изменения в ней происходят под воздействием макросреды — моря в нашем случае. Шарик в состоянии изменить положение воды в бутылке, но не в море, так же как и отдельное среднее предприятие (практически без исключения) не может повлиять на совокупность глобальных факторов. И влияние их на предприятие относительно косвенно. Напрямую же воздействуют на предприятия факторы мезосреды.

Итак, сначала выделим общегосударственные, глобальные факторы макросреды, влияющие на инновационную активность предприятий.

1. Фактор цикличности. В начале XXI в. будет оказывать противоречивое воздействие на уровень инновационной активности и темпы экономического роста страны. С одной стороны, отставание с освоением постиндустриального технологического и экономического способов производства, пятого кондратьевского цикла и адекватного ему технологического уклада ограничивает возможности освоения базисных инноваций, модернизации технологической базы общества. С другой стороны, старение производственного аппарата и необходимость его обновления на новейшей основе будут побуждать к поиску и освоению принципиально новых технологий, которые позволят решать задачу модернизации при относительно меньших затратах ресурсов [32].
2. Демографический фактор определяет как общий уровень конечных потребностей в связи с изменением численности населения, так и вытекающую из изменений структуры населения демографическую нагрузку на трудоспособных граждан и их инновационную активность. Используя демографический прогноз ООН на период до 2050 г., мы видим следующую тенденцию: население страны неуклонно сокращается, к 2050 г. население страны станет меньше на 32 % (46,7 млн человек) по отношению к 1990 г. по среднему варианту. Этому противостоит иммиграция, центром которой являются Москва и Подмосковье. Отток населения с Дальнего Востока и северных районов в крупные города центра России создает серьезные проблемы с хозяйственным освоением регионов, богатых природными ресурсами [32].

Демографические сдвиги в целом неблагоприятны для инновационного прорыва, поскольку уменьшается доля населения инновационно активного возраста, готового к переменам и их осуществлению.

Растет удельный вес населения в старшем, более консервативном возрасте [32]. Миграционные процессы также являются отрицательным фактором, сказывающимся на снижении квалифицированных кадров.

Влияние демографического фактора на цикличные колебания инновационной активности связано с законом смены поколений. Период 1990-х гг. был для России временем радикальных антиинноваций и завершился глубоким цивилизационным кризисом. Однако «следующие 20–25 лет станут периодом начала экономического роста, поступательного развития именно на базе интеллектуального высокотехнологичного блока производства. К 2050 г. развернется интенсивный экономический рост» [32].

3. Природно-экологический фактор. Наша страна обладает наиболее полным набором природных ресурсов, необходимых для развития экономики. Однако в последние 30 лет прошлого века поток нефтедолларов обусловил и продолжает обуславливать стагнацию экономики, задержку технологической модернизации и привел к истощению богатейших месторождений страны [32].

Таким образом, влияние природно-экологического фактора на инновационную активность заключается в необходимости перехода к ноосферному образу мышления и внедрению высоких технологий, позволяющих отойти от статуса сырьевого энергопридатка.

4. Технологический фактор. В 1950-е гг. СССР совершал инновационно-технологический прорыв в освоении и распространении четвертого технологического уклада, что позволило модернизировать экономику. Однако в 1970–1980-е гг. инновационная активность стала угасать, что замедлило освоение и распространение пятого технологического уклада. В 1990-е гг. произошла технологическая деградация страны, сократился научно-технологический потенциал, упала конкурентоспособность отечественной продукции.

В настоящее время наступает период очередного научно-технологического переворота, время становления и распространения шестого технологического уклада, который будет определять конкурентоспособность товаров и услуг в 20-е гг. XXI в. [32].

5. Экономические факторы развития России и инновационной активности можно свести к таким макропоказателям, как:
  - ♦ темпы роста ВВП;
  - ♦ темпы роста инвестиций в основной капитал;

- ◆ коэффициент обновления основных фондов;
  - ◆ изменения в структуре производства, прежде всего в соотношении четырех воспроизводственных секторов (потребительский, инновационно-инвестиционный, энергосырьевой, инфраструктурный) и в институциональной структуре (соотношение экономических укладов);
  - ◆ соотношение и структура экспорта и импорта;
  - ◆ темпы роста розничного товарооборота, реальных доходов населения и их распределение между группами населения с высшими и низкими доходами (децильный коэффициент) [32].
6. Государственно-правовой фактор. Политическая ситуация в стране влияет на исходное условие деятельности предприятия — экономическую обстановку в стране. Поведение предприятия, действующего легитимно, формируется в рамках соответствующей правовой среды. Оно регулируется законами общего применения (Конституция, Гражданский кодекс) и социальными законами, имеющими ограниченную сферу применения либо относящимися к отдельным субъектам экономики (Трудовой, Торговый, Налоговый кодексы либо закон об акционерных обществах, закон о банках и банковской деятельности и пр.).
- Наиболее строгие принципы регламентации поведения предприятий находят свое выражение в разработке и применении нормативно-правовых актов подзаконного характера, или так называемых актах официального толкования. Практика показывает, что виды и содержание законов становятся следствием политической обстановки, давления лоббистов, которые, в свою очередь, могут отражать соответствующие течения в экономической, социальной, культурной и других сферах жизни общества.
7. Социокультурный фактор на макроуровне определяет поведение субъектов рынка, тип ментальности нации, в определенной мере характеризующий склонность к инновационной активности, тип лидерства и цели руководства страны в области ее дальнейшего развития.
- В качестве элементов влияния социокультурного фактора необходимо также отметить сокращение государственной и предпринимательской поддержки науки, образования, культуры, значительное постарение научного, конструкторского, инженерного корпуса, отсутствие достаточного притока в эту сферу талантливой молодежи, ее миграцию за рубеж, нарушение складывающихся веками этических норм [32].

8. Внешние факторы. Под ними будем понимать процессы глобализации, глобальной интеграции и общее взаимодействие цивилизаций. Процессы глобализации сами по себе прогрессивно влияют на инновационную активность, однако Россия после экономического и технологического кризиса занимает незначительное место в глобальном экономическом пространстве и ей предстоит столкнуться с растущей конкуренцией со стороны цивилизаций «золотого миллиарда», препятствуя эксплуатации со стороны богатых стран и ТНК [32].

Процессы интеграции также пока характеризуются достаточно сложными тенденциями в отношении России: развитие европейской интеграции, трудности со вступлением в ВТО, отсутствие ярко выраженного эффекта от деятельности СНГ — все это свидетельствует о необходимости долгосрочной стратегии и программы инновационного обновления, которые позволили бы без ущерба для экономики страны участвовать в европейских интеграционных процессах [32].

Взаимодействие цивилизаций также является стратегическим фактором влияния на инновационную политику страны в целом. Совершился переход от двухполюсного мира, сейчас лишь Китай может претендовать на роль зарождающейся сверхдержавы. Существование реальной опасности со стороны единственной современной сверхдержавы — США — ведет к ущемлению позиций страны такими глобальными организациями, как НАТО, МВФ, Всемирный банк, ВТО, крупные ТНК и пр. [32].

С позиций влияния на развитие инновационной активности эти факторы сдерживающие, поскольку негативная и крайне конкурентная среда затрудняет инновационные процессы. Таким образом, поддержка отечественной продукции, развитие национальных базисных инноваций — приоритетное направление развития экономики страны.

Необходимо также отметить взаимосвязь инновационных процессов в экономике и циклов изобретательской активности. В 1970–1980-е гг. данным вопросом занимались Альфред Клайкнехт, Герхард Менш, Ю. В. Яковец. Используя введенный ими теоретический аппарат и практические исследования ряда авторов, можно сделать вывод о негативной динамике снижения изобретательской и инновационной активности с 1960-х гг. В результате снизился изобретательский уровень созданных и используемых производственных технологий, упала конкурентоспособность отечественных товаров и, соответственно, их доля как на внешнем, так и на внутреннем рынке.

Таким образом, инновационная активность предприятий — процесс, полностью зависимый от внешних факторов, влияющих на развитие страны в целом (от экономической обстановки внутри страны и в мире до геополитической обстановки и исторического наследия страны).

Мы рассмотрели влияние внешних факторов на инновационную активность, обратное влияние предприятия на эти факторы практически невозможно. Далее поговорим о факторах влияния внешней мезосреды и внутренних факторах, обусловленных структурой и спецификой самого предприятия.

Успех разработки и внедрения инновации зависит от того, удастся ли предприятию, помимо осуществления, управления и контроля инновационного процесса, создать соответствующие внутренние и внешние рамочные условия.

К внутренним рамочным условиям можно отнести:

- позицию руководителей высшего уровня;
- кадровую политику;
- уровень организации;
- информацию и коммуникации;
- финансирование.

Соответственно, внешние рамочные условия следующие:

- консультации;
- финансовое стимулирование;
- стимулирование трансферта;
- инфраструктурные услуги;
- кредиты и кредитная помощь.

Для зарождения и осуществления новых идей важно создание благоприятного климата. Благоприятные условия для внедрения инноваций должны поддерживать творческие процессы и обеспечивать возможности для реализации инновационных идей вплоть до успешного вывода на рынок новой продукции. Общей для всех инновационных процессов организационной формы не существует. Каждой фазе инновационного процесса должен соответствовать подбор организационных условий. Тем не менее общими рекомендациями для развития инновационных проектов являются отсутствие бюрократических барьеров на предприятии, низкая степень централизации, а также отсутствие слишком узкой специализации. И наоборот, на этапе реализации идеи вплоть до рыночной стадии считается целесообразным более жесткое управление.



Наравне с организационными мероприятиями существенным фактором внутрифирменных рамочных условий для инновационного процесса являются подходящие люди [22]. Подбор способных и склонных к новаторской деятельности сотрудников фактически аналогичен поиску людей с наличием предпринимательских способностей. Статистика свидетельствует, что людей, совмещающих такие необходимые для руководства инновационным процессом качества, как новаторство, уверенность в себе и умение отстаивать свою точку зрения, способность мыслить рационально, лишь 7–8 %. Таким образом, человеческий фактор является, возможно, решающим для инновационной активности предприятия [34].

Однако, помимо способностей, таким людям необходима соответствующая внутриорганизационная обстановка. Культура предприятия, ориентированная на инновационную активность, также будет содействовать развитию инновационных процессов. Такая культура поощряет инновационное поведение, во главу угла ставя такие ценности, как новаторство, творчество и терпимое отношение к неизбежным неудачам. Основными чертами инновационной культуры управления являются наличие систем стимулирования, открытых коммуникационных сетей, поощрение командной работы. В этой связи необходимо понимать, что для формирования инновационно активного кадрового потенциала необходимо целенаправленное движение руководства в этом направлении и соответствующее применение ресурсов.

Серьезной проблемой для предприятий в рамках реализации инновационных проектов является слабость финансовой базы. В числе факторов, сдерживающих инновационную деятельность, по мнению руководителей промышленных предприятий всех отраслей, являются финансовые проблемы: недостаток собственных финансовых средств (75 % предприятий), недостаток инвестиций (31 %), неприемлемые условия кредитования (25 %) [22].

Данная проблема может быть решена благодаря целевому планированию, которое находит отражение в соответствующей концепции финансирования. В рамках данного подхода предприятия могут воспользоваться государственной помощью или прибегнуть к формам финансирования долевого участия. Решающее значение имеет заблаговременное финансовое планирование с определением потребностей в финансовых средствах по всем фазам инновационного процесса, чтобы гарантировать их обеспечение в нужные сроки.

К внешним рамочным условиям относят использование внешнего потенциала знаний в форме технологического трансферта и консульта-

ций. Это дает предприятиям возможность более широко привлекать исследования, разработки и дефицитные кадровые ресурсы со стороны.

Приведем несколько существующих форм трансфертных услуг:

- выдача и получение заказов по линии самостоятельных и независимых научно-исследовательских организаций, институтов при университетах и т. п.;
- коллективные исследования и научно-исследовательская кооперация;
- использование технологических банков данных и услуг государственных консультационных учреждений;
- специальная литература.

Государственные программы развития также предлагают богатый выбор поддержки инновационных проектов специально для малых и средних предприятий, например:

- прямую помощь по определенным технологическим направлениям;
- помощь при создании инновационных предприятий;
- программы поддержки малых и средних предприятий в области технологического трансфера;
- предоставление помощи при внешних инновационных консультациях (материального и нематериального характера);
- косвенные мероприятия по стимулированию исследований и разработок (например, снижение налогов).

В рамках руководства инновационным процессом целесообразно оценивать различные программы помощи и отбирать те, которые заслуживают внимания и могут подойти для условий конкретного предприятия [22].

Необходимо также отметить такой фактор, влияющий на инновационную активность, как размер предприятия. Исследования показывают, что в целом более высокая инновационная активность характерна для крупных предприятий с численностью занятых свыше 2000 человек (свыше 60 % из них осуществляют те или иные виды инноваций, обладающих более высоким научно-техническим потенциалом).

Итак, работа предприятия происходит в реальных условиях, которые и характеризуют в каждый момент времени состояние внешней среды. Множественность таких условий приводит к необходимости учета в качестве элементов внешней среды:

- экономической обстановки;
- политической ситуации;

- правового положения;
- социально-культурной среды;
- физической (или географической) среды;
- технологической среды;
- институциональной организационно-технической среды;
- управленческой среды.

На мезоуровне экономическую обстановку будем рассматривать с точки зрения факторов производства на предмет наличия (по объему, составу, структуре, количественным параметрам) и доступности (по цене), имея в виду применение их в производстве продукции, пользующейся спросом или спрос на которую можно стимулировать.

Экономическая обстановка складывается под воздействием политической ситуации. Известно, что способы управления экономикой в определенной ситуации несут в себе отпечаток тех политических целей, которые преследует правительство. В настоящее время правительство страны взяло курс на развитие инновационно ориентированного общества: утверждаются проекты социально-экономического развития РФ на среднесрочную перспективу, разрабатываются проекты по созданию экономических и правовых условий для активизации инновационной деятельности. Также необходимо отметить, что делаются попытки выработки и долгосрочных проектов.

Среди основных форм влияния политики государства на инновационную активность предприятия можно выделить три основных направления: развитие соответствующей законодательной базы, налоговое стимулирование, содействие созданию технополисов, технопарков, ИТЦ и пр.

Остановимся коротко на некоторых нормах действующего законодательства в области создания, правовой охраны и вовлечения в хозяйственный оборот объектов интеллектуальной собственности (ОИС) и других результатов научной деятельности.

*Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».* Регулирует отношения между субъектами научной, научно-технической деятельности, органами государственной власти и потребителями научной и научно-технической продукции (работ, услуг). Данный закон устанавливает права научного работника на признание его авторских прав, получение доходов от реализации результатов его труда, вознаграждений и льгот, соответствующих его творческому вкладу. Закон также предусматривает систему экономических и иных льгот, направленных на поддерж-

ку конкуренции и предпринимательской деятельности отечественных предприятий.

*Федеральный закон от 7 апреля 1999 г. № 70-ФЗ «О статусе наукограда Российской Федерации».* Устанавливает правовые основы статуса наукограда и критерии присвоения этого статуса. В законе под наукоградом понимается муниципальное образование с градообразующим научно-производственным комплексом. Статус наукограда присваивается Президентом РФ по представлению Правительства РФ на срок до 25 лет, который впоследствии может быть продлен. При этом утверждаются приоритетные для данного наукограда направления научной, научно-технической, инновационной деятельности, экспериментальных разработок, испытаний, подготовки кадров, а также программа развития наукограда, в которой определены меры государственной поддержки данного наукограда с учетом его специфики.

*Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу (утверждены Президентом РФ 30 марта 2002 г. № Пр-576).* Основные направления утвержденной политики предполагают обеспечение стратегических национальных приоритетов: повышение качества жизни граждан страны, развитие фундаментальной науки и образования, обеспечение экономического роста, обороны страны с целью перехода к инновационному пути развития страны.

*Распоряжение Правительства РФ от 11 октября 2002 г. № 1764-р «Основные направления государственной инвестиционной политики Российской Федерации в сфере науки и технологий».* Данное распоряжение предусматривает систему мер, обеспечивающих использование государственных и негосударственных инвестиций в целях реализации стратегических интересов страны в области инновационного развития.

*Постановление Правительства РФ от 16 июня 2004 г. № 281 «О Федеральном агентстве по науке и инновациям».* Данным постановлением создан федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по реализации государственной политики, оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере научной, научно-технической и инновационной деятельности, включая деятельность федеральных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров, уникальных научных стендов и установок, федеральных центров коллективного пользования, ведущих научных школ, национальной исследовательской компьютерной сети нового поколения и информационное обеспечение научной, научно-технической и инновационной

деятельности. Федеральное агентство находится в ведении Министерства образования и науки.

*Постановление Правительства РФ от 17 октября 2006 г. № 613 «О федеральной целевой программе “Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России” на 2007–2012 годы».* Основными задачами программы являются реализация приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в РФ на основе крупных проектов коммерциализации технологий, концентрация ресурсов на перспективных научно-технологических направлениях на основе расширения применения механизмов государственно-частного партнерства, обеспечение притока молодых специалистов в сферу исследований и разработок, развитие ведущих научных школ, содействие развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, их интеграции в систему научно-технической кооперации. Результатом реализации программы должен стать переход российской экономики к модели устойчивого инновационного развития, формирование научно-технологического потенциала по критическим (то есть наиболее перспективным) технологиям РФ в качестве основы технологического перевооружения отраслей российской экономики и обеспечения национальной безопасности, расширение круга инновационно активных компаний за счет демонстрационного эффекта от реализации программы.

*Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2006 г. № 1695-р.* Утвержден план мероприятий по развитию промышленности и технологий на 2006–2007 гг. для создания условий для высоких и устойчивых темпов роста промышленного производства в Российской Федерации, проведения модернизации промышленности, активизации инновационной деятельности и обеспечения взаимодействия и координации деятельности федеральных органов исполнительной власти при реализации государственной политики по основным направлениям развития промышленности и технологий.

В настоящее время также начинают вырабатываться среднесрочные программы и направления по узкоспециализированным направлениям инновационного развития.

*Постановление Правительства РФ от 29 января 2007 г. № 54 «О федеральной целевой программе “Национальная технологическая база” на 2007–2011 годы».* Программа принята в целях преодоления технологического отставания России от ведущих стран мира и повышения конкурентоспособности отечественной наукоемкой промышленности. Целью программы является обеспечение технологического развития отечественной промышленности на основе создания и внедрения прорывных,

ресурсосберегающих, экологически безопасных промышленных технологий для производства конкурентоспособной наукоемкой продукции. Конечным продуктом программы являются промышленные технологии, предназначенные для применения в коммерческих проектах, связанных с производством конкретного инновационного продукта. Основу программных мероприятий составляют восемь базовых технологических направлений: технологии новых материалов; общемашиностроительные технологии; базовые технологии энергетики; технологии перспективных двигательных установок; химические технологии и катализ; технологии морской техники, функционирующей в экстремальных природных условиях; технологии обеспечения безопасности жизнедеятельности, диагностики и защиты человека от опасных заболеваний; системно-аналитические исследования проблемы развития базовых технологий.

*Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2007 г. № 937-р.* Данным распоряжением утверждена Концепция федеральной целевой программы «Развитие инфраструктуры наноиндустрии в РФ на 2008–2010 гг.». Целью указанной программы является устранение разрыва между системой исследований и разработок и рынком продукции, создаваемой с использованием нанотехнологий и наноматериалов, путем создания в РФ современной инфраструктуры национальной нанотехнологической сети. В целом реализация программы обеспечит инновационную активность субъектов экономической деятельности в области наноиндустрии, развитие научно-технического и технологического потенциала и позволит создать необходимые предпосылки для дальнейшего научно-технического прогресса и повышения конкурентоспособности российской экономики.

Необходимо также обозначить создание Российского фонда фундаментальных исследований, выпуск обновленной редакции Патентного закона, а также ряда целевых государственных программ, направленных на стимулирование инновационной активности отечественных предприятий.

Подробные результаты анализа Налогового кодекса РФ — части первой от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ и части второй от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ — в данном исследовании мы приводить не будем, однако можно сделать вывод, что ряд позиций, содержащихся в данном документе, имеет отношение к изобретательской и инновационной деятельности.

Также влияние государства на стимулирование инновационной активности проявляется в создании инновационных научно-технических программ в составе высшей школы (первая такая программа «Мелкосерийная

и малотоннажная наукоемкая продукция» была сформирована в 1991 г.), технопарковых структур (первый технопарк в нашей стране был создан в Томске в 1990 г.), организации обучения предпринимателей для инновационной деятельности, оказании практической помощи вузам и регионам по созданию технопарков, инкубаторов технологий, по формированию механизмов поддержки малого инновационного предпринимательства и пр.

Отдельно необходимо остановиться на функции технополиса, поскольку это наиболее продвинутая концепция интеграции науки с производством, основная задача которой — слияние научно-технических достижений с производственной сферой [19]. Работа в рамках технополиса должна базироваться на принципе кооперации, результаты которой должны распространяться на различные отрасли народного хозяйства. Структура технополиса способствует появлению наиболее благоприятных условий для создания инноваций, в том числе и базисных [36]. Таким образом, наличие подобных комплексов на территории страны ведет к усилению инновационной активности на государственном уровне.

Еще одним фактором мезосреды является социокультурная среда. Она больше всего определяет состав структуры, качество товаров, отвечающих потребностям потребителей. Этические и религиозные нормы, ментальность нации и традиции оказывают прямое воздействие на образ жизни потребителя, а значит, и на его спрос на товары. Следовательно, социокультурная среда непосредственно определяет формирование спроса на конечную продукцию — товары потребительского назначения, однако понятно, что через него она также воздействует на состав, структуру и качество товаров, используемых в производстве конечной продукции.

Технологическая среда характеризует уровень научно-технического развития экономики и представляет собой комплекс условий организации заготовительной, производственной, сбытовой, кадровой, финансовой, инвестиционной, инновационной деятельности предприятия, а также организации управления. Учитывая эти условия, заключаем, что технологическая среда существенно влияет на формирование предложения товаров воздействует на потребительский спрос через предложение: появление на рынке более качественных, а возможно, и более дешевых товаров, естественным образом переориентирует интересы потребителей в пользу последних.

Физическая, или географическая, среда характеризует природные условия деятельности предприятия: доступность энергоресурсов, наличие и разведанность запасов полезных ископаемых, климатические,

сезонные условия, создание средств коммуникаций (транспорта, связи). Физические условия оказывают влияние на размещение предприятий, а через него — на формирование расходов по доставке материально-технических ресурсов, готовой продукции и т. д.

Институциональная организационно-техническая среда определяет состав институтов (предприятий, посреднических организаций), во взаимодействии с которыми либо с помощью которых предприятие реализует свои функции (поставщики материально-технических ресурсов, потребители готовой продукции, обслуживающие организации, относящиеся к производственной и социальной инфраструктуре, оптовые и розничные посредники, агентства по изучению рынка, рекламные агентства, транспортные агентства, учебные заведения (обучение руководства) и пр.).

Институциональная организационно-техническая среда занимает особое место среди всех условий, объединяемых понятием внешней мезосреды. Особенность заключается в том, что институциональная организационно-техническая среда является фактором, влияющим не только непосредственно на предприятие, но и обуславливающим ряд перечисленных выше факторов, например влияние научно-технических организаций на формирование технологической среды или влияние производственных предприятий и обслуживающих организаций на общую экономическую ситуацию в стране.

Обобщенно группировка условий внешней среды, определяющих существование конкурентного рынка, была дана М. Портером и включала пять конкурентных сил, таких как:

- борьба предприятий, укрепившихся на рынке;
- опасность появления новых конкурентов;
- экономическое могущество поставщиков;
- экономическое могущество покупателей;
- дифференциация продукции [38].

Учитывая действие факторов внешней мезосреды, необходимо также отметить возможность встречного воздействия со стороны самого предприятия в направлении формирования условий, наиболее благоприятных для его функционирования и развития.

С позиций формирования стратегии развития предприятия на инновационной основе ключевыми факторами, определяющими цели и средства достижения этих целей, являются следующие:

- соотношение между выпускаемой продукцией и технологическими возможностями предприятия, определяющими предел вариантности



предприятия в условиях изменения внешней окружающей среды, а также возможность удовлетворения потребителя с необходимым уровнем качества;

- время разработки и выхода на рынок, обеспечивающее получение высокой и устойчивой прибыли;
- соотношение между фундаментальными и прикладными научными разработками, определяющими инновационный задел или реальные ключевые компетенции, которые можно осуществлять в обозримом будущем;
- позиционирование на рынке с учетом получения конкурентных преимуществ, позволяющих производить конкурентоспособную продукцию для тех сегментов рынка, которые представляют хозяйственный интерес для высшего руководства [18].

Вышеприведенные факторы внутреннего управления инновационной стратегией направлены на обеспечение определенных конкурентных преимуществ на том или ином рынке товаров и услуг. Однако необходимо учитывать, что эти факторы могут воздействовать на инновационную активность предприятия не только самостоятельно, но и в определенных сочетаниях, затрудняя тем самым процесс формирования инновационной стратегии.

Мы считаем необходимым дополнить проведенное исследование факторов, влияющих на формирование инновационной активности предприятия, соответствующей схемой с целью наиболее наглядного представления материала (рис. 9.3).

Проведенное исследование факторов, влияющих на инновационную активность промышленных предприятий, позволило сформулировать следующие выводы:

- инновационная активность предприятий подвержена влиянию факторов как внешней среды, так и внутренней;
- предприятие непосредственно подвержено влиянию факторов мезосреды, критериями оценки которых могут служить количественные показатели;
- состояние мезосреды обусловлено влиянием макросреды, критериями оценки которой могут служить качественные показатели;
- формирование стратегии инновационного развития предприятия осложняется взаимным влиянием факторов друг на друга, что затрудняет прогнозирование хозяйственной ситуации;

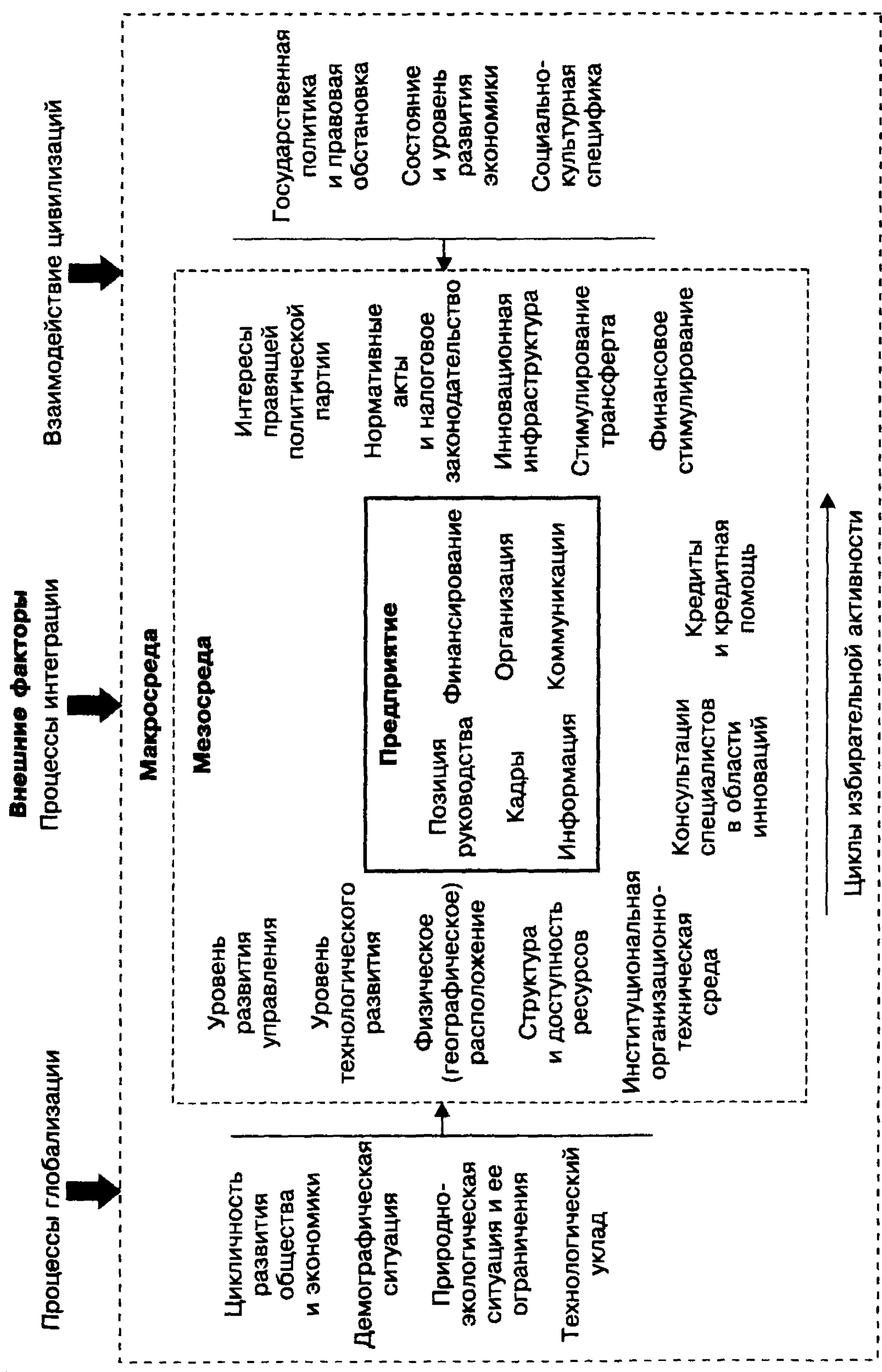


Рис. 9.3. Факторы, влияющие на инновационную активность предприятий

- рост инновационной активности возможен при наличии сочетания благоприятного внутреннего климата на предприятии, присутствия соответствующих кадров, достаточного внутреннего или внешнего финансирования и государственной поддержки инновационного развития отечественных предприятий.

## **9.5. Методы формирования стратегии развития предприятия на инновационной основе**

В истории развития управляющих систем можно выделить четыре этапа, которые определяли характер управления:

- управление на основе контроля за исполнением;
- управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции прошлого;
- управление на основе предвидения изменений, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, что нельзя вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них;
- управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть [40].

В рамках различных теорий и концепций управления выделяют следующие основные направления исследования предпосылок, анализа условий и внедрения управленческих инноваций: рационалистическое, поведенческое и системное [14].

*Рационалистическое* направление в качестве объектов нововведений рассматривает формальные характеристики организации: оргструктуру, систему планирования, процедуру распределения ресурсов, контроль исполнения, документопотоки и т. п. Соответственно, рациональными являются инструменты внедрения нововведений — директивы, инструкции, регламентирующие правила, приказы вышестоящих органов и т. п. При этом не рассматриваются и не учитываются различного рода психологические и социальные аспекты инновационных процессов, например внутриорганизационное сопротивление изменениям, которому в других подходах уделяется особое внимание.

*Поведенческое* направление, в отличие от рационалистического, строится на предпосылках организации предприятия как естественной системы. При этом решающее значение в исследованиях управленческого

инновационного процесса придается социально-психологическим и другим аспектам управления, имеющим социальную природу. В качестве главного объекта инноваций выступает поведение членов организации, обладающих разным статусом, исполняющих различные функции и вступающих в разнообразные межличностные и межгрупповые взаимодействия. Поведенческое направление в исследованиях пытается преодолеть ограниченность «управленческого рационализма», но само по себе также отличается значительной ограниченностью, поскольку сосредотачивается в основном на неформальной стороне организации.

*Системное* направление в теории организации также влияет на постановку проблемы разработки и внедрения управленческих инноваций. Оно предполагает стремление выделить и определенным образом увязать контекстуальные характеристики организации (отражающие характер ее целей, внешней среды, материально-технической базы и т. п.), собственно параметры организации (преимущественно формальные, касающиеся ее структуры, процессов и т. п.), а также личностно-психологические характеристики руководителей и персонала (включая установки к нововведениям, квалификационный и образовательный уровни и др.) [12].

Разные школы научного управления осваивали различные стороны, компоненты и элементы объекта управления как системы с помощью количественных методов, разрабатывали соответствующие экономические, математические и логические модели. К наиболее важным подходам, связанным с проблематикой планирования и реализации инноваций, относятся:

- ситуативный;
- системный;
- контингентный;
- инжиниринговый.

*Ситуативный подход* (управление по обстоятельствам). Определяющим принципом является адекватность управленческого решения относительно конкретной ситуации.

*Системный подход*. Полнота, комплексность учета всех факторов, условий и обстоятельств связана с освоением в рамках научного менеджмента принципа системности. Специфика данного принципа в рассматриваемых аспектах проблемы состоит не только в направленности управленческих нововведений на оптимизацию элементов относительно всей системы, в наибольшей степени способствующих достижению целей системы в целом, но и в переходе от тактических задач к задачам

стратегического характера, а в конечном счете — в разработке и внедрении в практику деятельности предприятия стратегии нововведений.

Ориентация на тактические цели была бы принципиально ошибочной, хотя нестабильность и неопределенность внешних факторов, воздействующих на предприятия, и прежде всего трудно прогнозируемые действия со стороны потребителей, поставщиков и органов власти подталкивают предприятия при разработке управленческих нововведений ориентироваться прежде всего на достижение тактических целей и на управление по обстоятельствам.

*Контингентный подход.* Сопоставление ситуативного и системного подходов показывает, что в современных условиях само понятие оптимальности и конечной результативности (эффективности) планирования и реализации нововведений в определенном смысле выходит за рамки рекомендаций конкретных школ управления. При таком подходе руководитель стремится извлечь из ситуации именно то, что требуется системе. При этом случайно возникшее уникальное сочетание обстоятельств (состав, контингент) может содержать возможности, не предусмотренные ни системным подходом, ни управлением по обстоятельствам. На основе использования набора управленческих средств, направленных на изменение ситуации, руководитель прогнозирует их потенциальное воздействие и составляет их наилучшую комбинацию с учетом уникальности ситуации. По мере утверждения в менеджменте системного подхода начал формироваться подход, нацеленный на реализацию уникальных возможностей конкретной ситуации, — контингентный подход, а также так называемый инжиниринговый подход.

*Инжиниринговый подход.* Инновационные процессы не обладают автоматизмом действия даже в условиях рыночных отношений, они требуют регулирования как на уровне хозяйства в целом, так и на уровне отдельного предприятия и нуждаются в разработке соответствующих новых приемов и механизмов управления. Инжиниринговый подход выступает в качестве механизма регулирования и реструктуризации управления. Следует отметить, что этот подход к реструктуризации управления, как и весь бизнес-инжиниринг, до последнего времени в значительной мере базировался на идеях теории управления техническими объектами. В последние годы стали обозначаться стандарты, с помощью которых удобно описывать систему предприятия, используя современные средства моделирования. Первый стандарт задает описание целей системы и их упорядоченность (дерево целей). Вторым стандартом описывается структура системы (пространственное соотношение элементов). Согласно третьему стандарту в виде дерева функций пред-

ставляются бизнес-процессы, которые реализуются на предприятии, — тем самым строится его функциональная бизнес-модель. Четвертый стандарт отражает закрепление функций за структурными звеньями.

На основе такого стандартного описания можно представить состояние предприятия, сложившееся к настоящему времени, затем описать его требуемое состояние, разбить интервал времени между этими состояниями на шаги и смоделировать состояние предприятия в каждый из этих моментов. Тогда программа изменений предприятия формируется примерно в следующих базовых терминах: добавить новую и убрать старую функцию, добавить новое и убрать старое структурное звено, перераспределить функции между организационными звеньями [12].

Стратегическое управление как процесс принятия и осуществления стратегических решений основано на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешней среды. Поэтому разработка стратегии представляет собой формирование деловой концепции, основанной на глубоком понимании рынка, оценке позиций предприятия на рынке и осознании своих конкурентных преимуществ [4].

Первый и наиболее важный этап при построении инновационной стратегии — прогнозирование планируемой ситуации. В инновационном прогнозировании можно выделить несколько подходов, этапов, отличающихся друг от друга целями, исходной информацией, спецификацией используемых методов.

Выделяется, как правило, три этапа. Первый — генетический, поисковый, исследовательский. Второй — целевой, обеспечивающий результативный поиск рациональных путей воздействия на те или иные условия развития объекта прогнозирования. Этот этап называется иногда нормативным. Третий этап как бы уравнивает два первых и представляет собой наиболее оптимальный вариант с точки зрения согласования наличных ресурсов и социально-экономических и экологических результатов их использования.

На каждом этапе прогнозирования можно выделить несколько схожих стадий.

Аналитическая стадия, которая позволяет обеспечить более полную информацию об объектах прогнозирования, дает в руки исследователям надежный укрупненный методический инструментарий.

Методическая стадия призвана вооружить прогнозиста современным инструментарием прогнозирования, учитывающим достижения современной науки, что повышает достоверность, степень вероятности прогнозов.

Программная стадия позволяет определить пути достижения целей инновационного развития хозяйственной системы, отдельных инновационных факторов ее обновления.

Ресурсно-организационная стадия выявляет возможные варианты распределения ресурсов, подкрепления их организационно-техническими, мотивационными и прочими условиями, позволяющими обеспечить достижение целей прогнозируемого научно-технологического обновления хозяйственной системы.

Научно-технический прогресс характеризуется как совокупность взаимосвязанных научно-воспроизводственных процессов, в ходе которых рождаются, накапливаются и используются качественно преобразующие нововведения для радикального обновления хозяйственных систем и на этой основе всех сфер жизнедеятельности человека.

Следовательно, инновационные процессы содержат предвидение экономических, социальных, экологических последствий технологического изменения производства, поэтому прогнозирование инновационного развития нельзя сводить к прогнозированию только научно-технического обновления производственного аппарата хозяйственных образований, а тем более к прогнозированию лишь развития техники и технологии. Такой подход нарушает целостное видение научно-воспроизводственных процессов в отдельности и совокупности, составляющих основную структуру НТП, характеризующих их динамику.

Прогнозирование НТП с экономических позиций можно представить как особый вид интеллектуальной деятельности, связанный с исследованием перспектив развития научно-технологических факторов в их взаимодействии, оценкой преобразовательных возможностей и ожидаемого результата их использования во всей хозяйственной системе.

Прогнозирование инновационного развития — это один из способов повышения обоснованности подготовки решений по выработке и реализации научно-технической и инновационной политики в хозяйственных системах.

В связи с тем что прогнозирование инновационного развития связано с научным предвидением путей обновления основных факторов производства и его социально-экономических последствий, его нужно разделять в каждой хозяйственной системе на два блока. В первый следует включить прогнозы научных изысканий и возможностей их поэтапных трансформаций в инновации по каждому составляющему элементу производственных ресурсов (техника, энергетика, материалы, средства труда, технологические системы, организация и управление обновленными системами). Во второй блок входят прогнозы:

- социально-экономических результатов прогнозов полного блока;
- оптимальных сроков и масштабов использования новых элементов основных факторов производства;
- механизма использования возможностей новых факторов, включая структурные перестройки хозяйственной системы и необходимые инвестиционные ресурсы.

Исходя из понимания НТП как постоянного воздействия научно-воспроизводственных процессов, новых факторов производства на новые стороны жизнедеятельности общества, можно утверждать, что и прогнозирование инновационного развития должно носить непрерывный характер, а также состоять из групп взаимосвязанных во времени и пространстве прогнозов.

Современная экономическая наука сформулировала новую парадигму прогнозирования НТП, которая базируется на теории циклов в развитии научно-технического прогресса, на цикличности развития науки. Она учитывает неравномерность научного развития по разным отраслям науки и техники, цикличность и механизм инновационной деятельности, кластеры базисных нововведений, периодичность смены поколений и направлений техники в сфере ее производства и применения [43].

На практике стратегии существуют чаще всего как некие идеи, известные лишь узкому кругу управленческих работников, или как общие представления о перспективах развития предприятия, не имеющие четкой формулировки. Несистематический характер стратегии как таковой, адаптационный метод ее развития противоречит содержанию самого ситуационного подхода, предпринимаемого в рамках эволюции управленческих систем от управленческого рационализма к стратегическому управлению. Применение ситуационного подхода предполагает постоянное слежение за состоянием внешней среды и ресурсным потенциалом предприятия [43].

Стратегия предполагает эффективное достижение целей экономическими методами и средствами и поэтому вне зависимости от принятой модели планирования элементами ее содержания должны стать:

- четко сформулированная цель (или цели, упорядоченные по приоритетности достижения);
- набор выбранных ресурсов;
- выполненная оценка ожидаемых результатов с учетом затрат и потерь.

Поэтому с точки зрения методического обеспечения стратегического планирования на практике чрезвычайно важным оказывается наличие правил обоснования целей, правил выбора стратегических ресурсов,



правил оценки затрат и потерь, связанных с достижением ожидаемых результатов. В наиболее общем выражении они формулируются следующим образом. Учитывая характер подчинения любой из стратегий предприятия его политике, а также характер соподчинения базовой стратегии и функциональных стратегий, правилами обоснования целей предписывается поиск локальных целей, то есть целей подчиненного характера, достижение которых в той или иной степени должно способствовать реализации глобальной цели предприятия, действующего как коммерческая организация, то есть получению прибыли. Локальные цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкретными и измеримыми;
- ориентированными во времени;
- достижимыми;
- если их несколько, то взаимоподдерживающими или непротиворечивыми.

Планирование своевременных решений — это процесс, затрагивающий все уровни организации и продолжающийся несколько месяцев. Он настолько сложен, что фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, иностранными конкурентами, техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т. д. Чтобы справиться с такими быстро меняющимися задачами, компании взяли на вооружение принцип современных решений, или так называемое управление путем ранжирования стратегических задач. Эта система предусматривает следующие действия.

1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней обстановке: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими.
2. Результаты анализа этих тенденций и оценки степени срочности решений докладываются высшему руководству фирмы как на регулярных совещаниях, так и просто по мере обнаружения новых опасностей и открытия новых возможностей.
3. Высшее руководство вместе с плановой службой фирмы делит все задачи на четыре категории: самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения; важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; задачи, представляющие собой фальшивую тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

4. Срочные задачи передаются для изучения и принятия решения либо существующим подразделениям фирмы, либо — при необходимости быстро подключить различные подразделения — специальным оперативным группам.
5. Принятие решений контролируется внешним органом с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.
6. Высшее руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность [2].

Конкурентную стратегию следует ориентировать на достижение конкурентных преимуществ по набору признаков конкурентоспособности продукции, существенных с позиции потребителя. Эта цель является конкретной и измеримой благодаря системному представлению о товарных и нетоварных признаках конкурентоспособности, каждый из которых может быть описан соответствующими параметрами — количественными либо качественными — и исчислен в относительном выражении в сопоставлении с аналогичными параметрами конкурентов. Смежный методический вопрос заключается лишь в том, кого считать конкурентом. Можно предложить следующее правило: считать конкурентами родственные предприятия, занимающие лучшие относительно данного предприятия позиции, и не игнорировать позиции аутсайдеров, имеющих нереализованный конкурентный потенциал, запас ресурсов обеспечения конкурентоспособности, в первую очередь — инновационных. Кроме того, потенциальными конкурентами следует считать также и неродственные предприятия, способные диверсифицировать свою деятельность в данную отрасль производства.

Ориентация конкурентной стратегии на достижение конкурентных преимуществ удовлетворяет также всем прочим требованиям, предъявляемым к выбору локальных целей. Эта цель требует от предприятия определенных действий, выраженных в принятии управленческих решений в процессе планирования и при выполнении планов, в поддержке этих решений при проведении оперативной работы и т. д., а значит, она требует определенных затрат времени и средств — так называемых вложений в стратегию, вложений в мощности и вложений в потенциал предприятия.

Исследования установили, что в каждой стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) имеется некая критическая точка, задающая минимальный объем капитальных вложений и определяющая нулевую доходность предприятия (отделяющая область прибылей от области упадка). В составе этого объема предусматриваются:

- в качестве вложений в стратегию — затраты на стратегическое планирование, обследование рынков, разработку новой продукции, запуск новой продукции в серийное производство, продвижение новой продукции на рынок;
- в качестве вложений в мощности — стоимость зданий и оборудования для обеспечения требуемой мощности производственных, научно-технических подразделений, сбытовой сети;
- в качестве вложений в потенциал — затраты на наем и обучение персонала, создание функциональных служб, организацию научно-технической деятельности.

Эти затраты, соотносимые со сроками принятия решений, равно как и весь суммарный минимальный объем капитальных вложений, являются фактически функцией времени. Наряду с критической точкой в каждой стратегической зоне хозяйствования имеется также точка оптимального объема, фиксирующая начало снижения доходности на вложенный капитал в связи с проявлением недостатков крупного предприятия (замедлением реакции на изменение условий, излишней бюрократизацией отношений и т. п.). В совокупности эти две точки устанавливают границы маневренности предприятия в достижении конкурентных преимуществ.

Наличие времени и средств определяет достижимость намеченной цели. Требование непротиворечивости обеспечивается обоснованием стратегического набора конкурентных преимуществ. Фактически это может быть сделано исследованием и выбраковкой признаков конкурентоспособности предприятия, несущих в себе симптомы взаимного гашения эффектов, учитывая, например, что вряд ли возможно одновременно рассчитывать на улучшение качества продукции и снижение ее цены. И наоборот — закреплением в наборе тех признаков, которые могут оказать взаимную поддержку друг другу. Здесь весьма полезно вспомнить об эффекте синергизма.

Изложенные правила обоснования цели конкурентной стратегии в значительной мере определяют правила задания двух других содержательных элементов стратегии — выбора стратегических ресурсов и оценки затрат и потерь, связанных с ее реализацией. Правила эти едины в том, что предполагают определение состава средств ресурсного обеспечения стратегии, то есть установление номенклатуры, объема, качества ресурсов из всего разнообразия средств, которые могут влиять на конкурентоспособность предприятия, и расчет требуемого размера денежных средств, направляемых на прямое покрытие ресурсных потребностей и компенсацию потерь.

Проблемы, выявляемые в ходе наблюдения за внешней обстановкой, по-разному обеспечены информацией. Одни настолько очевидны и конкретны, что фирма в состоянии дать оценку их значимости и принять соответствующие меры для решения. Данные проблемы определяются по сильным сигналам. О других проблемах известно по слабым сигналам — ранним и неточным признакам наступления важных событий. Такие слабые сигналы со временем крепнут и превращаются в сильные.

Когда уровень нестабильности находится в пределах значений 3,5–4, фирма еще может позволить себе дожидаться более сильного сигнала, так как у нее хватит времени подготовить решение к моменту, когда проблема назреет. Но при значениях нестабильности 4 и 5, когда ситуация меняется быстро, фирма, дожидаясь сильного сигнала, может либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в тот момент, когда возникшая проблема поставит интересы фирмы под удар. Поэтому при высоких уровнях нестабильности появляется необходимость готовить решение еще тогда, когда из внешней среды поступают слабые сигналы.

Метод управления по слабым сигналам предполагает использование таблицы, в левой колонке которой перечислены пять стадий нарастания информации о новой проблеме. Перемещаясь сверху вниз, слабые сигналы становятся сильнее. По горизонтали находятся уровни сигналов, на основании которых может быть принято решение. По мере того как сигналы набирают силу, поступает все больше информации для принятия активных контрмер. К тому времени, когда будет точно известна опасность или новая возможность, можно будет запустить специальную программу, которая уменьшит уязвимость фирмы и придаст ее действиям необходимую гибкость. Данный подход отвечает задачам управления по слабым сигналам. Чтобы система получила информацию, должно быть налажено наблюдение, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, общефирменное управление и другие подразделения фирмы должны выработать у себя положительное отношение к переменам, быть готовыми к принятию рискованных решений и уметь подходить к решению проблем, опираясь не на прошлый, а на новый накапливаемый опыт [2].

К многообразию методов формирования стратегии относятся принципы сегментации рынка, выделения стратегических зон хозяйствования, стратегических хозяйственных центров, увязки целей удовлетворения рыночного спроса с обеспечением ресурсов для этого, использование аналитических методов для решения такого рода задач (матриц Бостонской консалтинговой группы, «Дженерал Электрик» — «Мак-Кинси»).

Метод стратегического выбора — выбор стратегических хозяйствующих центров, выделение во внешней среде фирмы зон стратегического влияния. Определение перспектив фирмы в каждой из СХЗ выполняется на основе возможностей в данной СХЗ и конкурентного статуса, который фирма избирает в данной СХЗ (соотношение между капитальными вложениями фирмы и оптимальным объемом вложений для данной СХЗ, а также соотношения между стратегией фирм и оптимальной стратегий, управленческими возможностями фирмы и тем, чем должны располагать сильнейшие конкуренты в отрасли) [2].

При обосновании состава средств ресурсного обеспечения должны учитываться наличие ресурсов, их доступность для данного предприятия. В свою очередь, наличие ресурсов должно оцениваться не столько с позиции их фактического состояния, сколько с позиции возможного приращения объема.

Для отработки стратегических альтернатив устанавливается порядок выполнения вариантных расчетов, ориентированных на многовариантность набора преимуществ, задающих цель конкурентной стратегии, и многовариантность средств ресурсного обеспечения.

В такой интерпретации правила выбора ресурсов, оценки стоимости затрат и потерь (в совокупности с правилами обоснования цели) описывают постановку классической многокритериальной задачи оптимизации — поиска лучшего (оптимального) решения, удовлетворяющего нескольким несводимым друг к другу критериям. Однако вводится дополнительное ограничение. Оно касается того, что величина затрат и потерь, на которые предприятию необходимо пойти для достижения конкурентных преимуществ, должна оцениваться на предмет принадлежности к интервалу значений, заключенных между «критической точкой объема» и «точкой оптимального объема» стратегических капитальных вложений. В пределах этого интервала величина затрат и потерь должна приближаться к верхней границе и обеспечивать опережающий рост показателя доходности капитала по сравнению с конкурентами.

Положительно оценивая состояние методической разработки вопросов стратегического планирования в целом, было бы интересно уточнить, насколько развито стратегическое управление, насколько осознан и воспринят сегодня переход от управленческого рационализма к стратегическому управлению в нашей экономике. Более или менее аргументированно судить об этом можно по сведениям, представленным Ассоциацией консультантов по экономике и управлению, работающей при поддержке Европейского союза. На основе специально проведенного социологического исследования ею установлено, что две трети нынеш-

них управленцев составляют выходцы из старых руководящих структур. Возможно, именно по этой причине перспективное видение и оценки экономических проблем развития предприятий связываются его руководителями чаще всего с состоянием внешней среды (высокие налоги, высокая инфляция, нестабильная экономическая обстановка и политическая ситуация) либо внутренними условиями организационного производства (нехватка финансовых ресурсов, морально устаревшее и физически изношенное оборудование и т. д.). Реже встречаются руководители, которые поднимаются до более высокого уровня аналитической оценки, усматривая причины возникновения проблем в неудовлетворительном знании рынка, низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции и т. д.

Однако в сравнении с ними еще более редкой является категория руководителей, пользующихся научно обоснованной методологией комплексной диагностики экономических проблем и констатирующих принципиальные предпосылки их возникновения — отсутствие развития предприятия, недостатки инновационного обеспечения производства, сдержанное применение активного маркетинга, что в полной мере подтверждается данными другого социологического опроса, выявляющего отношение российских предприятий к инновациям как средству экономического развития.

Поэтому говорить об организации стратегического планирования мы можем главным образом лишь по материалам теории и опыту зарубежных стран. В основном они касаются разработки базовых стратегий, в частности конкурентных стратегий, и в меньшей степени раскрывают содержание процедуры разработки функциональных стратегий, к числу которых относится стратегия инновационного развития производства, а также процедуры согласования с базовыми стратегиями [43].

При одних и тех же стратегических целях активность предприятия определяется выбором стратегических ресурсов; можно предположить, что активная инновационная стратегия, подобно активной конкурентной стратегии, в поиске средств достижения целей не должна ограничиваться лишь имеющимися ресурсами. По результатам проведенной «инвентаризации» (маркетинга научно-технической продукции) она может удовлетвориться ими в том случае, если в арсенале всех ресурсов, созданных развитием инновационного прогресса в его микроэкономических масштабах, имеются инновации, способные предоставить выход на требуемую структуру производства. В соответствии со степенью радикальности обеспечиваемых преобразований они могут придать активной инновационной стратегии либо наступательный характер

(создание базисных инноваций), либо оборонительный (осуществление развивающих инноваций или псевдоинноваций) [43].

Для обеспечения прочных конкурентных позиций на рынке предприятие должно формировать структуру своей продукции таким образом, чтобы добиваться решения двух главных задач: во-первых, своевременно осуществлять замену устаревших товаров, которые в ближайшее время должны быть либо модифицированы, либо сняты с производства; во-вторых, обеспечить устойчивые доходы для финансирования деятельности в целом, в том числе и инновационной деятельности. С этой точки зрения важна сумма долей продукции, находящейся на этапах роста и зрелости. По опыту промышленно развитых стран эта сумма должна быть не менее  $2/3$  [43].

Формирование портфеля инноваций, если говорить об этом как о выборе стратегических ресурсов, должно осуществляться с учетом нескольких факторов, определяющих, с одной стороны, стартовые условия развития инновационной деятельности (по состоянию на момент формирования инновационной стратегии), а с другой — характеристики самой инновации, исходной среди которых следует рассматривать содержательную характеристику (совокупность технических объектов общего назначения, в массе которых появляется новый объект).

Правила следующие: если стартовые условия инновационной деятельности предприятия приходятся на инкубационный период жизненного цикла инновации, то есть реальная возможность повлиять изначально на параметры конкурентоспособности создаваемой продукции; выбор инновационных ресурсов должен осуществляться с учетом степени новизны инновации (определяется как мера отличия заложенной в ней идеи, изобретения или конструкции от уже известных, некогда реализованных в технических объектах). Практическая трудность осуществления этого правила может быть усмотрена в том, что понятие «степень новизны», или мера различия по новизне, отличие нового от старого, скорее всего, непрерывно, чем дискретно и это не позволяет выделить четких признаков новизны. Понятие «степень новизны» многомерно: новое может отличаться от старого по самым разным аспектам и по каждому из них в разной степени. В порядке разрешения указанной проблемы выбор инновационных ресурсов можно ориентировать на обоснование требуемого уровня научно-технической продукции.

Если же стартовые условия инновационной деятельности предприятия приходятся на рыночно-разработочный период, когда новая продукция уже создана, выбор инновационных ресурсов должен осуществлять-

ся с учетом степени значимости инновации, влияющей на масштабы ее распространения [43].

Говоря о формировании портфеля инноваций, следует также учитывать, что инновационная деятельность предприятия не обязательно должна охватывать все стадии. В принципе, предприятие может заказать научно-техническую продукцию, фиксируя тот или иной момент инкубационного периода в жизненном цикле инновации. В этом же случае оно может пойти по пути проведения работ собственными силами, воспользовавшись созданными научно-техническими заделами. И наконец, оно может приобрести готовую научно-техническую продукцию, если установит наступление рыночно-разработочного периода [43].

В содержании инновационной стратегии развития производства просматривается множество вариантов, число которых обуславливается выбором предмета инноваций с учетом динамики инновационного процесса в целом или состояния технологической среды, что, в принципе, одно и то же. Выход на микроуровень оказывается необходимым в силу того, что каждая отдельная инновация, осуществляемая на уровне предприятия, формирует параметры собственного жизненного цикла. Вместе с тем, будучи частью инновационного процесса, она влияет на параметры жизненного цикла, соотносимого с масштабами развития экономики страны, и более того — мировой экономики [43].

Содержательно инновационный процесс, рассматриваемый в макроэкономическом масштабе, именно тем и отличается от инновационной деятельности предприятия, что представлен примерно теми же элементами, но предполагает обязательное выполнение всех работ, причем с множеством обратных связей. Поэтому выбор стратегических ресурсов — это в первую очередь вопрос «подключения» предприятия к развитию инновационного процесса в целом на том или ином этапе жизненного цикла инновации, вопрос, который должен решаться с учетом развития жизненного цикла спроса и того, на основании чего формируется спрос. Последний может создаваться внедрением базисных инноваций — редкий, но формально возможный ход развития технологической среды, особенно в свете тенденции увеличения скорости или сокращения сроков создания новшеств, а также за счет развивающихся инноваций и псевдоинноваций [43].

Жизненный цикл инновации, рассматриваемый в масштабах одного предприятия, не должен привязываться к жизненному циклу этой инновации в масштабах национальной или даже мировой экономики. Если исходить из того, что жизненный цикл инновации, рассматриваемый в масштабах конкретного предприятия, должен быть подчинен состоянию спроса и улавливать прогнозные тенденции его развития, то для каждого



момента подключения к инновационному процессу следует установить возможный с научно-технической точки зрения и приемлемый с экономической точки зрения способ участия предприятия в этом процессе, не пренебрегая и таким вариантом, как приобретение «готовой» научно-технической продукции того или иного уровня качества, что, в принципе, подтверждают аналитические данные о развитии инновационной деятельности российских предприятий в период проведения реформ [43].

В сравнении с базисными, развивающие инновации и псевдоинновации более уязвимы со стороны тех тенденций, которые свойственны развитию инновационного процесса. Для них реальную опасность представляют не только инновации, аналогичные по уровню новизны и значимости, но и более радикальные базисные инновации. Однако развивающие инновации и псевдоинновации являются менее затратными и обеспечивают большие гарантии успеха в достижении ожидаемых результатов [43].

При сравнимых характеристиках используемых научных и научно-технических заделов возможно проведение комплекса отдельных стадий или этапов, хотя в обоих случаях присутствует риск получения морально устаревших результатов. Снижению риска морального старения научно-технической продукции способствует параллельно-последовательная и параллельная организация работ с распространением по соисполнителям. Но она имеет свой недостаток — рождает риск несоответствия результатов, полученных вследствие нарушения необходимого последовательного решения одной и той же научно-технической задачи, что, однако, сопряжено с повышенными затратами ресурсов.

Специфика инновационной деятельности проявляется в том, что, помимо научно-технических рисков, связанных с проведением научных исследований и разработок, она как элемент хозяйственной деятельности предприятия сопряжена с его коммерческими рисками — возможными потерями, обусловливаемыми организацией управления внутренними и внешними связями [43].

Инновационная стратегия — это только одна из функциональных стратегий предприятия. Она формируется и реализуется в совокупности с производственной и сбытовой (маркетинговой) стратегиями при общей ориентации на оптимальный размер капитальных вложений и структурные пропорции распределения, которые предусматривает инвестиционная стратегия. Однако решение этого вопроса уступает постановке более принципиального вопроса о том, как инновационная стратегия согласуется с конкурентной стратегией предприятия, поскольку если и существуют какие-либо противоречия (в постановке целей, выборе стратеги-

ческих ресурсов, установлении уровня предельных затрат и потерь), то они должны быть разрешены прежде всего между инновационной стратегией и конкурентной стратегией, а далее — между инновационной стратегией и другими функциональными стратегиями. При ином подходе среди всех функциональных стратегий должна быть установлена некая иерархия, например, по принципу упорядочения целей, которая помогла бы формализовать последовательный выбор стратегий в процедуре согласования. Однако это упорядочение можно осуществить не иначе, если цели функциональных стратегий рассматривать как некие локальные цели по отношению к более общей, глобальной цели. В условиях существования конкурентного рынка в качестве такой глобальной цели мы можем предложить цель, которая выдвинута предприятием в рамках его конкурентной стратегии [43].

Подобно конкурентной стратегии, инновационная стратегия может быть активной или пассивной, оборонительной или наступательной.

Эволюция базовых концепций, целей и функций управления фирмы непосредственно отражает динамику объективных условий функционирования хозяйственных систем, то есть изменений во внешней и внутренней среде, используемых стратегий поведения на рынке. Различным этапам развития среды предпринимательской деятельности соответствует своя система управления и, следовательно, свой концептуальный подход и система методов формирования и управления стратегией развития. Разработка теоретических и методологических основ формирования любых стратегий функционирования и развития экономических объектов разной природы и уровня, в том числе стратегии инновационного управления, предполагает анализ процессов становления и развития теории управления.

Итак, инновации — залог успешного развития предприятия. Однако инновационный процесс сам по себе может не привести к желаемым результатам, если осуществляется в отрыве от общей стратегии и представляет собой «черный ящик». Инновации как самоцель могут не дать коммерческого результата. Для того чтобы они его принесли, необходимо создавать общую стратегию предприятия таким образом, чтобы все подразделения были ориентированы на инновационное развитие.

В основу разработки стратегии развития предприятия на инновационной основе предлагаем заложить следующие принципы:

- принцип системности, требующий взаимосвязанности и взаимоподчиненности развития всей системы и отдельных подсистем;
- принцип согласованности, требующий координации разрабатываемых мероприятий с поставленными целями и доступными ресурсами;

- принцип научности, требующий познания законов и закономерностей развития хозяйственной системы в целом и отдельных подсистем;
- принцип динамичности, требующий непрерывности процесса корректировки стратегии и рассмотрения системы в динамике;
- принцип преемственности, позволяющий рассматривать систему «из прошлого через настоящее в будущее», а также воспринимать каждую стратегию как вытекающую из предыдущей;
- принцип верификации, побуждающий определять достоверность и обоснованность разработанной стратегии;
- принцип вариантности, предполагающий выбор оптимального варианта стратегии в процессе деятельности предприятия.

Согласно классической методологии построения стратегии предприятия первым этапом является постановка целей. Однако мы выделяем два этапа постановки целей – первоначальный, базирующийся на видении руководства предприятия и собственников, и второй – верификация целей на основании результатов оценки текущего положения предприятия и прогнозирования изменения факторов, влияющих на возможное инновационное развитие предприятия.

В процессе формирования стратегии нужно разделять цели по степени важности для развития конкретного предприятия. Главной целью системы управления предприятием является достижение рентабельности деятельности предприятия, осуществляемой на инновационной основе. Далее в иерархии целей выделяют цели, основные для всех подразделений предприятия. Логически они представляют собой конкретизацию общей главной цели предприятия на базе принципов инновационного развития предприятия. Частные цели предназначены для детальной конкретизации основных целей. С точки зрения развития на инновационной основе частные цели отражают способность предприятия к адаптации и гибкому реагированию на изменение условий внешней мезосреды. Иерархия целей представлена на рис. 9.4.

Приведенная иерархия целей является одним из возможных вариантов системы целей для предприятия, смысловая составляющая которых может варьироваться в зависимости от уровня управленческой культуры предприятия, степени формализации процессов деятельности и управления, налаженности процесса построения стратегии и контроля за ее исполнением.

В процессе построения инновационной стратегии большое значение имеет этап прогнозирования инновационного развития хозяйственной системы.

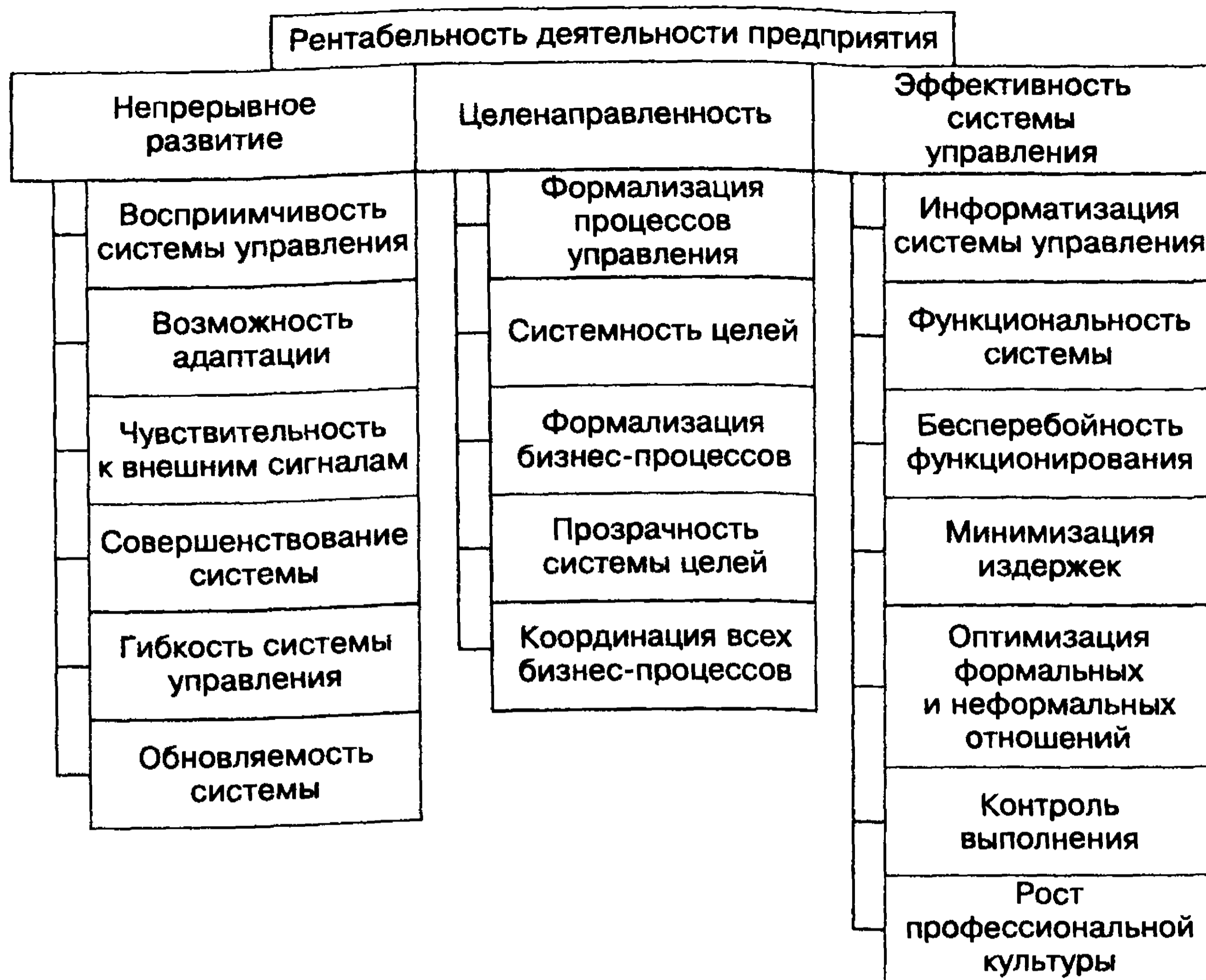


Рис. 9.4. Иерархия целей предприятия

Прогнозирование инновационного развития -- один из способов повышения обоснованности подготовки решений по выработке и реализации научно-технической и инновационной стратегии в хозяйственных системах.

Существующий методический аппарат выявления мировых и отечественных тенденций развития науки и техники на базе анализа массивов документов в конечном счете можно свести к таким пяти методам, как:

- метод структурно-морфологического анализа. Предназначен для выявления внутреннего состава предметной области, фиксации появления принципиально новых разработок (идей, технических решений и т. п.), что позволяет обоснованно формировать стратегию НИИ на подотраслевом уровне;
- метод определения характеристик публикационной активности. Его специфика связана с тем, что поток документов как система

подчиняется циклическому развитию; отслеживая эти циклы, можно определить, на каком этапе жизненного цикла находится предметная область в той или иной стране. Метод дает возможность предлагать корректные рекомендации по формированию НТП на отраслевом уровне;

- метод патентов-аналогов. Его суть в том, что фирмы патентуют за рубежом только те идеи, которые имеют практическую значимость, поэтому, выявляя направления, в которых мощность патентов-аналогов растет быстрее, удастся устанавливать направленность деятельности ведущих фирм в развитии производственного потенциала;
- метод терминологического и лексического анализа. Терминологический анализ базируется на предположении, что при использовании исследователями идей из других областей знаний происходит смена терминологического аппарата. Это связано с крупными структурными сдвигами, которые первоначально не отслеживаются никакими другими методами. Поэтому метод терминологического анализа позволяет выявить зарождение принципиально новых инноваций на ранних этапах и спрогнозировать направленность ожидаемых изменений. Лексический анализ текстов аналогичен терминологическому анализу; различие лишь в том, что рассматриваются не конкретные термины, а словосочетания (лексические единицы);
- метод показателей. Основывается на том, что каждая техническая система описывается набором показателей, которые в меру научно-технического прогресса совершенствуются, что отражается в документах. Изучая динамические характеристики показателей технических систем, можно получить четкое представление о тенденциях в мировой и отечественной практике и научных изысканиях.

Основу выработки стратегии развития предприятия на инновационной основе составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика.

Факторы мезосреды и микросреды распределяются по трем группам наибольшего влияния –  $X$ ,  $Y$ ,  $Z$  (табл. 9.3) – соответственно потенциальной новизне продукта ( $X$ ), активности предприятия на рынке ( $Y$ ) и степени освоенности рынка ( $Z$ ).

Таблица 9.3. Распределение факторов микро- и мезосреды по направлениям развития предприятия

Факторы мезосреды			Факторы микросреды		
X	Y	Z	X	Y	Z
$a_{x1}$	$a_{y1}$	$a_{z1}$	$l_{x1}$	$l_{y1}$	$l_{z1}$
$a_{x2}$	$a_{y2}$	$a_{z2}$	$l_{x2}$	$l_{y2}$	$l_{z2}$
$a_{x3}$	$a_{y3}$	$a_{z3}$	$l_{x3}$	$l_{y3}$	$l_{z3}$

Поскольку оценить значение факторов можно исключительно эмпирически, предлагаем использовать метод экспертных оценок с присвоением каждому фактору абсолютного значения в рамках заданной шкалы и коэффициента, отражающего степень влияния данного фактора на специфику конкретного предприятия. Предлагаем наиболее простую шкалу от 0 до 10, таким образом, наиболее критический фактор, влияющий на деятельность предприятия, динамика изменения которого изменяется в благоприятную сторону для данного предприятия, будет иметь значение, близкое к 100.

Таким образом, исходя из предположения зависимости текущей стратегии предприятия от совокупности значений X, Y, Z, получаем зависимость:

$$F_a^{\text{тек}} = f(X, Y, Z);$$

$$\overline{F_a^{\text{тек}}} = f(X, Y, Z).$$

На основе прогнозных величин можно, используя тот же метод, получить положение предприятия в будущем при использовании аналогичной стратегии. Необходимо заметить, что процесс оценки текущего положения предприятия позволяет отслеживать динамику изменения внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность и развитие.

Однако в нашем случае наибольший интерес представляет формирование новой стратегии развития предприятия на инновационной основе. Согласно «кубу стратегий» развитие предприятия может идти в ряде направлений (рис. 9.5).

Изменение факторов микро- и мезосреды и расчет точки оптимума решается с помощью оптимизационной задачи, которая имеет следующий вид:

$$F_{\text{optimum}} = f(X, Y, Z) \rightarrow \max;$$

$$F_a^{\text{прогноз}} = \begin{vmatrix} a_{x1} & a_{y1} & a_{z1} \\ a_{x2} & a_{y2} & a_{z2} \\ a_{x3} & a_{y3} & a_{z3} \end{vmatrix};$$

$$F_l^{\text{прогноз}} = \begin{vmatrix} l_{x1} & l_{y1} & l_{z1} \\ l_{x2} & l_{y2} & l_{z2} \\ l_{x3} & l_{y3} & l_{z3} \end{vmatrix}.$$

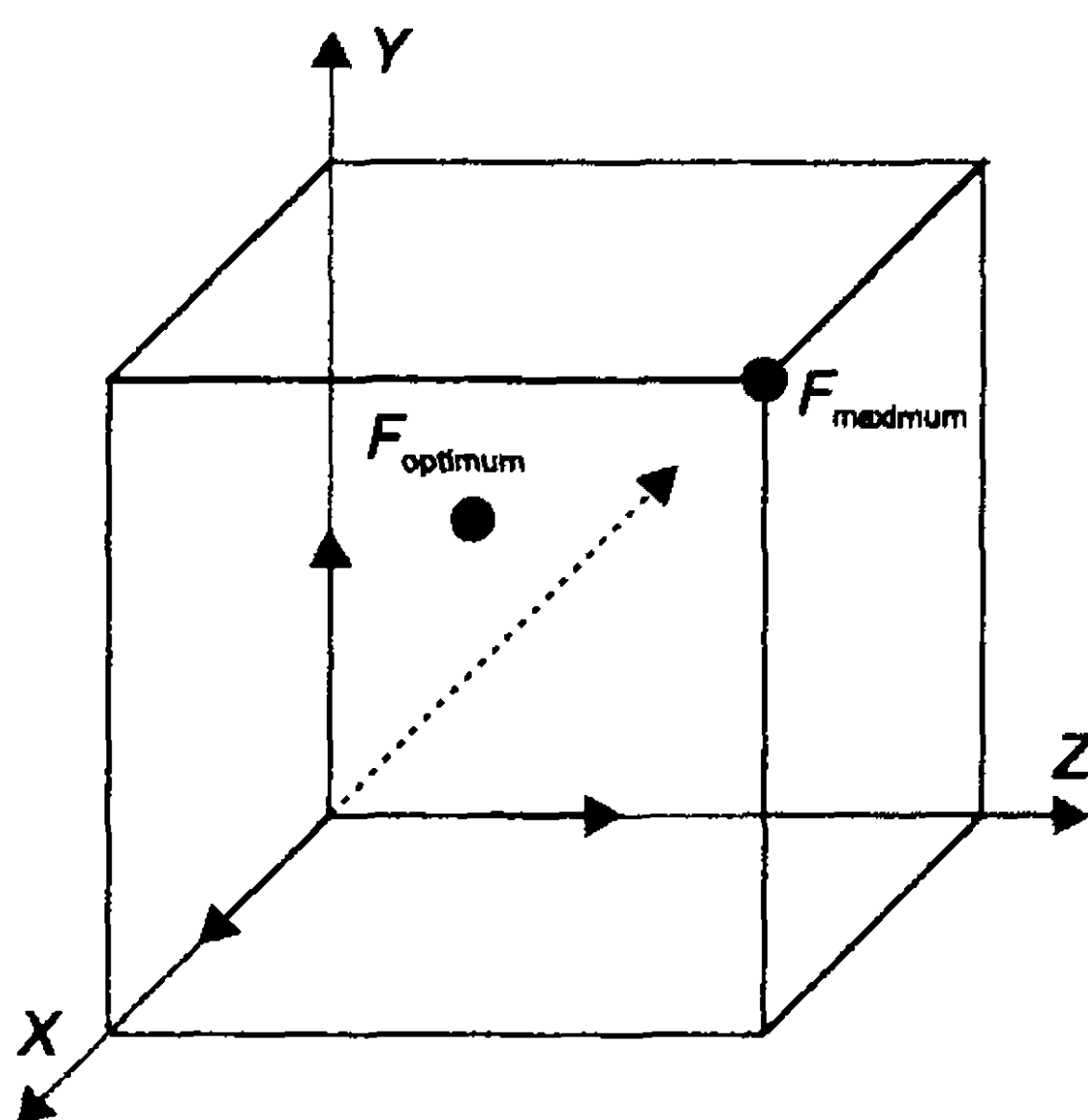


Рис. 9.5. Направления стратегий развития предприятия

На основании найденного значения  $F_{\text{optimum}}$  проводим верификацию целей, поскольку на этапах анализа и прогнозирования доступно выявление новых возможностей и факторов риска, которые необходимо учитывать при целеполагании. Укрупненно и обобщенно на основании «куба стратегий» можно выбрать три основных направления развития на инновационной основе: развитие продуктовых инноваций, развитие товарных инноваций, развитие совокупности инноваций, имеющей своей целью расширение рынка. Также на основании «куба стратегий» можно выбрать уже готовую стратегию инновационного развития, если она является наиболее правильной на момент принятия решения.

В рамках общего построения стратегии определяется бюджет на плановый период и та его часть, которая предназначается для инновационного развития, —  $S$ .

Следующий этап представляет собой разработку и оценку стратегических альтернатив. Из имеющихся возможных вариантов в рассматриваемые не включаются наиболее рискованные и наименее оправданные.

Необходимо определить ресурсоемкость каждого из вариантов ( $\beta_{m_n}$ ) и возможное приращение прибыли предприятия на основе внедрения данного варианта ( $\Delta P_{m_n}$ ). Расчет эффективности по каждому из вариантов позволит проранжировать варианты по степени выгодности для данного предприятия (табл. 9.4).

**Таблица 9.4.** Ранжирование стратегических альтернатив

Номер варианта	Ресурсоемкость	Приращение прибыли предприятия	Эффективность	Ранг
$m_1$	$\beta_{m1}$	$\Delta P_{m1}$	$\varepsilon_{m1}$	1
$m_2$	$\beta_{m2}$	$\Delta P_{m2}$	$\varepsilon_{m1}$	2
$m_3$	$\beta_{m3}$	$\Delta P_{m3}$	$\varepsilon_{m2}$	3
$m_n$	$\beta_{mn}$	$\Delta P_{mn}$	$\varepsilon_{mn}$	$n$

На основании присвоенных рангов стратегические альтернативы должны удовлетворять следующему условию:

$$\beta_{m_1} + \beta_{m_2} + \beta_{m_3} + \dots + \beta_{m_n} \leq S.$$

На следующем этапе проводится детальная разработка мероприятий по реализации отобранных стратегических альтернатив. План мероприятий должен разрабатываться таким образом, чтобы уже на этапе создания учитывался механизм контроля за его реализацией. Предложена следующая форма плана мероприятий (табл. 9.5).

**Таблица 9.5.** Форма плана мероприятий стратегии развития предприятия

Номер варианта	Мероприятие	Исполнитель	Сроки	Плановая ресурсоемкость	Фактическая ресурсоемкость
$m_1$				$\beta_{m1}/\text{plan}$	$\beta_{m1}/\text{fact}$
	$m_1 - 01$			$\beta_{m1} - 01$	
	$m_1 - 02$			$\beta_{m1} - 02$	
	$m_1 - dd$			$\beta_{m1} - dd$	
$m_2$				$\beta_{m2}/\text{plan}$	$\beta_{m1}/\text{fact}$
	$m_2 - 01$			$\beta_{m2} - 01$	
	$m_2 - kk$			$\beta_{m2} - kk$	
$m_n$				$\beta_{mn}/\text{plan}$	$\beta_{mn}/\text{plan}$
	$m_n - tt$			$\beta_{mn} - tt$	



Контроль за эффективностью мероприятия проводится по формуле:

$$\left( \frac{\Delta P_{m_n}^{fact} - \beta_{m_n}^{fact}}{\beta_{m_n}^{fact}} \right) \geq \left( \frac{\Delta P_{m_n}^{plan} - \beta_{m_n}^{plan}}{\beta_{m_n}^{plan}} \right),$$

где  $\Delta P_{m_n}^{fact/plan}$  — фактическое/плановое приращение прибыли по мероприятию  $m_n$ , руб./год;

$\beta_{m_n}^{fact/plan}$  — фактическая/плановая ресурсоемкость по мероприятию  $m_n$ , руб.

Если мероприятие оказывается неэффективным, то:

- проводится перерасчет плановой ресурсоемкости и эффективности мероприятия на предмет ошибки в расчете;
- проводится перерасчет фактической ресурсоемкости и эффективности мероприятия на предмет ошибки в расчете;
- определяются излишки ресурсов (финансовые, материальные, человеческие, временные), потребовавшиеся для реализации мероприятия;
- выясняются причины невыполнения мероприятия;
- проводится переоценка степени важности реализации данного мероприятия с позиций реализации общей стратегии предприятия.

Далее в случае, если важность мероприятия переоценивается и принимается решение об отказе от него или о замене, проводится перераспределение свободных ресурсов.

Стратегия является отправным пунктом теоретических и эмпирических исследований. Организации могут различаться тем, насколько их руководители, принимающие ключевые решения, связали себя со стратегией использования нововведений. Если высшее руководство поддерживает попытки реализовать нововведение, вероятность того, что оно будет внедрено в организации, возрастает. По мере вовлечения в процесс принятия решений высшего руководства возрастает значение стратегических и финансовых целей.

## 9.6. Алгоритм управления стратегией развития предприятия на инновационной основе

Алгоритм действий при управлении стратегией предприятия на инновационной основе представляет собой последовательность шагов, которые необходимо предпринять в процессе управления предприняти-

ем для системного осуществления согласованной между функциональными подразделениями деятельности, направленной на развитие предприятия.

Непосредственно перед этапом первичной постановки целей предлагаем провести анализ эффективности работы каждого подразделения. В нашем случае это необходимо для дальнейшего выбора стратегии развития предприятия в одном или нескольких основных направлениях.

Руководство предприятия всегда может определить наиболее сильную и наиболее слабую функциональную составляющую своего предприятия, однако более подробный анализ поможет, во-первых, получить более осознанные результаты, во-вторых, отслеживать динамику развития подразделения во времени.

Анализ внешних факторов мезосреды, проводимый параллельно с исследованием потенциала непосредственно самого предприятия, позволит спрогнозировать возможные изменения и поможет сориентироваться при принятии решения о выборе приоритетной функции или функций для развития предприятия в заданный плановый период.

На основании полученных результатов необходимо принять решение о концентрации на одном или нескольких направлениях деятельности, о развитии или же сокращении наиболее слабых функциональных составляющих деятельности предприятия, о возможном использовании аутсорсинга (ликвидация структуры, выполняющей определенную функцию, с последующей закупкой этой функции на стороне у подрядчика, обладающего более развитой инфраструктурой для выполнения данной задачи и, соответственно, предоставляющего ее исполнение по цене более низкой, чем себестоимость осуществления этой задачи силами предприятия).

После того как руководство предприятия осуществляет выбор приоритетов развития, постановка целей становится более простым и системно упорядоченным процессом. При постановке целей также определяются необходимые нововведения как на продуктивно-технологическом, так и на организационно-управленческом уровне. Выявленные при анализе внутренней структуры предприятия недостатки, исправление которых стратегически и экономически более целесообразно, чем переход к аутсорсингу соответствующей функциональной составляющей, необходимо искоренять путем внедрения организационных и управленческих нововведений (если недостатки связаны с низкой эффективностью работы соответствующего подразделения) и технических и технологических нововведений (если

недостатки и низкая эффективность работы, а также брак и выпуск неконкурентоспособной продукции вызваны использованием устаревшего оборудования и технологий).

В случае, если на предприятии слабо развита научно-исследовательская работа, на основании изучения рынка принимается решение о дополнительных инвестициях в данную функциональную составляющую либо о переходе к работе с НИИ и технопарками и ликвидации или сокращении отдела научно-исследовательской работы в собственном штате.

Выделенные приоритетные цели и результаты анализа текущего положения предприятия на рынке позволяют определить основное направление дальнейшего развития. На основании выбранного пути развития разрабатывается стратегия развития предприятия, в основу которой закладываются инновации определенного типа или их сочетание, и решается вопрос о степени радикальности инноваций.

Когда поставлены цели и выбраны пути их достижения, проводится разработка мероприятий, направленных на достижение этих целей с наименьшими затратами (как материальными, так и человеческими) и в кратчайшие сроки.

Каждое мероприятие должно быть четко определенным во времени, иметь денежную оценку (сумма материальных затрат, сумма затраченных человеко-часов) и ответственное лицо, которое руководит процессом. Далее для каждого мероприятия необходимо выделить сроки и методы контроля за его исполнением, которые могут быть представлены как регулярная отчетность по количественным показателям, основным для каждого подразделения.

Возможность оценки успешности выполнения мероприятий играет важную роль при управлении стратегией предприятия, поскольку дает возможность определить рентабельность вложенных инвестиций (как в финансово-материальном смысле, так и в стоимости человеко-часов). При разработке системы оценки необходимо также учесть перекрестные связи при работе подразделений (связь инноваций в маркетинге с введением товарной инновации, например).

Расчет эффективности мероприятия необходимо проводить заранее, при его планировании, — для дальнейшего сопоставления с фактическим значением и выявления причин низкой эффективности с их устранением впоследствии.

В общем виде алгоритм управления стратегией развития предприятия на инновационной основе приводится на рис. 9.6.



Рис. 9.6. Алгоритм управления стратегией развития предприятия на инновационной основе

## Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение понятию «инновации».
2. Дайте определение понятию «инновационная сфера».
3. Дайте определение понятию «инновационный процесс».
4. Дайте определение понятию «инновационное планирование».
5. Дайте характеристику классификации инноваций.
6. В чем заключается концепция состояния инновационного процесса (управления им) в производственных системах?
7. Что такое инновационная деятельность?
8. Дайте характеристику понятию «государственное и региональное регулирование инновационной деятельности».
9. Перечислите типовые инновационные стратегии, раскройте их назначение и сущность. Какими, по вашему мнению, особенностями должны обладать данные типовые стратегии применительно к российским условиям?

**РАЗДЕЛ 5**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ**  
**ПЛАНИРОВАНИЕ**  
**НА ПРЕДПРИЯТИИ**

---

# Глава 10. Стратегический информационный анализ

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ◆ сущность стратегического информационного анализа;
  - ◆ методы стратегического анализа;
  - ◆ виды стратегического анализа;
- **уметь:**
  - ◆ охарактеризовать матрицу Бостонской консалтинговой группы;
  - ◆ охарактеризовать матрицу «Мак-Кинси»;
- **владеть:**
  - ◆ методами формирования стратегического информационного анализа.

## 10.1. Задачи и роль стратегического анализа как этапа процесса стратегического управления

Стратегический анализ предприятия на рынке и в различных сферах его деятельности — первый этап стратегического планирования. И от того, насколько качественно и полно выполнен этот этап, зависит реальность стратегического плана предприятия.

В основе стратегического анализа лежат ответы на три главных вопроса.

1. Какие внутренние возможности существуют у предприятия для создания или освоения новых областей деятельности (продуктов, рынков, технологий) или поддержания и развития существующих?
2. Каковы основные возможности или главные опасности для предприятия в будущем?
3. В каких областях деятельности и подразделениях предприятия могут быть созданы так называемые стратегические позиции успеха, то есть возможности предприятия, позволяющие ему в достаточно длительной перспективе получать результаты в различных областях его деятельности, превышающие средний уровень или уровень главных конкурентов?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, руководство предприятия должно, с одной стороны, представлять фактическое состояние предприятия в целом, а с другой стороны, знать состояние и перспективы развития его важнейших составных частей. Поэтому, прежде чем приступить к анализу перспектив развития объема планирования, необходимо правильно выделить наиболее важные элементы, образующие различные структуры предприятия (что само по себе является результатом анализа), используя при этом методы, в наибольшей степени соответствующие каждому элементу.

Процесс стратегического анализа включает ряд последовательных этапов, отраженных в виде блок-схемы на рис. 10.1.

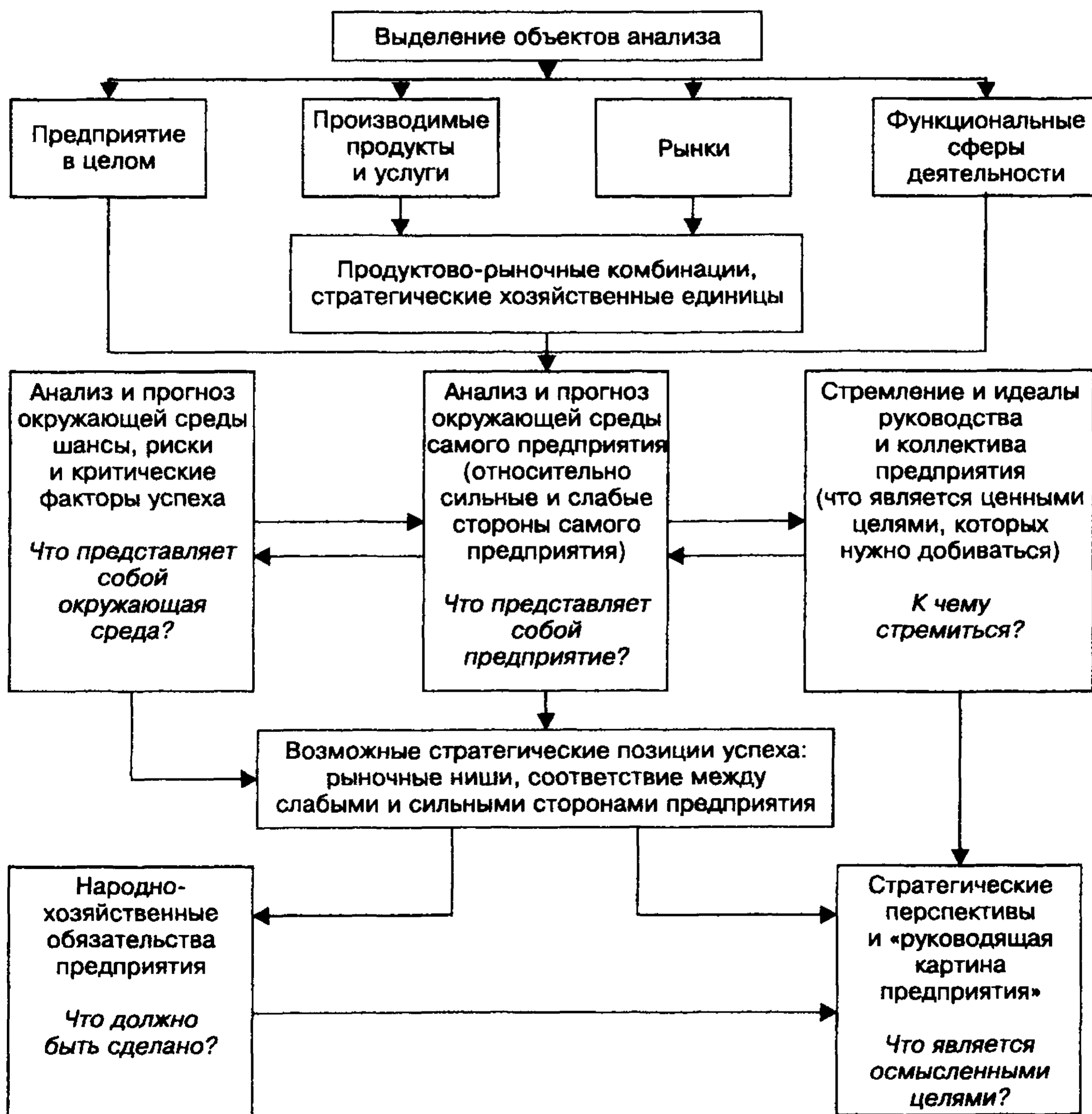


Рис. 10.1. Взаимосвязи основных этапов стратегического анализа



*Стратегический информационный анализ* — процесс сбора, обработки и анализа информации о состоянии и перспективах развития *внешней среды и потенциала предприятия*. Результатом выполнения этапа стратегического анализа является установление *стратегических исходных позиций предприятия*, выявление *стратегических факторов успеха* предприятия и формулирование (описание) *стратегических перспектив развития* предприятия. Основными инструментами проведения стратегического информационного анализа служат:

- анализ шансов и рисков для предприятия со стороны окружающей его среды;
- анализ сильных и слабых сторон (потенциала) самого предприятия;
- анализ жизненного цикла;
- анализ кривой опыта;
- портфельный анализ.

*Анализ внешней среды* — это анализ состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения данного предприятия субъектов окружающей среды: *отрасли*, то есть совокупности предприятий-конкурентов, производящих такую же продукцию, *рынка* — совокупности имеющихся в настоящий момент и потенциальных потребителей, *поставщиков* — совокупности предприятий, являющихся поставщиками или партнерами по кооперации данного предприятия, и *глобальных факторов внешней среды* — совокупности правовых, политических, хозяйственных, демографических, морально-этических, технологических и других условий внешней среды, в которой действует предприятие и на изменение которых не может оказывать непосредственное воздействие. Результатом анализа внешней среды являются выраженные качественно и количественно границы внешних возможностей функционирования предприятия.

*Анализ потенциала* предприятия — это анализ его внутренней среды, элементами которой являются продукция и услуги, уровень развития и функционирования основных функциональных сфер деятельности: НИОКР, производство, маркетинг, персональное материально-техническое обеспечение, управление и организация, экономика и финансы, внешняя кооперация. Анализ потенциала проводится в сопоставлении или с уровнем, достигнутым сильнейшими конкурентами, или со среднеотраслевым уровнем. Результатом анализа потенциала предприятия являются выраженные качественно и количественно границы внутренних (собственных) возможностей обеспечения конкурентоспособности предприятия.

*Анализ стратегических факторов успеха* — выявление и анализ факторов, которые могут обеспечить успех предприятия в конкуренции в выбранном продуктово-рыночном сегменте. Такими факторами могут быть качество продукции, сервис, цены, лучшее знание нужд потребителей. Структура набора стратегических факторов успеха задается самим рыночным сегментом. Результатом этого этапа являются обоснованные перечни факторов, обеспечивающих соответствие параметров потенциала предприятия (сильных сторон) выявленным возможностям окружающей предприятие среды (рыночных шансов).

*Стратегические исходные позиции* — это фактические позиции, занимаемые предприятием или другим объектом стратегического планирования (продуктово-рыночным сегментом, функциональной сферой деятельности) по отношению к возможностям собственного потенциала предприятия. Установление стратегических исходных позиций осуществляется путем *позиционирования* объекта стратегического планирования в портфельной матрице.

*Стратегическое позиционирование* — способ определения стратегических исходных и целевых позиций объекта стратегического планирования (предприятия, продуктово-рыночных сегментов и функциональных сфер деятельности). Инструментом стратегического позиционирования служат портфельные матрицы.

*Стратегическое целеобразование* — процесс формулирования желаемой стратегической позиции предприятия в будущем и разработки системы генеральных целей объектов стратегического планирования. В рамках этого процесса используются методы качественного и количественного прогнозирования, *сценарий* развития внешней среды и самого предприятия.

*Стратегические перспективы и стратегические целевые позиции* предприятия — это описание желаемого (планируемого) положения предприятия относительно будущей внешней среды, формально находящее свое выражение в таком документе, как желаемая руководящая картина предприятия. Стратегические перспективы и руководящая картина предприятия конкретизируются в *стратегических целях* развития предприятия и других объектов стратегического управления.

*Стратегические (генеральные) цели* детализируют принципы и параметры, заложенные в руководящей картине предприятия, и выражаются прежде всего в совокупности планируемых продуктово-рыночных комбинаций (сегментов) и показателях, характеризующих желаемое развитие предприятия и необходимые для этого ресурсы.

Различают несколько уровней *стратегических* (генеральных) *целей*:

- цели предприятия в целом, к которым относят прежде всего планируемую совокупность стратегических хозяйственных единиц (продуктово-рыночных комбинаций) и соответствующие качественные и количественные показатели: рыночную долю, оборот, рентабельность инвестированного капитала, прибыль, уровень ликвидности, степень самофинансирования, новизну и важность рынка, на который хочет выйти предприятие со своей продукцией, и др.;
- цели стратегических хозяйственных единиц. Целеустановки для отдельных СХЕ, на которые разбито предприятие, выражаются такими же показателями, как и цели предприятия в целом;
- цели функциональных сфер деятельности (подразделений) предприятия. Эти цели являются, по сути, директивными заданиями для функциональных подразделений предприятия и кладутся в основу разработки, стратегий, планов мероприятий и программ в этих сферах и подразделениях.

Для наглядности представления взаимосвязей и взаимоподдержки целей, возможности их ранжирования всю совокупность генеральных целей предприятия изображают в виде *дерева целей*.

Стратегический анализ начинается с выделения объектов управления (элементов организационной сферы) и формально завершается определением целей их развития. Формальность завершения определяется тем, что анализу подвергаются разрабатываемые альтернативы развития (стратегии) на стадии выбора наиболее рациональной из них. Анализ присутствует на всех этапах процесса стратегического управления. Поэтому первоочередным является знание *методов стратегического анализа*.

## 10.2. Методы стратегического анализа

### Ситуационный анализ

#### 1. Получение грубых данных:

- обозначение частей предприятия (например, сфера предприятия А, продуктовая линия X и Y, внутренний рынок);
- определение состава величин (показателей);

Оборот	Инвестированный капитал	Денежный поток (кэш флоу)
Денежные единицы		
В % по предприятию		

- продукты и их цели (смысл) использования;
- рыночные сегменты, на которых выступают СХЕ. Рыночные сегменты должны определяться таким образом, чтобы можно было точно охарактеризовать свойства рабочих областей. Новые рыночные сегменты, на которые СХЕ желает выйти, должны быть названы.

## 2. Описание сектора промышленности (описание отрасли):

- конкуренты:
  - ◆ количество конкурентов (растет или падает);
  - ◆ имя и рыночные доли сильнейших конкурентов;
  - ◆ имя и рыночные доли других существенных конкурентов;
  - ◆ изменения в рыночной доле сильнейших конкурентов (в сравнении с СХЕ);
  - ◆ важнейшие ограничения (сокращения), которым подчинен рыночный лидер;
  - ◆ стабильность рынка: вход (новых) или выход конкурентов;
  - ◆ иностранная конкуренция, порядок величин, индексы роста;
  - ◆ существенные предпосылки для конкуренции, то есть критические факторы успеха (цена, сервис, техника);
  - ◆ слабые и сильные стороны конкурентов;
  - ◆ значение отрасли, то есть рыночного сегмента для сильнейших конкурентов, например относительная важность дохода с этого сегмента, эмоциональные связи (привязанности);
  - ◆ организационная структура конкуренции (независимые предприятия, отделения больших предприятий и т. п.);
  - ◆ степень прямой и обратной интеграции (например, «ведущие конкуренты полностью интегрированы от сырья до конечных изделий»);
  - ◆ важнейшие определяющие факторы для роста этого рыночного сегмента;
  - ◆ входные барьеры для новых конкурентов (внутренних и зарубежных);
  - ◆ насколько имеющиеся продукты вытесняемы новыми продуктами;
  - ◆ места производства (изготовления);
  - ◆ использование мощности для всей отрасли (в %);
  - ◆ какой была бы (считается) оптимальная загрузка мощности;

- ◆ экономически оправданная минимальная величина для расширения мощностей существующих и полностью новых заводов;
- ◆ необходимое время для расширения мощностей существующих заводов и строительства и запуска полностью новых заводов;
- ◆ какие конкуренты планируют новые мощности и в какой момент времени;
- ◆ обычные для отрасли каналы сбыта;
- ◆ роль технологии в этой отрасли;
- ◆ экономические показатели и их тенденции в случае, если они известны (например, средний доход (выручка) отрасли, интенсивность капитала, соотношение постоянных и переменных затрат и др.);
- ◆ общий объем рынка;
- ◆ существующий до сих пор рост (в случае необходимости по рыночным сегментам и в соотношении с BSP (бизнес-поля));
- ◆ описание существенных изделий и областей рынка (рыночных областей);
- ◆ политика в отношении спектра продуктов и особенно их преимуществ с точки зрения потребителей (удовлетворение специфических потребностей потребителей и способность к замене изделия);
- группы потребителей:
  - ◆ использование мощности для всей отрасли (в %);
  - ◆ виды потребителей (например, конечные потребители, розничная торговля, оптовая торговля, производственные потребители (только для дальнейшего снаряжения), переработчики;
  - ◆ перечни потребителей по типам и отраслям;
  - ◆ доступность (способность и возможность) использования зарубежных изделий;
  - ◆ степень концентрации (географически или по величине, по другим свойствам);
  - ◆ структура цен (например, насколько различаются цены между различными поставщиками, имеется ли ценовой лидер);
  - ◆ условия продажи (поставки) и типичный (общий) для отрасли объем внешних пунктов (мест) продажи (по возможности важнейшие);

- ♦ является ли рынок циклическим; хозяйственно-экономические факторы (например, строительство, уровень процента), от которых прежде всего зависит цикл.

### 3. Описание объекта (СХЕ):

- доля рынка за последние годы;
- широта продуктового спектра в сравнении с конкурентами;
- степень концентрации потребителей;
- сильные и слабые стороны, которые не обязательно должны быть важными (иметь значение) для конкуренции;
- как и по какой причине входит предприятие в эту отрасль;
- сильные технологические стороны в сравнении с конкурентами;
- в какой мере данным рынком оценивается имя предприятия или определенной продуктовой марки;
- сбытовые пути (каналы сбыта);
- является ли сбыт объекта (СХЕ) наилучшим образом организованным из всех оптимальных каналов сбыта, допустимых в отрасли;
- экспортная квота (экспорт в % к общему обороту), другой экспортный потенциал;
- степень прямой и обратной интеграции;
- места производства (расположение заводов, цехов-изготовителей):
  - ♦ процент использования (загрузки) мощностей;
  - ♦ какая загрузка оптимальна для объекта (СХЕ);
  - ♦ альтернативы хозяйственного использования имеющихся мощностей;
- позиция, занимаемая в себестоимости единицы изделия, в сравнении с конкурентами (позиционирование по кривой опыта):
  - ♦ наиболее значительные новые хозяйственные возможности (бизнеса), которые не включены в план (Bluesky);
- характеристика фаз рыночного жизненного цикла:
  - ♦ определение жизненного цикла рынка, на котором оперирует объект (СХЕ);
  - ♦ включение объекта (СХЕ) в соответствующую фазу жизненного цикла рынка;
- из позиции объекта (СХЕ) в рыночном жизненном цикле определяются свидетельства:
  - ♦ о перспективах развития объекта (СХЕ);

- ◆ рентабельности;
  - ◆ потребности в мощностях;
  - ◆ подверженности объекта (СХЕ) стратегическим неожиданностям (продуктовым) и/или технологическим нововведениям, колебаниям (изменениям) курса и т. п.
4. Конкурентные позиции в рыночном жизненном цикле:
- перечень конкурентных преимуществ объекта (СХЕ) — на основе анализа сильных и слабых сторон, в сравнении с сильнейшими конкурентами;
  - определение числовых значений относительно конкурентных преимуществ объекта (СХЕ).
5. Портфельные позиции (позиции в портфельной матрице):
- подробное обозначение (спецификация) рыночной привлекательности (сумма всех поставщиков);
  - включение объекта (СХЕ) в портфельную матрицу.
6. Описание существующей стратегии:
- описание стратегии объекта (СХЕ);
  - выведение нормативной стратегии из портфельной матрицы.

### **Плановый анализ (анализ плана)**

1. Принципиальные приемы (предложения):
- общее хозяйственное положение:
    - ◆ рост экономики;
    - ◆ положение с конъюнктурой;
    - ◆ степень влияния государственных мероприятий;
    - ◆ ситуация с конкуренцией;
  - сектор промышленности (отрасль):
    - ◆ рост;
    - ◆ стабильность;
    - ◆ мероприятия важнейших конкурентов;
    - ◆ рост кругов потребителей, определяющих спрос;
    - ◆ угрозы (например, технологическое старение);
    - ◆ развитие цен;
    - ◆ развитие издержек;
    - ◆ воздействие со стороны всего предприятия (например: воздействие со стороны ранее действовавшей или настоящей стратегии предприятия);
    - ◆ положение на рынке труда;

- ♦ общественное воздействие (например, защита потребителей);
  - ♦ государственное влияние.
2. Описание будущих рыночных фаз жизненного цикла.
  3. Будущие нормативные стратегии.
  4. Политики и программы действий (мероприятий) для функциональных сфер и их включение во времени. Определяется перечень важных мероприятий, необходимых для осуществления намеченных в соответствии с п. 3 нормативных стратегий.  
Составляется ранговый перечень необходимых (требуемых) ключевых функций в порядке их значимости для реализации стратегии:
    - маркетинг;
    - исследования и разработки и др.
  5. Ключевые вопросы, которые должны быть решены объектом (СХЕ) или предприятием в целом. Заключение (выводы) для критических решений с целью установления приоритетов (что должны решать в первую очередь).
  6. Зависимость плана от других частей предприятия:
    - вид и степень зависимости от других организационных единиц (отделений), заводов, центральных сфер — отделов предприятия;
    - преимущества, которые предлагает объект (СХЕ) другим сферам или единицам.
  7. Планы кооперации, слияния или объединения (поглощения):
    - в случае, если такие участия уже совершены (сделаны) — примененные критерии;
    - желательные критерии для будущих участия (если для реализации стратегии они необходимы).

### **Анализ результатов, которых хотели достигнуть**

Необходимыми данными для этого являются:

- объемы сбыта (количества), доли рынков;
  - суммы (вклады) покрытия;
  - прибыль, инвестиции, поток наличных, потоки средств для объекта (СХЕ) во временном разрезе.
1. Ранние (до сих пор имевшиеся) данные о результатах по ранним стратегиям:
    - степень соответствия ранних данных по результатам стратегий (описание и оценка с точки зрения соответствия или несоответствия);



- существенные отклонения внутри ранних данных о результатах с соответствующими обоснованиями.
2. Целевые величины (показатели), сравнимые с сегодняшней или будущей стратегией. Определение причин для существенных отклонений.
  3. Заключение (выводы). Дается тезисное заключение об имеющихся в настоящее время стратегиях и об их результатах. Целепостановка для будущего, а также описание выбранной стратегии, ведущей к достижению этих целей. Обоснование.

### Анализ риска

1. Риск относительно краткосрочного достижения целей:
  - описание рисков;
  - вероятность наступления случаев риска;
  - значение (важность) воздействия (последствий).
2. Риск долгосрочного достижения целей:
  - такие же события (данные), как и вышеприведенные;
  - оценка рисков:
    - ◆ высокая;
    - ◆ средняя;
    - ◆ низкая.
3. Степень безопасности. Проводится оценка безопасности, в условиях которой может быть реализована стратегия и достигнуты запланированные результаты (табл. 10.1).

Таблица 10.1. Схема анализа риска

Факторы риска	Риск		
	Низкий (0–30 %)	Средний (30–70 %)	Высокий (70–100 %)
Сектор промышленности (отрасль)			
Фазы рыночного жизненного цикла			
Позиции в конкуренции			
Стратегия			
Функциональные программы действий			
Плановые предпосылки			
Ранние (до сегодняшнего дня) достижения СХЕ			
Ожидаемые будущие результаты			
Общий риск			

Пример содержания аналитической справки для профилирования СХЕ приведен в табл. 10.2.

**Таблица 10.2.** Профилирование СХЕ (по «Артур Д. Литтл»)

А. Ситуационный анализ						Б. Плановый анализ
1. Грубые данные.						1. Объекты: — хозяйственное положение и т. п.; — сектор промышленности (отрасль); — рынок. 2. Будущие фазы жизненного цикла. 3. Нормативные стратегии. 4. Политики и программы действий для функциональных сфер. 5. Ключевые вопросы, которые необходимо решить: — посредством СХЕ; — через предприятие. 6. Планирование (план) зависимости от других частей предприятия. 7. Планы кооперации, слияний, объединений (участий). 8. Специальные мероприятия (со сроками и анализом «эффект — затраты»)
2. Описание сектора промышленности (описание отрасли).						
3. Описание СХЕ и ее рыночных позиций.						
4. Фазы рыночного жизненного цикла: — прошедшие; — настоящие; — будущие.						
5. Конкурентные позиции в рыночном жизненном цикле: фазы рыночного жизненного цикла.						
Относительные конкурентные позиции СХЕ	Доминирующие	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад	
	Средне					
	Слабо					
6. Позиции в портфельной матрице.						
7. Имевшиеся стратегии						

### 10.3. Виды стратегического анализа

#### Анализ исходной позиции

Для того чтобы разработать эффективную будущую стратегию, необходимо ясное понимание исходной позиции предприятия, то есть его нынешнего состояния, идентичности, стиля, имеющихся в настоящий момент стратегий. Для этого целесообразно проанализировать прошедший период (4–5 лет) и спрогнозировать будущий период (4–5 лет). Это можно сделать с помощью каталога вопросов в отношении продуктово-рыночных комбинаций и необходимых для их реализации средств и методов. В итоге имеется прогнозно-аналитический период, охватываемый анализом, — 8–10 лет.

Анализ должен ответить на следующие вопросы.

#### 1. По продуктово-рыночной комбинации.

- 1.1. Какие функции выполняют имеющиеся продуктовые линии? (Вид и значение функций, соотношение затрат и связи между функциями, замещающие друг друга функции.)

- 1.2. Измерения рынка (в натуральных и денежных показателях).
  - 1.3. Рыночная доля предприятия и важнейших конкурентов.
  - 1.4. Оборот и экономические результаты предприятия.
  - 1.5. Развитие издержек и цен с выделением затрат на сырье, энергию и труд.
  - 1.6. Какие изменения произошли в прошедшие 4–5 лет в объеме и глубине продуктовых групп и какие изменения ожидаются в ближайшие 4–5 лет?
  - 1.7. Как географически распределен общий оборот? Как высока в процентах доля предприятия на различных географических рынках. Какая прибыль получается с различных географических рынков?
  - 1.8. Насколько высока доля чистой стоимости (чистой продукции, новой стоимости) в имеющихся продуктово-рыночных комбинациях?
2. *По средствам и методам (потенциал результатов, а также обеспечивающих и исполнительских процессов).*
- 2.1. Вид разработки и продуктов: какие мероприятия предусмотрены в программах в прошедшие 4–5 лет и в предстоящий период относительно:
    - ◆ исследований;
    - ◆ разработок;
    - ◆ договоров по ноу-хау с другими предприятиями для обеспечения главных продуктовых линий.
  - 2.2. По производственной структуре.
    - ◆ На скольких заводах-изготовителях производятся в рассматриваемом 8–10-летнем периоде продуктовые группы предприятия?
    - ◆ Какова зависимость между объемами производства и себестоимостью?
    - ◆ Какие основные направления имеются или предусмотрены в связи с собственным изготовлением или поставками со стороны?
    - ◆ По каким критериям выбраны места расположения производственных линий?
    - ◆ Какие сдвиги в относительной важности этих критериев произошли за это время?
  - 2.3. По маркетингу.
    - ◆ Каковы важнейшие каналы для сбыта рассматриваемых продуктовых групп?

- ♦ Какие дополнительные услуги (сервис, консультации потребителям, техническая помощь) предлагаются предприятием потребителям напрямую или через третьи организации? Предусматриваются ли здесь изменения? Какие тенденции обозначаются в числе сервисных центров?
- ♦ Соответствует ли дизайн продукта требованиям времени?

#### 2.4. В области финансовой структуры.

- ♦ Какие продуктовые линии имеют положительный, а какие отрицательный баланс прибыли, какие тенденции здесь действуют?
- ♦ Налагаются ли на определенные подразделения предприятия ограничения с целью обеспечения других подразделений?
- ♦ Основывается ли распределение ресурсов на портфельной методике?

#### 2.5. В области структуры персонала.

- ♦ По каким критериям осуществляется распределение и развитие кадров?
- ♦ Каков масштаб специализации?
- ♦ Каково соотношение основных и вспомогательных рабочих?
- ♦ Сколько человек занято в функциональных сферах предприятия?
- ♦ Какова возрастная структура кадров?
- ♦ Каков уровень новаторства кадров?

#### 2.6. В области организации.

- ♦ Какие организационные мероприятия были проведены для интеграции различных функциональных подразделений на общий результат? Какие организационные изменения произошли в рассматриваемый период и какие намечены?
- ♦ Имеется ли концепция по усилению инновационной способности и улучшению организационного климата? Какова относительная структура предприятия с учетом требований завтрашнего дня?

Для ответа на эти вопросы анализ подразделяется в дальнейшем на следующие виды:

- анализ стратегических факторов успеха;
- анализ и прогноз окружающей среды;
- анализ и прогноз самого предприятия;
- портфельный анализ (позиционирование объекта и целеполагание).

Результатом анализа исходной позиции объектов является определение фактического состава и состояния объектов управления в рамках составления организационной структуры предприятия в целом. Анализ исходных позиций содержит в себе, по сути, все рассматриваемые виды анализа. Определение факторов успеха осуществляется на основе фактического состояния объекта, знание о котором получено на основе анализа исходных позиций.

### **Анализ стратегических факторов успеха**

Стратегические факторы успеха (СФУ) — это факторы, которые оказывают существенное влияние на потенциал успеха (показатель рентабельности и прибыли) отдельной СХЕ или предприятия в целом.

Исследования зарубежных ученых, проводимые в 1970-х гг., выявили ряд закономерностей, которые в определенных ситуациях могут предопределять успех или неудачу той или иной СХЕ.

Американский институт стратегического планирования разработал следующую классификацию таких стратегических факторов успеха СХЕ (модель PIMS).

#### **1. Привлекательность рынка:**

- ◆ рост рынка (в кратком и долгосрочном периоде);
- ◆ экспортная квота (доля продукции, идущей на экспорт);
- ◆ степень ориентированности рынка на спрос или предложение.

#### **2. Относительные позиции в конкуренции:**

- ◆ абсолютная рыночная доля;
- ◆ относительная рыночная доля;
- ◆ относительное количество конкурентов;
- ◆ относительное качество продукции и производства (конкурентоспособность продукции).

#### **3. Привлекательность капиталовложений:**

- ◆ капиталоемкость;
- ◆ вертикальная интеграция (удельный вес чистой продукции в обороте);
- ◆ производительность (оборот на одного занятого);
- ◆ степень использования производственных мощностей.

#### **4. Привлекательность издержек:**

- ◆ удельный вес затрат на маркетинг в общем обороте;
- ◆ удельный вес затрат на НИОКР в общем обороте;
- ◆ доля новой продукции (степень обновляемости продукции).

5. Общие параметры предприятия:
  - ◆ размер предприятия;
  - ◆ степень диверсификации.
6. Изменения вышеперечисленных ключевых параметров:
  - ◆ изменение рыночной доли;
  - ◆ изменение вертикальной интеграции;
  - ◆ относительное изменение цен;
  - ◆ изменение качества продукции и производства;
  - ◆ изменение производственных мощностей.

Вышеперечисленные факторы в соответствии с моделью PIMS оказывают существенное влияние на эффективность функционирования СХЕ и предприятия в целом независимо от его отраслевой принадлежности, географического положения, специфики выпускаемой продукции.

Из всей совокупности факторов главными являются «привлекательность рынка» и «относительные позиции в конкуренции». Именно эти комплексные данные оказывают основное влияние на показатель рентабельности и прибыли СХЕ и тем самым определяют перспективы развития данной СХЕ.

### **Анализ окружающей среды**

Задача анализа — выявление внешних возможностей и опасностей для предприятия в целом и его СХЕ исходя из окружающей среды.

Анализ окружающей среды включает:

- анализ политического, общественного, экономического и технического развития;
- анализ отрасли или отраслей, в которых оперирует предприятие;
- положение предприятия в соответствующих отраслях.

В следующей схеме проведения анализа окружающей среды эти три основных направления анализа представлены в детализированном виде.

1. Анализ политического, общественного, экономического и технического развития.
  - 1.1. Международное экономическое положение и национальные экономические структуры и политика.
  - 1.2. Государственное вмешательство в экономику.
  - 1.3. Основные параметры политического и общественного развития (охрана среды, рост населения, положение с рабочей силой и т. д.).

1.4. Экономическое развитие (тенденции изменения национального дохода, бюджетная политика, инфляция).

1.5. Общие тенденции развития техники и технологии, особенно в областях, где оперирует предприятие, и влияние, которое могут оказать эти тенденции на предприятие.

## 2. Анализ отрасли.

### 2.1. Спрос на продукты или услуги:

- ◆ функции и применения продукта, рыночная потребность;
- ◆ стабильность спроса (возможность замещения продукта, продолжительность сохранения спроса);
- ◆ место в жизненном рыночном цикле (в какой фазе жизненного цикла находится продукция);
- ◆ показатели роста рынка и другие измерители рынка;
- ◆ сегментация спроса.

### 2.2. Предложение продуктов или услуг:

- ◆ средний коэффициент загрузки мощностей в отрасли;
- ◆ капиталоемкость;
- ◆ затраты на заработную плату, материальные затраты и т. п.;
- ◆ возможные препятствия в снабжении сырьем и энергией;
- ◆ сегментация рынков, каналы сбыта;
- ◆ «налоговый пресс».

### 2.3. Ситуация с конкуренцией:

- ◆ количество, размер, финансовая сила, техническая опытность, система управления ведущих предприятий в отрасли (реальных и потенциальных конкурентов);
- ◆ организация отрасли и тенденции ее развития;
- ◆ государственное регулирование отрасли (например, цен);
- ◆ отношение общественности к отрасли и определенным производственным процессам.

### 2.4. Выводы:

- ◆ перспективы прибыли и роста оборота в данной отрасли;
- ◆ критические факторы успеха предприятия в данной отрасли.

## 3. Положение предприятия в отрасли.

### 3.1. Рыночные позиции предприятия:

- ◆ рыночная доля (по отношению к отрасли в целом и к сильнейшим конкурентам);

- ◆ качество и характеристики продукции и услуг;
- ◆ альтернативные структуры продуктов и услуг;
- ◆ инновационный потенциал (продуктивные и технологические нововведения).

### 3.2. Анализ конкуренции:

- ◆ идентификация ведущих конкурентных предприятий;
- ◆ анализ относительных конкурентных различий (в сравнении с сильнейшими конкурентами): качество, ресурсы, применяемые стратегии и т. д.;
- ◆ анализ инструментов конкуренции (цена, качество, сервис);
- ◆ анализ конкурентных или входных (на данный рынок) барьеров (рыночные доли сильнейших конкурентов, хорошее географическое место расположения предприятий и т. п.);
- ◆ рыночное поведение сильнейших конкурентов.

### 3.3. Ситуация с издержками на предприятии:

- ◆ анализ места расположения предприятия (относительно условий снабжения сырьем и энергией, рабочей силой), близость к рынкам сбыта и т. д.;
- ◆ относительная эффективность производственного и сбытового аппарата (зависимость себестоимости единицы продукции от объема производства);
- ◆ специфические относительные преимущества в издержках (лицензии, патенты и т. п.).

### 3.4. Специфические факторы конкуренции:

- ◆ относительная финансовая мощь предприятия;
- ◆ относительные способности руководства предприятия и кадров.

### 3.5. Выводы:

- ◆ критические ресурсы (важнейшие факторы потенциала) предприятия, определяющие его успех в отрасли;
- ◆ исходные установки для анализа сильных и слабых сторон предприятия в сопоставлении со стратегическими факторами.

Задача анализа политического, общественного, экономического и технического развития окружающей среды состоит в выявлении влияния, которое оказывают эти внешние факторы на современное и будущее развитие областей деятельности предприятия, а также на стратегическую гибкость предприятия. Этот анализ образует объективные границы маневрирования предприятия.



Задача анализа отрасли (отраслей), в которой предприятие оперирует в настоящее время или планирует в будущем, — описание того рыночного пространства, в котором предприятие удовлетворяет своих потребителей и вступает в конкурентную борьбу. Результатом анализа отрасли является перечень критических факторов, определяющих успех предприятия на рынках отрасли или представляющих опасность для конкурентоспособности предприятия.

Анализ положения предприятия в отрасли (на рынке) состоит в описании важнейших инструментов конкуренции, используемых в данной отрасли, а также самих конкурентов. Результатом этого анализа является перечень факторов или предпосылок для успешной конкуренции в специфических отраслевых сегментах. Эти факторы успеха в ходе анализа сильных и слабых сторон самого предприятия сравниваются с аналогичными факторами конкурентных предприятий.

### **Анализ потенциала предприятия**

В то время как задачей анализа окружающей среды является выявление возможностей (существующих и потенциальных) того, что *предприятие могло бы делать*, цель анализа самого предприятия заключается в том, чтобы установить, *что предприятие, с учетом его сильных и слабых сторон, может сделать*. В ходе анализа исследуется прежде всего его потенциал, охватывающий важнейшие виды ресурсов, которыми располагает предприятие.

Сильные и слабые позиции предприятия заключены в его продукции и функциональных сферах деятельности. Анализ сильных и слабых сторон деятельности проводится по той же схеме, что и анализ факторов окружающей среды — с помощью вопросников. Ответы на вопросы оцениваются экспертами в сравнении со среднеотраслевым уровнем или уровнем сильнейших конкурентов. Интегральная оценка сильных и слабых сторон предприятия характеризует его конкурентоспособность (относительные конкурентные преимущества).

С технической точки зрения анализ производится на основе опроса экспертов (как специалистов предприятия, так и сторонних) и оценки ими того или иного фактора. По перечисленным выше областям анализа внешней среды могут составляться специфические для предприятия вопросники, с помощью которых критические факторы оцениваются качественно или количественно. Полученные оценки сводятся в таблицу (табл. 10.3, 10.4).

Таблица 10.3. Оценочная шкала привлекательности отрасли (рынка)

Факторы окружающей среды (критерии оценки)	Описание и тенденции развития шансов и опасностей (угроз)	Шкала оценки возможных воздействий по предприятию		
		Опасность (слабо)	Нейтрально (средне)	Шансы (сильно)
		0-33	33-67	67-100
1. Факторы, характеризующие политическое, общественное и техническое развитие				
1.1.				
1.2.				
.....				
2. Факторы, характеризующие развитие отрасли (рынка)				
2.1.				
2.2.				
.....				
3. Факторы, характеризующие положение предприятия в отрасли (на рынке)				
3.1.				
3.2.				
.....				
Интегральная оценка рыночной привлекательности отрасли*				

\* Интегральная оценка рыночной привлекательности отрасли может определяться как отношение суммы оценок к количеству критериев.

Результатом анализа потенциала предприятия будет выявление тех видов продукции, функциональных сфер деятельности и соответствующих подразделений, потенциал которых выше, чем у конкурентов, и на базе которых могут основываться стратегические позиции успеха предприятия, а также слабых мест предприятия, которые не позволяют использовать открывающиеся в окружающей среде возможности.

Интеграция полученных оценок шансов опасностей окружающей среды и сильных (слабых) сторон предприятия осуществляется с помощью

различного вида портфельных матриц, дающих возможность графической интерпретации положения предприятия или его отдельных СХЕ.

**Таблица 10.4.** Оценочная шкала относительных конкурентных преимуществ объекта планирования

Факторы потенциала предприятия (критические ресурсы)	Характеристика фактического состояния (описание сильных и слабых сторон)	Шкала оценки		
		Слабые стороны	Средне	Сильные стороны
		0–33	33–67	67–100
1. Продукты (по видам, группам)				
2. Рынки сбыта (по видам)				
3. Финансовая ситуация				
4. Исследования и разработки				
5. Производство				
6. Материально-техническое обеспечение				
7. Место расположения				
8. Ситуация с издержками				
9. Качество руководящих кадров				
10. Система управления				
11. Потенциал роста производительности				
Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия				

### **Портфельный анализ стратегического положения предприятия и СХЕ**

Портфельный анализ, разработанный американскими исследовательскими фирмами «Бостонская консалтинговая группа» (БКГ), «Артур Д. Литтл», «Мак-Кинси», являются важнейшим и широко используемым методологическим аппаратом стратегического планирования.

Так называемый портфель представляет собой двухмерную, четырех- или девятиквadrантную матрицу, в которой предприятие или СХЕ позиционируется относительно оценок перспектив рынка (по вертикальной оси) и собственной конкурентоспособности (по горизонтальной оси).

Главное отличие различных матричных методик друг от друга состоит в подходах, использующихся для оценки привлекательности

рынка и конкурентных позиций, то есть в различном наборе факторов успеха.

Рассмотрим применение метода портфельного анализа как метода стратегического управления для решения задачи определения планового портфеля объекта планирования.

**Использование матрицы Бостонской консалтинговой группы.** Эта матрица (рис. 10.2) позволяет определить перспективы развития в каждой СХЕ, дает возможность сопоставить их между собой. Матрица помогает принять решение о намеченных позициях на рынке, распределить стратегические денежные средства между СХЕ в будущем и стратегические ресурсы на ближайшую перспективу.

Для анализа бостонская матрица использует два критерия: рост объема спроса (он задает размер матрицы по вертикали) и соотношение доли рынка, принадлежащей фирме, и доли рынка, принадлежащей ведущему конкуренту (размер по горизонтали).

Для каждой СХЕ делается оценка будущих темпов роста, подсчитываются доли рынка; полученные данные вписываются в соответствующие клетки.

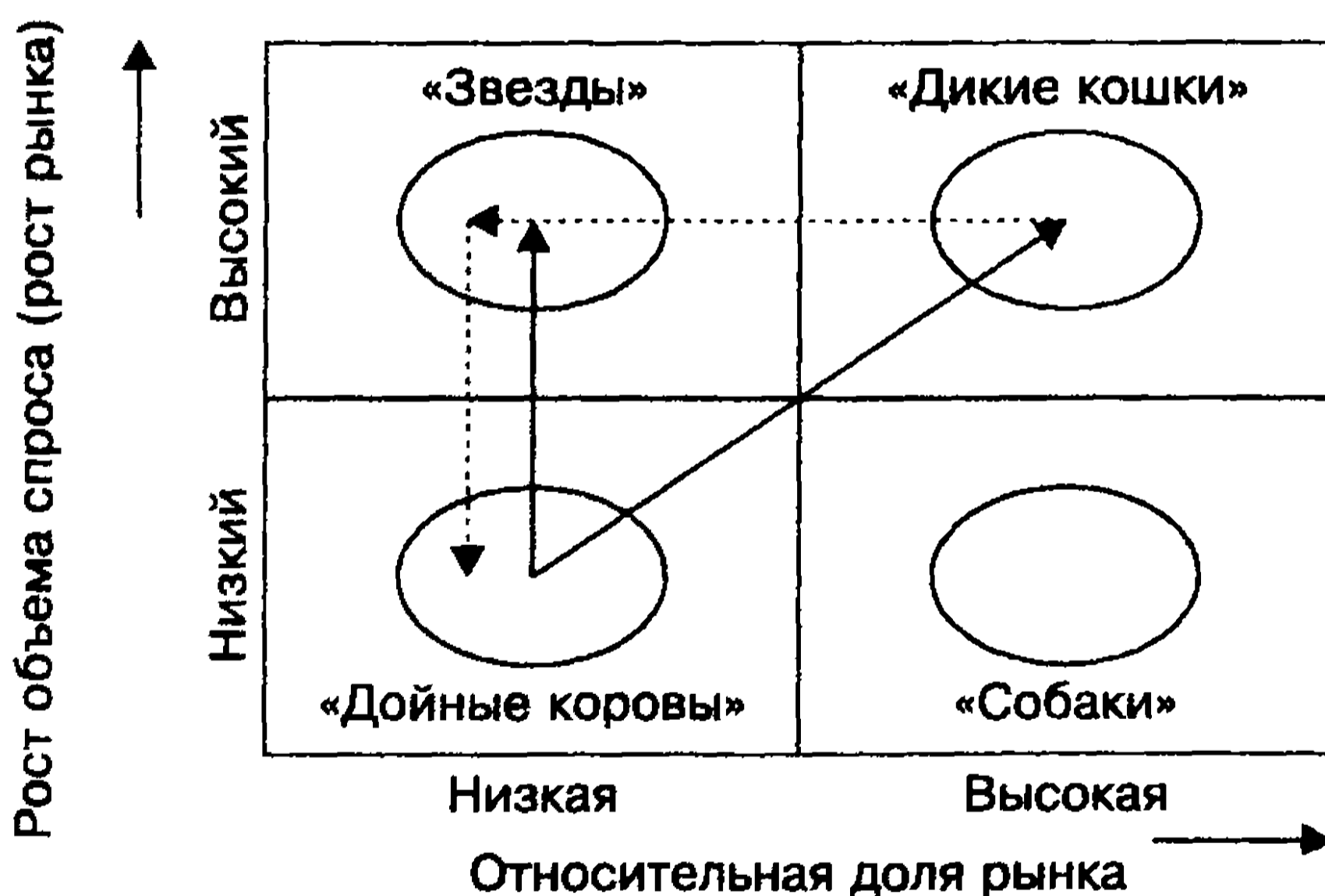


Рис. 10.2. Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента

Пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» могут стать «звездами», а «звезды» в дальнейшем с приходом неизбежной зрелости превратятся в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение средств от «дойных коров».

Построение матрицы основано на ряде предпосылок:

- объем доходов фирмы прямо пропорционален величине ее рыночной доли;

- наращивание объема производства требует финансовых вложений, потребность в которых прямо пропорциональна темпу роста рынка;
- замедление темпов роста рынка при сохранении рыночных позиций создает возможность получения избыточных доходов;
- сокращение рыночной доли на растущем рынке при продаже конкуренту приводит к росту доходов.

Таким образом, возможны четыре категории продукции фирмы:

- высокий рост рынка и большая доля рынка: продукт «звезда» дает большой доход, не требуя больших вложений;
- низкий темп роста рынка и большая доля рынка: продукт «дойная корова» дает большой доход и характеризуется малыми затратами в связи со стабильностью рынка;
- высокий темп роста рынка и небольшая контролируемая доля рынка: продукт «дикая кошка» приносит малый доход, но может превратиться в «звезду» при дополнительных вложениях;
- низкий темп роста рынка и невысокая доля рынка: продукт «собака» приносит мало доходов и требует невысоких затрат, не имеет перспектив и должен быть снят с производства.

Производство продукта имеет смысл, если соблюдается его переход из категории «дикий кошки» в «звезды», а затем в «дойные коровы». Поскольку производственный ассортимент предприятия одновременно включает несколько продуктов, то решается проблема финансирования: необходимые средства для поддержания позиций «звезд» и дальнейшей разработки «диких кошек» предоставляются «дойными коровами». Могут использоваться средства от ликвидации «собак».

Бостонская матрица применяется в случаях, когда:

- ситуация довольно стабильна, рост объема деятельности предприятия на перспективу не будет искажен какими-либо непредвиденными обстоятельствами;
- относительные позиции предприятия в конкуренции можно определить по его доле на рынке. Это справедливо при условии, что технология стабильна, спрос растет быстрее предложения и конкуренция не слишком остра.

**Использование матрицы «Мак-Кинси».** В отличие от матрицы БКГ в матрице «Мак-Кинси» девять полей, в которых предприятие или СХЕ позиционируется по двум комплексным показателям: «Рыночная привлекательность» и «Относительные конкурентные преимущества».

Показатель рыночной привлекательности определяется следующими факторами:

- емкость (размер) рынка;
- рост рынка;
- качество рынка;
- обеспеченность материальными ресурсами;
- общая ситуация окружающей среды.

Относительные конкурентные преимущества определяются следующими основными факторами (обуславливающими сильные стороны предприятия):

- относительные рыночные позиции;
- относительный производственный потенциал;
- относительный потенциал НИОКР;
- относительная квалификация руководящих кадров и персонала.

В свою очередь, эти факты могут характеризоваться широким набором показателей.

**Измерители относительных конкурентных преимуществ (сильных сторон) предприятия**

1. Относительные рыночные позиции:

- рыночная доля и ее развитие;
- размер и финансовая сила предприятия;
- индекс роста предприятия;
- рентабельность;
- маркетинговый потенциал (образ предприятия и крепость связей с потребителями, ценовые преимущества на основе качества продукции и услуг, техники, скорости, поставки, широты ассортимента).

2. Относительный производственный потенциал.

А. Эффективность производственных процессов:

- ♦ преимущества в издержках на базе современности производственного процесса, использования мощности, производственных условий, размера производственных единиц;
- ♦ инновационная способность и технические ноу-хау предприятия;
- ♦ возможности в области лицензий;
- ♦ способность приспособить имеющееся оборудование к изменениям рыночных условий.

**Б. Оборудование:**

- ◆ сохранение рыночной доли с имеющимися мощностями;
- ◆ преимущества в месте расположения предприятия;
- ◆ потенциал роста производительности;
- ◆ дружелюбность производственных процессов к окружающей среде;
- ◆ условия поставок, службы потребителей и т. п.

**В. Обеспечение энергией и сырьем:**

- ◆ сохранение нынешней рыночной доли при предлагаемых условиях обеспечения сырьем;
- ◆ ситуация с ценами на сырье и энергию.

**3. Относительный потенциал исследований и разработок:**

- состояние фундаментальных исследований, прикладных исследований, экспериментальных разработок и прикладных технических разработок в сравнении с рыночными позициями предприятия;
- инновационный потенциал и др.

**4. Относительная (в сравнении с сильнейшими конкурентами) квалификация руководящих кадров и сотрудников:**

- профессиональный уровень и культура кадров;
- инновационный климат;
- качество системы управления;
- мощность и др.

**Критерии оценки рыночной привлекательности****1. Рост рынка и размер рынка (величины).****2. Качество рынка:**

- рентабельность отрасли (вклад в покрытие, рентабельность оборота, оборачиваемость капитала);
- место (положение) в рыночном жизненном цикле;
- пространство (ограничения) для ценовой политики;
- технологический уровень и инновационный потенциал;
- защитоспособность технических ноу-хау;
- интенсивность капиталовложений (капиталоемкость);
- структура и интенсивность конкуренции;
- количество и структура потенциальных потребителей;
- стабильность поведения потребителей;
- входные барьеры для новых производителей (продавцов);
- требования к сбыту и сервису;

- изменчивость условий конкуренции;
- возможности замещения продуктов.

### 3. Обеспечение сырьем и энергией:

- подверженность сбоям при снабжении сырьем и энергией;
- угрозы экономичности производственного процесса при повышении цен на сырье и энергию;
- существование альтернативных видов сырья и энергоносителей.

### 4. Ситуация в окружающей среде:

- зависимость от изменения конъюнктуры;
- влияние инфляционных процессов;
- зависимость от законодательства;
- зависимость от общественных установок;
- риск государственного вмешательства;
- нагрузка на природную среду.

Для расчета значений интегральных показателей матрицы могут использоваться оценочные табл. 10.3 и 10.4, рассмотренные выше.

Ниже показан пример определения координат для позиционирования СХЕ в матрице. На рис. 10.3 – сама матрица «Мак-Кинси» с расположением различных СХЕ.

Следует отметить, что на одной и той же матрице можно размещать и сравнивать СХЕ одного (собственного) предприятия и СХЕ конкурирующих предприятий. Поэтому портфельная матрица, в принципе, может служить в качестве упрощенной модели предприятия, представляющей его в виде набора независимых продуктово-рыночных комбинаций или СХЕ.

Площадь соответствующих кружков показывает относительную величину оборота (объема реализации) различных СХЕ.

Портфель составлен не только исходя из рыночной привлекательности, но и на основе экономической, экологической привлекательности и других факторов, позволяющих более точно сформулировать объем в портфеле предприятия. На основе всех построений портфелей строится сводная таблица, динамический портфель.

Рассмотренные виды и методы анализа объектов ставят своей целью определение потребности окружающей среды (рынков) и возможности предприятия удовлетворить эти потребности, то есть определение позиции предприятия на отраслевом рынке относительно вскрытых в ходе анализа перспектив (возможностей, шансов) и способностей самого предприятия использовать вскрытые возможности путем эффективного перераспределения имеющихся ресурсов и наращивания потенциала.



### Пример оценочной шкалы для создания портфельной матрицы

Фирма \_\_\_\_\_

Продуктовая группа (СХЕ)

Дата \_\_\_\_\_

Привлекательность отрасли

Ситуация с конкуренцией

Критерии	Плохо (0–33)	Средне (34–66)	Хорошо (67–100)	Плохо (0–33)	Средне (34–66)	Хорошо (67–100)
1. Рост сегмента рынка						
2. Размер сегмента рынка						
3. Рентабельность проекта						
4. Инновационный потенциал						
5. Капиталосмкость						
6. Интенсивность конкуренции						
7. Стабильность поведения потребителей и конкурентов						
8. Носители процесса (потребители)						
9. Входные барьеры на рынок (в отрасль)						
10. Возможность замещения продукта						
11. Зависимость от сырья						
12. Законодательство						
13. Общественное мнение						
		16,2				56

Сумма оценок

Количество критериев = Средняя оценка в матрице

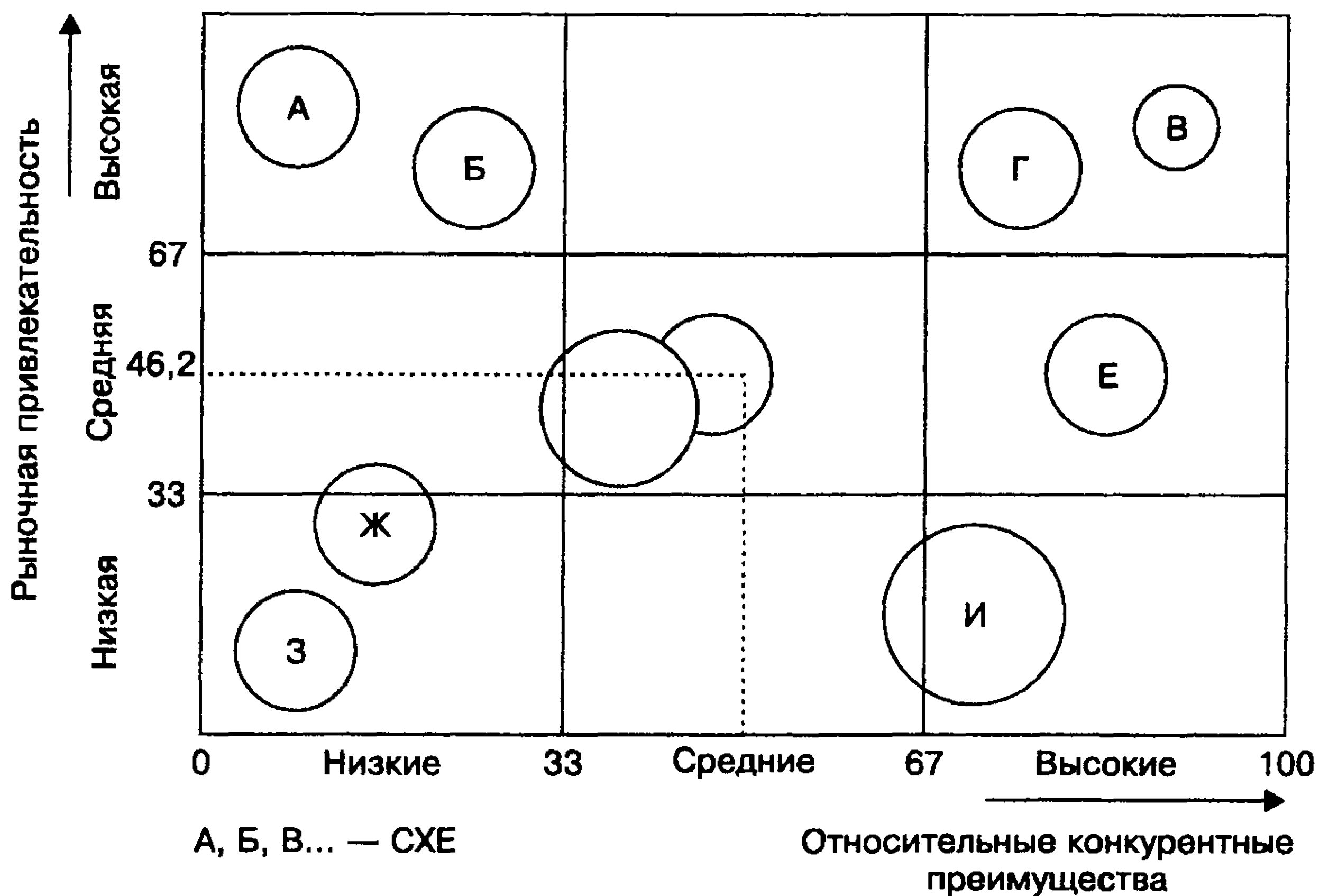


Рис. 10.3. Матрица «Мак-Кинси» с расположением различных СХЕ

В ходе дальнейших исследований будут определены цели и пути их достижения (стратегии) по реализации вскрытых на рынке возможностей и переориентации или создания для этого соответствующего потенциала предприятия.

## Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение понятию «стратегический информационный анализ».
2. Каковы задачи и роль стратегического анализа как этапа процесса стратегического управления?
3. Перечислите методы стратегического анализа.
4. Перечислите и дайте определение видам стратегического анализа.
5. В чем заключается анализ исходной позиции?
6. В чем состоит анализ стратегических факторов задач?
7. В чем заключается анализ окружающей среды?
8. В чем состоит анализ потенциала предприятия?
9. В чем заключается портфельный анализ стратегического положения предприятий и СХЕ?

10. Дайте характеристику матрицы Бостонской группы.
11. Дайте характеристику матрицы «Мак-Кинси».
12. Постройте матрицу «Мак-Кинси» «Привлекательность отрасли — конкурентоспособность предприятия» для одной из публичных российских компаний.
13. Опишите методы и модели, используемые современными отечественными организациями при принятии стратегических решений.

# Глава 11. Объекты, этапы и методы стратегического управления

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ◆ сущность стратегического планирования;
  - ◆ объекты стратегического планирования;
  - ◆ сущность продуктово-рыночной комбинации;
  - ◆ методы стратегического планирования;
- **уметь:**
  - ◆ охарактеризовать основные компоненты и этапы стратегического планирования;
  - ◆ привести примеры создания и функционирования организационных структур предприятия;
- **владеть:**
  - ◆ методами формирования стратегического планирования.

## 11.1. Основные компоненты и этапы стратегического управления

*Стратегическое управление предприятием* включает семь основных компонентов.

1. *Предпринимательское видение* — это осознание предпринимателем (руководством предприятия) возникновения желания (мечтания) коренных изменений (произвести коренные перемены).  
Например, разработчиком персонального компьютера владело желание «демократизировать компьютер»; предпринимателем, занятым в автомобильной промышленности в качестве субпоставщика деталей, — желание, чтобы в каждом автомобиле, выпущенном в США и Канаде, использовались детали, произведенные на его предприятии.
2. *Предпринимательская политика, или философия предприятия*, — это форма выражения видения, внутренняя установка предпринимателя или высшего руководства предприятия по всем видам

деятельности предприятия, совокупность принципов или руководящих правил, которые устанавливаются в так называемой картине (модели) видения предприятием мира (внешней и собственной внутренней среды). Предпринимательская политика регулирует поведение внутри самого предприятия и устанавливает, какие ценности, нормы и идеалы обязательны для данного предприятия (его руководства и сотрудников).

Задача предпринимательской политики предприятия заключается в таком выражении видения предпринимателя или высшего руководства предприятия, чтобы установить достаточно жесткие рамки поведения всех сотрудников предприятия, заставить всех сотрудников «вместе шагать в одном направлении».

2.1. *Принципы предприятия* охватывают:

- ◆ установление смысла (цели и области деятельности предприятия, на каких рынках и по каким причинам будет оперировать предприятие);
- ◆ определение ответственности предприятия по отношению к собственным работникам, потребителям, вкладчикам капитала, поставщикам, другим предприятиям-партнерам, обществу;
- ◆ реализацию результатов стратегий;
- ◆ вхождение в стратегические альянсы.

2.2. *Руководящая картина*, или *миссия*, представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей предприятия. В формализованном виде *руководящая картина* предприятия представляет собой документ, в котором содержится описание ныне существующих или желаемых характеристик и целевых параметров предприятия:

- ◆ название, группа или концерн, членом которого является предприятие, разработки, производимые товары и предоставляемые услуги, характеристики производственной и сбытовой систем;
- ◆ концепция качества;
- ◆ концепция ценообразования;
- ◆ торговая марка, образ предприятия;
- ◆ сбытовые органы, области сбыта, цели сбыта;
- ◆ целевые группы потребителей.

3. *Стратегия* — это способ достижения стратегических целей, основные направления развития предприятия как целого и его продуктово-рыночных сегментов. Формулирование стратегий осуществляет-

ся на двух уровнях — отдельных продуктово-рыночных сегментов (стратегических хозяйственных единиц) и на уровне предприятия. Каждая стратегия характеризуется следующим набором элементов:

- ♦ определение рынков, на которых предприятие должно оперировать, и продуктов и услуг, которые должны поставляться на эти рынки (продуктово-рыночные сегменты);
- ♦ выбор ресурсов, средств и методов, посредством которых могли бы производиться эти товары и услуги и достигаться стратегические преимущества в конкуренции в выбранных продуктово-рыночных сегментах (потенциал и стратегические факторы успеха);
- ♦ способ распределения ресурсов и установление временной последовательности перевода предприятия из его нынешнего положения (стратегической исходной позиции) в желаемое;
- ♦ установление критериев и стандартов финансово-экономической стратегии и измерение прогресса ее осуществления.

4. *Функциональные установки (директивы)* — задания, вытекающие из общей стратегии предприятия и его стратегических и хозяйственных единиц, устанавливаемые отдельным функциональным сферам деятельности (подразделениям) предприятия в качестве директивных. Такие директивы становятся исходными целевыми установками для разработки отдельных функциональных стратегий: стратегии развития НИОКР, производства, маркетинга, снабжения кооперации, финансов, персонала.

5. *Организация* — процесс приспособления организационной структуры управления предприятием к изменениям, вызываемым необходимостью разработки и реализации новой стратегии. Совокупность внутренних условий, в которых разрабатывается и проводится в жизнь стратегия предприятия.

Каждое изменение стратегии предприятия и задач его функциональных подразделений требует соответствующего приспособления организации предприятия. Организация предприятия находит свое отражение в его организационной структуре, которая, в свою очередь, определяется числом, размерами и комплексностью *стратегических хозяйственных единиц предприятия*, на которые разделено предприятие, качеством персонала, видом производственного и сбытового процесса, величиной предприятия.

6. *Планы мероприятий программы, система контроля за ходом реализации стратегий* — это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать следующие задачи:

распределение ответственности и полномочий среди сотрудников, участвующих в реализации стратегии; разработка оперативных планов и программ, системы контроля и корректировки стратегии, критериев определения достижения стратегических целей.

7. *Культура предприятия* — это совокупность господствующих на данном предприятии ценностных представлений, традиций, норм и образов мышления, определяющих смысл и модель поведения работников предприятия, независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре предприятия. Культура предприятия во многом предопределяет их видение окружающего мира и их стратегические целеустановки.

Процесс стратегического управления состоит из пяти основных этапов.

1. *Стратегический информационный анализ* и определение перспектив развития предприятия.
2. *Формулирование стратегий*.
3. *Разработка функциональных политик* (частных стратегий).
4. *Формулирование организационных структур*.
5. *Осуществление и реализация стратегий*.

## **11.2. Объекты стратегического управления**

Руководство предприятия должно иметь перед глазами так называемую ведущую картину — руководящую структурную линию предприятия, то есть состав отдельных элементов и их взаимосвязей, образующих различные виды структур предприятия, чтобы установить их значимость, фактическое состояние, фактический вклад в общие результаты и перспективы развития предприятия. Только установив и четко определив такие структуры, можно формулировать желаемые цели и возможные стратегии. В теории стратегического планирования в качестве таких структуроопределяющих элементов предприятия выделяются:

- отдельное предприятие (фирма), группа предприятий, концерн;
- функциональные сферы деятельности или функции предприятия: материально-техническое обеспечение, НИОКР, производство, маркетинг и сбыт, кадры, экономика и финансы, организация;
- стратегические области деятельности (поля бизнеса) предприятия, образуемые комбинацией продуктов (услуг), производимых предприятием, и рынками, на которых эта продукция реализуется;

- стратегические факторы успеха, определяющие успех или неудачу как отдельных областей деятельности (функциональных и продуктовых), так и предприятия в целом.

На основе указанных элементов в теории стратегического управления и планирования чаще всего выделяют три группы объектов планирования, соответствующие трем уровням предприятия.

1. *Предприятие* в целом (это может быть группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).
2. *Стратегическое поле хозяйствования (деятельности) или бизнеса* — совокупность крупных продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной рыночной политики. Часто стратегические поля бизнеса делятся предприятием (особенно многономенклатурным) на более мелкие объекты стратегического управления.

*Стратегические хозяйственные единицы (СХЕ)*, или стратегические хозяйственные центры (подразделения), под которыми понимаются группа продукции (продуктовая линия), продуктово-рыночная комбинация (сегмент), самостоятельное рыночно ориентированное подразделение предприятия. Основная задача СХЕ — достижение поставленных стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

3. *Функциональная сфера деятельности, или подразделение*, — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических хозяйственных единиц и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, материально-техническое обеспечение, финансы и др.). Поэтому говорят о производственной, научно-технической, финансовой стратегиях и стратегии маркетинга.

По самой своей сути стратегическое планирование охватывает все предприятия, его продукцию, функциональные области и отдельные структурные подразделения.

Для небольших и средних, как правило, однопродуктовых предприятий стратегический план предприятия в целом равен чаще всего стратегическому плану развития номенклатурной группы продукции. Принципиально другая ситуация характерна для крупных объединений (концернов), имеющих в своем составе несколько заводов, научно-технических, проектных, строительных и иных организаций, в свою очередь



имеющих собственные функциональные и производственные службы и производящих, как правило, разнородную номенклатуру продукции и услуг, часто не связанных между собой ни технологией, ни методами сбыта и обслуживания, ни потребителями.

В этом случае стратегический план предприятия (концерна) не может быть суммой планов структурных единиц просто в силу их принципиальной разнородности. Поэтому жизненно необходимы выделение по определенным критериям самостоятельных и независимых друг от друга объектов стратегического планирования (ОСП), разработка специфических, подходящих именно для этих объектов, стратегических планов и последовательная консолидация их (сведение, но не суммирование) на более высоких уровнях управления, вплоть до управления концерном в целом.

Это совсем не означает, что стратегическое планирование осуществляется по схеме «сверху вниз». Совсем наоборот, основные стратегические установки, цели деятельности, рамочные ограничения являются предметом стратегического плана верхнего уровня и одновременно целевыми установками и основными направлениями для разработки стратегических планов нижестоящих ОСП.

Таким образом, объектами стратегического планирования в многопрофильных, многопродуктовых объединениях (концернах) могут быть следующие объекты.

1. Концерны в целом — как холдинговое общество, так и штаб-квартира.
2. Отдельное хозрасчетное, хозяйственно (иногда и юридически) самостоятельное предприятие (завод, институт, банк, совхоз, строительная организация и т. п.), входящие на договорной, паевой (акционерной) или иной основе в состав концерна.
3. Функциональные сферы деятельности:
  - ◆ исследования и разработки;
  - ◆ маркетинг;
  - ◆ внешнеэкономическая деятельность;
  - ◆ материально-техническое снабжение;
  - ◆ производство;
  - ◆ труд и кадры;
  - ◆ финансы, издержки и прибыль;
  - ◆ кооперация и т. п.

Эти функциональные сферы охватывают все структурные единицы концерна и поэтому должны планироваться, в том числе и в стратегическом плане.

4. Виды деятельности. Выделение видов деятельности в самостоятельный ОСП производится в том случае, когда в состав концерна входят предприятия, ориентирующиеся преимущественно на один вид деятельности:

- ◆ промышленное производство;
- ◆ фундаментальные исследования;
- ◆ прикладные исследования и разработки;
- ◆ внешняя торговля;
- ◆ оптовая и розничная торговля, сервисное обслуживание потребителей, строительное, сельскохозяйственное производство;
- ◆ социальное, транспортно-экспедиторское, финансово-кредитное обслуживание и т. д.

В этом случае вид деятельности, как правило, совпадает с конечным продуктом данного предприятия и с самим предприятием как структурной единицей концерна.

5. Стратегическое поле деятельности, или стратегическое хозяйственное поле (СХП), в зарубежной литературе часто обозначается как сфера или область бизнеса. Как правило, стратегическое поле деятельности включает большую номенклатуру продукции и услуг и их производителей, объединенных по различным технологическим и рыночным критериям. Например, концерн «Сименс» выделил в 1986 г. в качестве ОСП четыре новых перспективных с точки зрения рынка и прибыльности стратегических поля деятельности: «офис будущего», «фабрику будущего», «коммуникации будущего» и «элементную базу». Последнее поле является материальной базой и предпосылкой успешного развития первых трех полей.

Таким образом, стратегическое поле деятельности как ОСП является комбинацией большого числа групп продуктов, видов деятельности, предприятий и рынков (географических потребителей).

6. Стратегический хозяйственный центр (СХЦ) как ОСП представляет собой выделенную в самостоятельную организационную структурную единицу группу заводов, видов деятельности, продуктов, ориентированных на определенные рыночные сегменты или собственных внутриконцерновых потребителей (производство деталей, узлов). Отличие СХЦ от СХП прежде всего в том, что СХЦ выделяется как формальный элемент организационной структуры.

7. Наиболее распространенным ОСП в современной зарубежной практике стратегического планирования является стратегическая хозяйственная единица (СХЕ), под которой понимается часть (сфера) предприятия, продуктово-рыночная комбинация, продуктовая линия или иное структурное подразделение предприятия, несущее ответственность в рамках целого предприятия за сбыт или обеспечение поставок определенной группы продуктов и/или услуг и конечные экономические результаты своей деятельности, выраженные или в показателе прибыли, или в снижении (поддержании заданного уровня) затрат. В случае ориентации СХЕ на рынок, на конкуренцию она приобретает наименование и функции центра прибыли.

Если главной задачей СХЕ является обеспечение других СХЕ и предприятий концерна различными факторами производства (сырьем, деталями и узлами, нестандартным оборудованием), то такая СХЕ называется центром издержек.

Выделение различных ОСП и тем более эффективное управление ими требует реорганизации организационной структуры управления концерном в направлении создания формальной структуры по заводам, отделениям и неформальной по СХП и СХЕ.

Впервые выделение СХЕ в качестве самостоятельных ОСУ и центров прибыли было произведено корпорацией «Дженерал Электрик» в начале 1970-х гг. Корпорация была разделена на 43 СХЕ, объединенные в различные по размеру и уровню СХЦ. На рис. 11.1 приведена иерархия объектов стратегического планирования.



Рис. 11.1. Иерархия объектов стратегического планирования

Другим примером дивизионального управления производственно-сбытовой деятельностью может служить западногерманский многоотраслевой концерн «Бош», управление которым построено на продуктово-региональном принципе.

Стратегическое управление сконцентрировано в четырех стратегических полях деятельности (СХП), каждое из которых, в свою очередь, включает стратегические хозяйственные единицы в виде самостоятельных производственных и сбытовых дочерних предприятий, ассоциированных предприятий и филиалов их объединений и кооперационных соглашений.

- СХП 1. Оборудование для автомобилей, в том числе следующие.
  - ◆ СХЕ 1. Системы безопасности автомобиля.
  - ◆ СХЕ 2. Осветительные устройства.
  - ◆ СХЕ 3. Системы впрыска и зажигания бензиновых двигателей.
  - ◆ СХЕ 4. Моторы.
  - ◆ СХЕ 5. Приборы впрыска двигателей.
  - ◆ СХЕ 6. Полупроводники и электронные приборы управления.
  - ◆ СХЕ 7. Стартеры, генераторы и батареи.
  - ◆ СХЕ 8. Торговля автомобильным оборудованием (сбыт автооборудования, сервисное обслуживание фотооборудования).
- СХП 2. Потребительские товары. Совместное предприятие «Бош-Сименс Хаусгерете ГмбХ» (кухонные электроприборы, кухни, аудио- и видеоаппаратура).
  - ◆ СХЕ 9. Электроинструменты для промышленного и индивидуального использования.
  - ◆ СХЕ 10. «Юнкерс». Нагревательные приборы и приборы газового контроля, печи, мебель для ванных комнат.
- СХП 3. Инвестиционные товары (производственное оборудование).
  - ◆ СХЕ 11. Промышленное оборудование (промышленная электроника, монтажное оборудование, приборы контроля и т. п.).
  - ◆ СХЕ 12. Оборудование для производства упаковки.
  - ◆ СХЕ 13. Гидравлика, пневматика (гидравлические и пневматические устройства для мобильного и стационарного устройства, регулирующие приборы на базе электроники).
  - ◆ СХЕ 14. Изделия из искусственных материалов и металла (детали и полуфабрикаты, термопластики, угольные щетки для электродвигателей и т. п.).
- СХП 4. Коммуникационная техника «Бош-Телеком»:
  - ◆ СХЕ 15. Коммуникационная техника «Бош-Телеком».

### 11.3. Продуктово-рыночная комбинация

Выделение стратегических хозяйственных полей и стратегических хозяйственных единиц позволяет разбить общую и внешнюю сферу деятельности предприятия на отдельные части (поля и единицы) и подвергать анализу по отдельности с учетом их особенностей и используя специфические системы показателей. На рис. 11.2 представлены уровни и объекты стратегического управления.

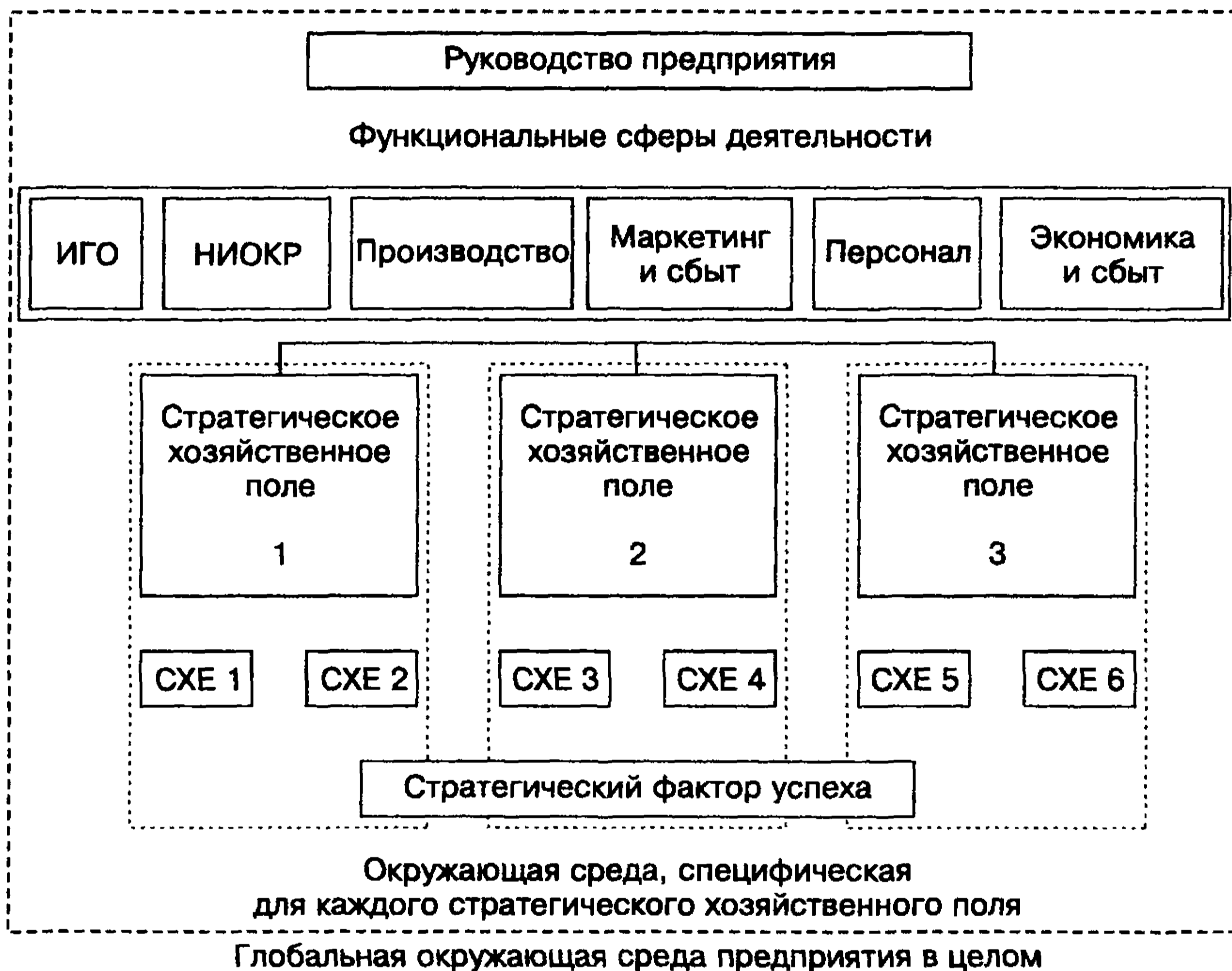


Рис. 11.2. Уровни и объекты стратегического управления

Основными элементами, составляющими основу для разграничения СХП и СХЕ, являются:

- продукт;
- рынок;
- образуемая ими продуктово-рыночная комбинация (ПРК).

Существуют и дополнительные критерии выделения СХП и СХЕ. Рассмотрим характеристики ПРК и ее элементов.

### 1. Классификация продукта.

Существуют различные классификации продуктов. Одна из них выделяет три главных признака продукта:

- твердый продукт:
  - ◆ модель (тип);
  - ◆ серийный/специальный;
  - ◆ принадлежности и др.;
- мягкий продукт:
  - ◆ компьютерные программы;
  - ◆ справочники;
  - ◆ опросные листы и др.;
- сервис (услуга):
  - ◆ ремонт;
  - ◆ монтаж;
  - ◆ консультирование;
  - ◆ подготовка кадров.

Поэтому, с точки зрения потребителя, продукт всегда выглядит как комбинация «твердый продукт — мягкий продукт — сервис» и независимо от использованных при создании продукта материалов и технологий должен быть ориентирован на решение работы потребителя, на выполнение определенной функции. В этом плане разные продукты, выполняющие одну и ту же функцию (решающие одну и ту же проблему), но произведенные с разными затратами, по разной технологии, конкурируют друг с другом.

Другая классификация продуктов представлена в табл. 11.1.

**Таблица 11.1.** Классификация продуктов

Продукция (П1)	Работы (П2)	Услуги (П3)
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
П1.1 — сырье, материалы и т. п.	П2.1 — проектные работы	П3.1 — инжиниринговые услуги
П1.2 — элементная база	П2.2 — строительные работы	П3.2 — транспортные услуги
П1.3 — узлы, детали, полуфабрикаты	П2.3 — фундаментальные НИР	П3.3 — складские услуги
П1.4 — инструмент и оснастка	П2.4 — прикладные НИР	П3.4 — ремонтные услуги

Продолжение ⇨

Таблица 11.1 (продолжение)

1	2	3
П1.5 – технологическое оборудование	П2.5 – опытные образцы	П3.5 – внешнеторговые услуги
П1.6 – основная продукция; П1.6.1 – изделия А	П2.6 – ноу-хау	П3.6 – торговые услуги
П1.7 – товары народного потребления; П1.7.1 – изделия А	П2.7 – подготовка кадров	П3.7 – социальные услуги
П1.8 – сельскохозяйственная продукция		П3.8 – консультационные услуги
		П3.9 – арендные услуги
		П3.10 – услуги по эксплуатации
		П3.11 – финансово-кредитные услуги

Элементы этой структуры, то есть продуктовые линии, продуктово-рыночные комбинации, виды и типы продуктов и услуг, описываются системой показателей, отражающей в большей степени технико-экономические, технологические, качественные параметры продукции, сферы ее использования, структуру себестоимости и ее вклад в общие затраты и конечные результаты деятельности предприятия (концерна).

## 2. Классификация рынка.

Под рынком в данном случае понимается внешняя по отношению к предприятию и его продукции сфера обмена. При этом рынок как комплексное понятие включает группы имеющих и потенциальных потребителей товаров предприятия, каналы сбыта (товародвижения), районы сбыта.

Руководство предприятия должно иметь данные о потребителе, методах сбыта данного товара определенному потребителю, а также о географическом (пространственном) распределении потребителей.

В западной литературе главными разграничивающими признаками для сегментации рынка являются группы потребителей и географическое расположение рынка.

Классификация групп потребителей следующая:

- отрасли-потребители:
  - ◆ автомобильная промышленность;
  - ◆ приборостроение и др.;

- классы потребителей:
  - ◆ промышленность;
  - ◆ торговля;
  - ◆ государственные органы;
  - ◆ частный (индивидуальный) потребитель и др.;
- размер, масса:
  - ◆ большие потребители;
  - ◆ небольшие и др.;
- качество класса:
  - ◆ предъявляемые требования к качеству продукта (высокие/низкие);
  - ◆ требования к сервису (с сервисным обслуживанием/без него);
- каналы сбыта:
  - ◆ оптовая торговля;
  - ◆ розничная торговля;
  - ◆ прямой сбыт и др.

Иная классификация рынков применительно к отечественным условиям может выглядеть следующим образом.

Рынок сбыта:

- РП — потребитель;
- РП 1 — внутренние потребители;
- РП 1.1 — предприятия и другие структурные единицы рассматриваемого объекта;
- РП 1.2 — рассматриваемые потребители рассматриваемого объекта;
- РП 2 — внешние потребители;
- РП 2.1 — государственные органы;
- РП 2.2 — органы управления различных уровней;
- РП 2.2.1 — материальное обеспечение;
- РП 2.2.2 — финансовые структуры и т. д.;
- РП 2.3 — торговля;
- РП 2.3.1 — розничная торговля;
- РП 2.3.2 — оптовая торговля;
- РП 2.4 — предприятия (организации) вне рассматриваемого объекта;
- РП 2.5 — индивидуальный потребитель вне рассматриваемого объекта;
- РС — каналы сбыта;



- РС 1 — прямой канал (без посредников);
- РС 2 — косвенный канал (через посредников);
- РР — регион;
- РР 1 — внутри страны;
- РР 1.1 — РСФСР;
- РР 1.1.1 — северо-западный регион;
- РР 2 — за рубежом.

Система показателей, описывающая элементы рыночной структуры, включает как качественные, так и количественные показатели, характеризующие рынок, а также значение, которое имеет рынок для данного предприятия.

В табл. 11.2 приведены возможные показатели — характеристики рынка.

**Таблица 11.2.** Возможные показатели — характеристики рынка

Показатели	Характеристики рынка
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Рентабельность оборота;</li> <li>— индекс оборота;</li> <li>— уровень концентрации оборота (I и II степени);</li> <li>— уровни концентрации сумм покрытия (например, I и II), индекс новизны;</li> <li>— доля рынка;</li> <li>— относительная зона рынка</li> </ul>
Каналы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Степень покрытия постоянных затрат (сбыт);</li> <li>— индекс прибыли;</li> <li>— индекс оборота;</li> <li>— индекс сумм покрытия;</li> <li>— уровни концентрации оборота I и II степени;</li> <li>— уровни концентрации сумм покрытия I и II степени;</li> <li>— индекс новизны;</li> <li>— доля рынка;</li> <li>— стабильная доля рынка;</li> <li>— торговые издержки в обороте</li> </ul>
География (регионы) сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Индекс оборота;</li> <li>— уровни концентрации оборота I и II степени;</li> <li>— уровни концентрации сумм покрытия I и II степени;</li> <li>— индекс новизны;</li> <li>— доля рынка;</li> <li>— относительная доля рынка;</li> <li>— стабильная доля рынка;</li> <li>— денежный поток;</li> <li>— доля денежного потока в обороте;</li> <li>— степень обеспеченности заказами</li> </ul>

### 3. Продуктово-рыночная комбинация (ПРК).

Состоит из продуктового и рыночного компонентов, характеризующихся соответствующими показателями. Таким образом, многономенклатурное предприятие, в принципе, может построить огромное множество ПРК. Однако для стратегического планирования значение имеют только те ПРК, которые в большой степени отличаются друг от друга по затратам, ценам либо приносимой прибыли, или ПРК, имеющие по другим критериям важное значение для предприятия. Процесс определения ПРК представлен на рис. 11.3.

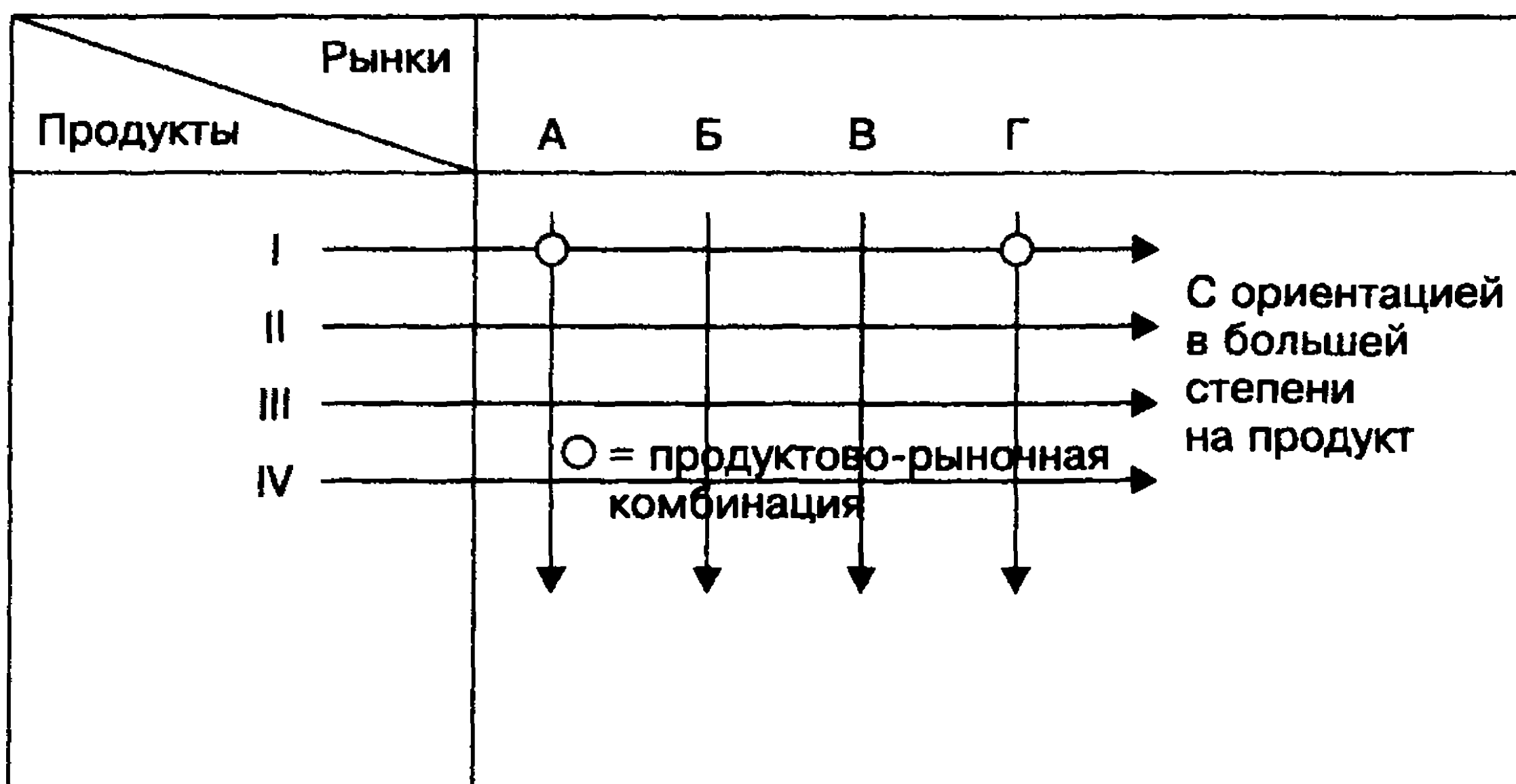


Рис. 11.3. Определение продуктово-рыночной комбинации

Процесс образования ПРК в маркетинге получил название сегментирования рынка и на условном примере может выглядеть следующим образом.

Например, номенклатура пишущих машинок может быть структурирована по продуктовым признакам на «стационарные» и «переносные» машины, по потребителям — на «машинописные бюро» и «частных лиц», по каналам сбыта — на «прямой сбыт» и «розничную торговлю» (рис. 11.4).

Продуктово-рыночная комбинация «прямой сбыт стационарных машин в машинописные бюро» по структуре затрат является совсем другой сделкой по сравнению с «продажей портативных пишущих машинок через розничную торговлю» (рис. 11.5).

В процессе исследования рынков предприятие может получить несколько видов продуктово-рыночных комбинаций:

- гипотетически возможные ПРК, охватывающие все виды продукции отрасли и все возможные рынки;

Рынки Продукты	Машинописное бюро		Индивидуальные потребители	
	Прямой	Розничная торговля	Прямой	Розничная торговля
Стационарные машины	●	●		●
Переносные машины	●	●		●
...				

Рис. 11.4. Пример определения двух существенных продуктово-рыночных комбинаций (площадь квадрата указывает на объем реализации общего рынка)

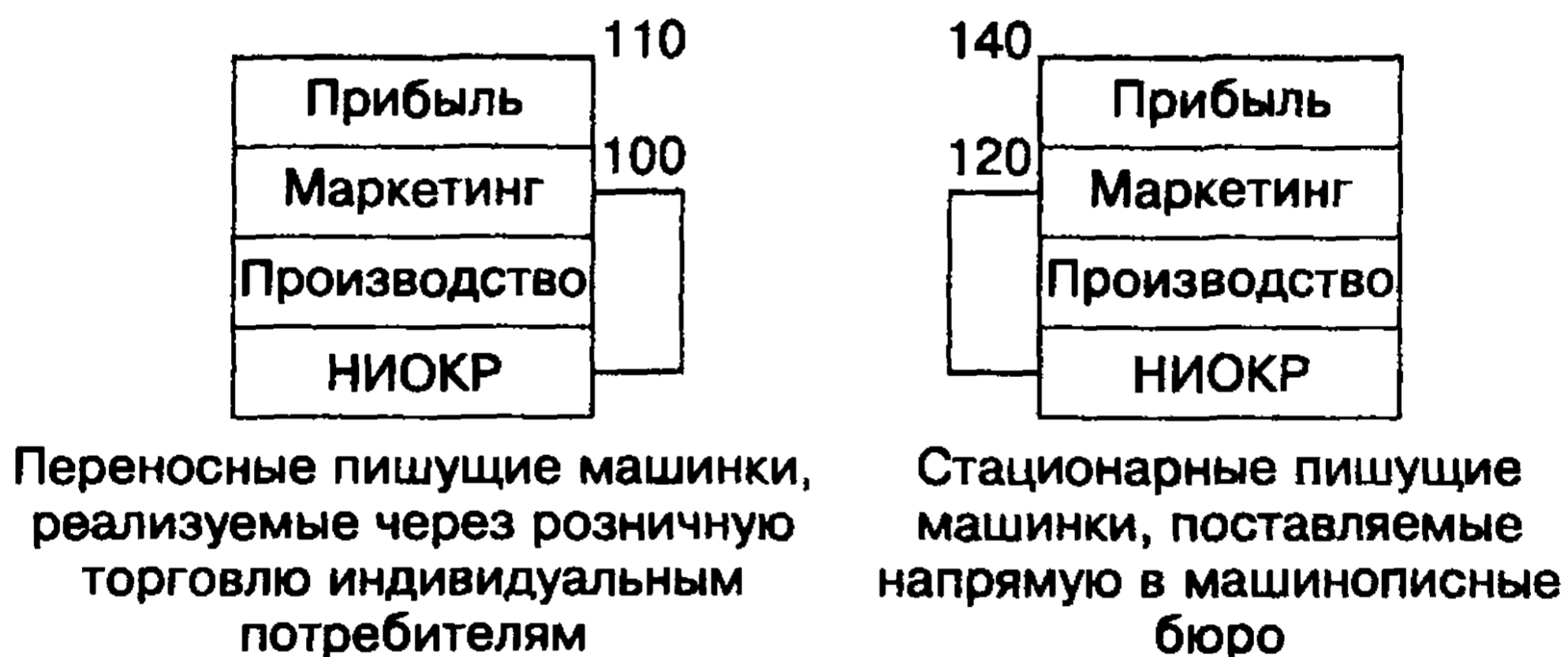


Рис. 11.5. Различные соотношения между затратами, ценой и прибылью у двух продуктово-рыночных комбинаций в одной стране (пишущие машинки)

- фактически существующие для данного предприятия ПРК;
- возможные для данного предприятия ПРК.

Анализ каждой существующей и возможной или желаемой ПРК — задача службы маркетинга предприятия.

Для целей стратегического планирования и анализа отдельные ПРК объединяются в более крупные элементы, образующие стратегические хозяйственные поля (СХП) и стратегические хозяйственные единицы (СХЕ). Это дает возможность получить новую структуру предприятия,

элементами которой являются СХП и СХЕ. В принципе, элементы такой структуры и составляют предмет стратегического планирования.

Продуктово-рыночная комбинация сама по себе не является структурным элементом, хотя может быть объектом планирования. Она выступает основой структурного выделения элемента. Последнее невозможно без рассмотрения связи продукта с местом его создания (участком, подразделением, заводом) и функциональными сферами деятельности, обслуживающими создание данного продукта. Продукт является связующим звеном между местом его создания и рынком, всеми тремя его элементами. Помимо этого, место создания продукта позволяет присвоить дополнительные характеристики продукту. Таким образом, рассматривая продуктово-рыночную комбинацию в связи с местом создания продукта, мы рассматриваем конкретный элемент организационной структуры предприятия, например СХЕ, то есть основной объект управления. На рис. 11.6 приведена структурная схема ПРК.

Функциональные сферы деятельности (ФСД) в общем случае не являются критерием или структурообразующим фактором СХЕ. ФСД охватывает потенциал (материальный, кадровый, организационный, финансовый, информационный и т. д.), необходимый для создания, функционирования и развития продуктово-рыночных комбинаций, и совокупность организационных единиц (заводов, цехов, служб, отделов и т. п.), входящих и не входящих в состав данного предприятия (концерна), выполняющих определенные функции по обслуживанию ПРК.

В зарубежной литературе в качестве объектов планирования выделяют такие ФСД, как:

- маркетинг;
- исследования и разработки;
- материально-техническое обеспечение и производство;
- сбыт;
- персонал, труд;
- организация и управление;
- финансы, издержки, прибыль;
- информатика;
- кооперация, слияние, участие;
- баланс (отчетность).

Можем рассмотреть более детальную классификацию, учитывающую как собственно ФСД, так и организационные единицы, закрепленные за соответствующими ФСД, а также места создания продукта.

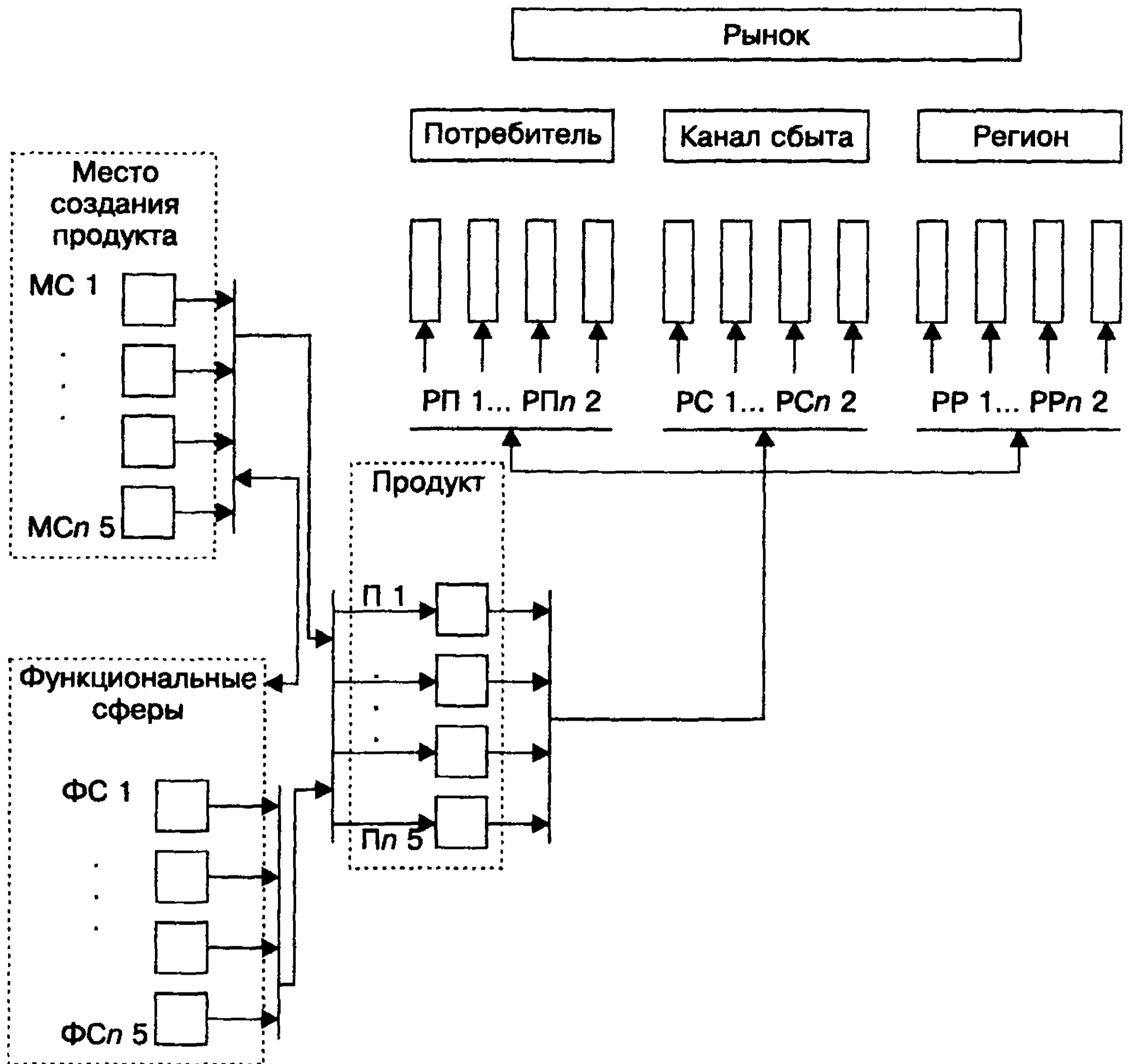


Рис. 11.6. Схема продуктово-рыночных комбинаций

1. Место создания продукта:

- ◆ МС 1 — наука и научное обслуживание;
- ◆ МС 1.1 — НИИ;
- ◆ МС 1.2 — конструкторские бюро;
- ◆ МС 2 — промышленность;
- ◆ МС 2.1 — заготовительное производство;
- ◆ МС 2.2 — опытное производство;
- ◆ МС 2.3 — основное производство;
- ◆ МС 2.4 — вспомогательное производство;
- ◆ МС 2.4.1 — инструментальное производство;

- ◆ МС 3 – сельское и лесное хозяйство;
- ◆ МС 3.1 – подсобное сельское хозяйство;
- ◆ МС 4 – транспорт и связь;
- ◆ МС 4.1 – транспортное хозяйство;
- ◆ МС 5 – капитальное строительство;
- ◆ МС 5.1 – собственная строительная база;
- ◆ МС 6 – геологоразведка;
- ◆ МС 7 – торговля;
- ◆ МС 7.1 – фирменный магазин;
- ◆ МС 8 – бытовое обслуживание и коммунальное хозяйство;
- ◆ МС 9 – образование, культура, здравоохранение;
- ◆ МС 9.1 – заводская поликлиника;
- ◆ МС 9.2 – ПТУ;
- ◆ МС 10 – материально-техническое снабжение, заготовки, сбыт.

## 2. *Функциональные сферы деятельности:*

- ◆ ФС 1 – наука;
- ◆ ФС 1.1 – фундаментальные исследования;
- ◆ ФС 1.2 – НИОКР;
- ◆ ФС 2 – материально-техническое обеспечение;
- ◆ ФС 3 – производство;
- ◆ ФС 4 – сбыт;
- ◆ ФС 5 – маркетинг;
- ◆ ФС 6 – внешнеэкономическая деятельность;
- ◆ ФС 7 – управление;
- ◆ ФС 7.1 – организация;
- ◆ ФС 7.1.1 – кооперация;
- ◆ ФС 7.1.2 – концентрация;
- ◆ ФС 7.2 – планирование;
- ◆ ФС 7.3 – учет;
- ◆ ФС 7.4 – менеджмент;
- ◆ ФС 8 – финансы;
- ◆ ФС 9 – подготовка кадров;
- ◆ ФС 10 – связь с общественностью (пресса, радио, телевидение).

Для характеристики ФСД и мест создания продукта (результаты) могут быть использованы показатели, представленные в табл. 11.3.

**Таблица 11.3.** Возможные показатели для характеристики ФСД и мест создания продукта (результаты)

<b>Место создания (заводы)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Удельные показатели элементов затрат (в обороте и сумме покрытия);</li> <li>— индексы различных элементов затрат;</li> <li>— отклонения плано-расчетных значений элементов затрат от фактических;</li> <li>— уровень загрузки производственной мощности;</li> <li>— продуктивность персонала;</li> <li>— показатели риска;</li> <li>— интенсивность инвестиций;</li> <li>— наличные деньги;</li> <li>— доля наличных денег в обороте;</li> <li>— вновь созданная стоимость на одного работника;</li> <li>— мощность;</li> <li>— численность;</li> <li>— примененный капитал;</li> <li>— степень обеспеченности заказами</li> </ul>
<b>Функциональные сферы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Продуктивность персонала;</li> <li>— удельный вес торговых издержек в обороте;</li> <li>— отклонение плано-расчетных значений элементов затрат от фактических;</li> <li>— уровень загрузки производственной мощности;</li> <li>— вновь созданная стоимость на одного работника;</li> <li>— интенсивность инвестиций I и II степени;</li> <li>— степень обеспеченности заказами;</li> <li>— удельный вес затрат по сферам в обороте</li> </ul>

**Основные элементы организационной структуры предприятия (стратегической организации). Критерии выделения и признаки СХЕ.** Стратегическое хозяйственное поле (СХП) — достаточно крупный продуктово-рыночный сегмент, охватывающий большое число ПРК. СХП может включать одну или несколько более мелких комбинаций — стратегических хозяйственных единиц (СХЕ). На рис. 11.7 показано соотношение ПРК, СХП и СХЕ. В принципе, можно не делать различий между СХП и СХЕ, поскольку у предприятия может быть СХП, состоящее из одной СХЕ. В дальнейшем в качестве объекта управления и планирования будет рассматриваться только СХЕ как основной элемент организационной структуры и объект стратегического управления.

Кроме общих критериев разграничения СХЕ (продукт, рынок, продуктово-рыночная комбинация), должны приниматься во внимание рассматриваемые ниже критерии и признаки.

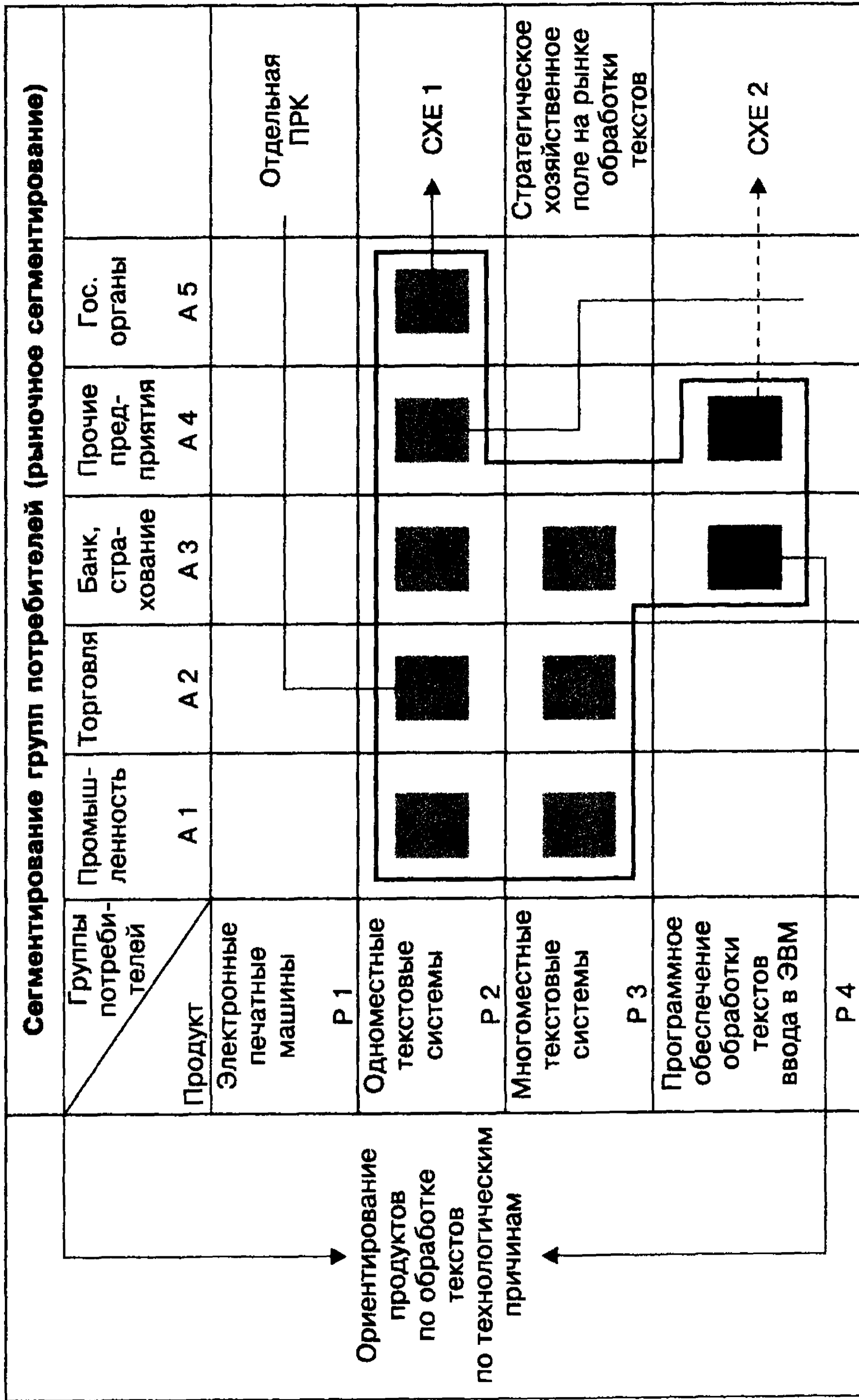


Рис. 11.7. Образование продуктово-рыночных комбинаций, стратегических и хозяйственных полей и стратегических хозяйственных единиц



СХЕ составляет основу организационной структуры предприятия, задачей руководства предприятия является не прямое управление операциями, а разделение «поля битвы» на ряд СХЕ и их координация в рамках ясной стратегии. Внедрение СХЕ образует вторичную организацию в структуре предприятия. Эта вторичная организация не является дополнительной организационной структурой. Руководители сфер предприятия (функциональных), хозяйственных направлений (областей бизнеса) или определенных отделов (заводов, цехов) являются, как правило, и ответственными линейными руководителями своих СХЕ. Они могут тем самым в рамках предоставленных им полномочий и с учетом внутренних информационных обязательств (долга) выполнять свои обязательства (обязывать) в своих сферах предприятия, областях бизнеса или отделах (структурных отделениях).

Центральные отделы (штабы) уполномочены (обязаны) в своей соответствующей области оказывать поддержку руководителям СХЕ и координировать их работу с помощью функционально специфических указаний, иначе — основных руководящих направлений.

*СХЕ является (может быть) сферой предприятия, сферой (областью) бизнеса, отделом (структурным подразделением) или их комбинацией с самостоятельной, возложенной на линейного руководителя кратко- и долгосрочной ответственностью за конечный результат.*

Часть (частная сфера) предприятия только тогда является СХЕ, если выполнены два критерия:

- СХЕ оперирует в одном масштабном, внешнем по отношению к предприятию рыночном сегменте (критерий внешнего рынка);
- СХЕ хозяйственно (экономически) независима от других частей предприятия (критерий независимости).

Невыполнение первого критерия для крупных корпораций свидетельствует о том, что объект может быть признан СХЕ, но не рыночно ориентированным.

Критерий внешнего рынка, к примеру, не выполнен, если завод или сфера предприятия поставляет преимущественно полуфабрикаты другим подразделениям предприятия. Критерий независимости не выполнен, если завод или сфера предприятия зависят от других сфер предприятия. Критерий независимости также не выполнен, если одна сфера предприятия ни в ценовой, ни в продуктовой политике не может действовать автономно или изменения цен в других сферах предприятия оказывают прямое воздействие на ценовую политику данной сферы предприятия.

Если сфера предприятия оперирует на различных географических рынках, на которых продуктовая и ценовая политика, конкуренция, потребители и т. п. сильно различаются, то сфера предприятия, если, конечно, выполняются эти два критерия, имеет широкий ряд СХЕ.

Примеры показывают, что во многих случаях применение концепции СХЕ влечет за собой изменение структуры предприятия.

Принципиально имеются три возможные связи между имеющейся оргструктурой и структурой из СХЕ:

- одна организационная структурная единица (сфера предприятия, сфера бизнеса, отдельное подразделение) идентична СХЕ;
- одна организационная структурная единица должна быть с другой (несколькими другими) организационной единицей заключена в одну СХЕ;
- одна организационная структурная единица состоит из нескольких СХЕ.

Если организационная структура предприятия не перекрывается структурой по СХЕ, то руководящие кадры организационных единиц должны сотрудничать, принимая во внимание при формулировании и внедрении (реализации) стратегии, которые определены для СХЕ.

Реструктуризация в новую, более ясную организацию по СХЕ во многих случаях не требуется и даже нецелесообразна.

Таким образом, СХЕ характеризуется следующими признаками.

- Самостоятельность рыночных задач: СХЕ должна иметь свою рыночную задачу, независимую от рыночных задач других СХЕ.
- Общественная важность рыночной задачи: СХЕ должна быть направлена на вклад в решение общественно важной проблемы.
- Выделение (отличие) от конкурентов: СХЕ должна иметь однозначно идентифицируемые отличия от предприятий-конкурентов.
- Достижимость относительных конкурентных преимуществ: СХЕ должна быть эффективным конкурентом в соответствующем рыночном сегменте. Потенциал СХЕ должен делать возможным и необходимым достижение относительных конкурентных преимуществ, позволять разрабатывать ей самостоятельные цели, стратегии и программы действий.
- Относительная независимость принимаемых решений: стратегические решения для реализации стратегических планов (в отношении инвестиций, наличных денег, маркетинговых мероприятий, разработки продуктов и т. д.) могут приниматься независимо

от других СХЕ. Если организационная единица – СХЕ, то она будет ответственна за стратегическое планирование. Если организационная единица, наоборот, будет частью СХЕ, то ей надлежит заниматься оперативным планированием и реализацией. Проверка стратегического плана вменяется в обязанность организационной единице, которая стоит выше СХЕ (ей СХЕ подчинена).

- Эффективность руководства: СХЕ должна управляться руководителем, который в состоянии принимать все необходимые для своей продуктово-рыночной комбинации решения и проводить соответствующие контрольные мероприятия. Другими словами, он должен иметь полномочия на принятие решений в отношении технологии, производства, маркетинга, прибыли (финансов) в рамках утвержденных планов и быть в состоянии уравнивать кратко- и долгосрочные цели в стратегическом плане.

Критериальными показателями СХЕ являются рыночно ориентированные производственные показатели выделения предприятия, например общие издержки изготовления и сбыта.

Рассмотрим некоторые варианты существования СХЕ с точки зрения выполнения указанных критериев и признаков. Если организационная единица имеет единый круг конкурентов, то тем самым выполнен критерий для одной СХЕ. Когда несколько различных кругов конкурируют с различными продуктовыми линиями организационной единицы, это свидетельство того, что организационная единица охватывает несколько СХЕ.

Если, напротив, организационная единица вместе с другими сферами и отделами предприятия имеет один круг потребителей, то для оптимальной формулировки стратегии эта организационная единица должна вместе с ними составить одну СХЕ.

Если ценовые изменения у одной продуктовой линии одной продуктовой единицы влияют на ценовую политику:

- для всех других продуктовых линий этой организационной единицы – это критерий для единственной СХЕ (по продуктовой линии);
- в рамках этой организационной единицы только для некоторых продуктовых линий – в этом случае необходимо разделить организационную единицу на несколько СХЕ;
- для других организационных единиц предприятия – в этом случае эта организационная единица должна вместе с другими организационными единицами составить одну СХЕ.

В случае, если изменения в исполнении (производстве, качестве, свойствах продукта, дизайна) одной продуктивной линии делают необходимыми одновременное изменение и модификацию других продуктовых линий, то все затрагиваемые продуктовые линии должны быть сведены в одну СХЕ. Если, наоборот, такие изменения не влияют на другие продуктовые линии данной организационной единицы, то данная единица может состоять из нескольких СХЕ.

Замещаемость продуктовой линии данной продуктовой единицы другими продуктовыми линиями — свидетельство того, что речь может идти о единственной СХЕ. Другие, не входящие в данную организационную единицу продуктовые линии, которые обладают как раз такими субституционными (замещающими) возможностями, являются, вероятно, дополнительными составными частями той же самой СХЕ.

Наконец, предположение, что продуктовая линия собирается расчлениваться или закрываться, может быть свидетельством в пользу определения СХЕ. В случае, если такое (гипотетическое) преобразование продуктовой линии может нанести ущерб рыночным позициям других продуктовых линий данной организационной единицы, то эта продуктовая линия принадлежит одной СХЕ. Если, наоборот, нет связей между продуктовыми линиями, следует согласиться с тем, что организационная единица состоит из нескольких СХЕ.

Критерии внешнего рынка и независимости для группировки продуктово-рыночных комбинаций в СХЕ могут быть дополнены такими критериями, как:

- одинаковость покрытия имеющимися организационными единицами;
- соответствие (совпадение) при планировании мощностей и производства;
- гарантирование синергического эффекта при планировании и реализации;
- облегчение контрольных мероприятий и сравнение с конкурентами;
- сильное воздействие на распределение средств и контроль.

Следует помнить, что нет общепринятых критериев для группировки СХЕ. Это итеративный творческий процесс, зависящий от множества факторов. Часто группировка СХЕ происходит в соответствии с «философскими» и прагматическими представлениями высшего руководства предприятия.

## 11.4. Примеры создания и функционирования организационных структур предприятия

В настоящее время в крупнейших европейских концернах произошли большие структурные изменения, которые заключаются в переходе с двухзвенной на трехзвенную структуру управления, основанную на создании СХЦ (СХП) и СХЕ.

Если рассмотреть концепцию построения организационной структуры «Сименса», то ее можно представить в следующем виде. «Сименс» можно сравнить с луковицей (рис. 11.8).

1. Внутреннее ядро (сердцевина) состоит из имеющих самостоятельное руководство *хозяйственных единиц, региональных сбытовых единиц* внутри страны и *центральных единиц*, которые в совокупности составляют собственно АО «Сименс».
2. Это ядро окружают юридически самостоятельные предприятия (имеющие собственную правовую форму) и связанные особым образом с «Сименсом». Это означает, что они являются составной частью хозяйственной политики «Сименса» и играют активную роль в ее формировании.
3. Следующую оболочку (кожуру) образуют *ассоциированные предприятия*, связанные с «Сименсом» многочисленными соглашениями и договорами, на которые «Сименс» может оказывать влияние независимо от того, имеет ли организация в этих предприятиях большинство или меньшинство акций, голосов или паев капитала. Они образуют группу «Сименс».
4. Четвертую (последнюю) оболочку образуют многочисленные предприятия (общества), о которых можно говорить, что «Сименс» *принимает в них (только) финансовое участие* в качестве вкладчика капитала и не имеет контрольного пакета.

Далее рассматриваются три важнейших аспекта организации и управления собственно АО «Сименс» (рис. 11.9).

*Структурная организация* — какие организационные единицы образуют структуру, по каким принципам они созданы и какие задачи выполняют.

*Организация управления (руководства)* — какие имеются органы управления, как они связаны между собой и какие задачи выполняют.

*Правила (порядок) сотрудничества* — какие единые правила действуют для концерна в целом и какие определяют сотрудничество внутри концерна.

Группа «Сименс»	Концерн «Сименс»	АО «Сименс»	<b>Сферы деятельности (СХЦ), самостоятельные области бизнеса</b>  Центральные отделы, центральные (опорные) пункты, центральные службы	АО «Сименс»	Концерн «Сименс»	Группа «Сименс»	
		<b>Связанные предприятия</b> <hr/> (Доля капитала, количество голосов > 50 %)  Как зарубежные общества, корпорации «Сименс» (в США), СХЦ с собственным правовым статусом, как OSRAM, VAC					
		<b>Ассоциированные предприятия</b> <hr/> (Доля капитала < 50 %)  Как СП «Бош-Сименс домашние приборы», АО «Тела-страхование», «Линотип-Хелл», «Маннесманн-Талли»					
Прочие участия «Сименс» в капитале других предприятий, не оказывающие существенного влияния на их политику  Как ООО «Берлин 2000 маркетинг», «Блом + Фосс», ООО «Краус Маффей Транспортная техника»							

Рис. 11.8. Принципиальная структура «Сименса»

«Сименс» имеет три вида организационных (структурных) единиц. *Единицы, имеющие хозяйственное руководство (СХЦ)*, различного вида и величины. К ним относятся отделы (направления), самостоятельные области бизнеса и юридически самостоятельные подразделения (центры, сферы, имеющие собственный правовой статус).

*Региональные единицы (отделения)*: внутри страны это отраслевые филиалы; за границей — региональные общества, например «Сименс-Швейцария», сбытовые предприятия (общества), опорные пункты, страновые бюро и представительства.

*Центральные штабы*, которые в зависимости от вида решаемых задач называются центральными отделами или центральными (опорными) пунктами (местами).

Единицы отделения, имеющие хозяйственное руководство (СХЦ), отличаются особыми признаками и образуются по специальным критериям:

- должны иметь ясный рыночный профиль, что означает ясность для каждого клиента, кто за какой продукт несет ответственность;

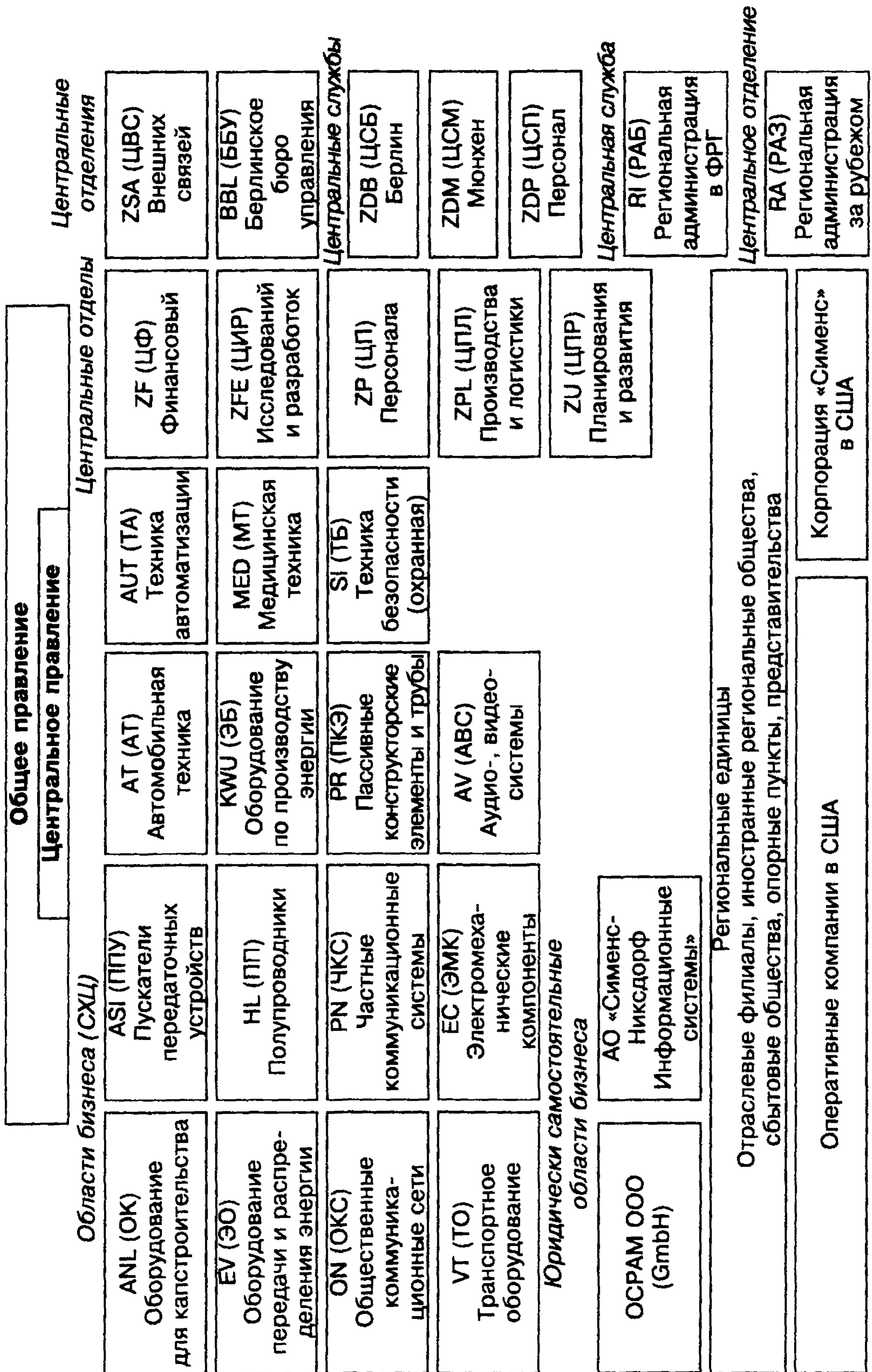


Рис. 11.9. Организационная структура «Сименса»

- должны быть сравнимы со своими конкурентами, поскольку только таким путем можно оценить конечные результаты СХЦ. Необходимо постоянно проверять: данный СХЦ лучше конкурентов, на уровне с ними или отстает;
- в долгосрочном плане каждый СХЦ должен самостоятельно обеспечивать свою жизнеспособность — из собственных источников обеспечиваться средствами, необходимыми для дальнейшего укрепления его рыночных позиций;
- все СХЦ нацелены на предпринимательство. Они оснащены необходимыми функциями и ресурсами для самостоятельного, то есть предпринимательского, управления своей областью бизнеса;
- организационная структура СХЦ формируется индивидуально в зависимости от того, как лучше управлять конкретным бизнесом.

Методы формирования оргструктуры зависят от особенности рынков и конкурентной ситуации. В большинстве случаев СХЦ имеют вертикальную, то есть дивизиональную, оргструктуру.

Задача каждого СХЦ точно определена: он является носителем бизнеса (отвечает за каждый вид бизнеса в мировом масштабе) в соответствующей области бизнеса (продукт, услуга, регион и т. п.), установленной специальным договором (хозяйственным поручением). Он руководит своей областью бизнеса самостоятельно в рамках политики и целей концерна «Сименс» и отвечает за конечные результаты.

Критерии образования управляемых хозяйственных единиц:

- ясный рыночный профиль;
- непосредственная сравнимость с конкурентами;
- долгосрочная самостоятельная жизнеспособность;
- предпринимательская отрегулированность;
- организационная приспособленность к специфике бизнеса.

Из такого определения задач СХЦ вытекает, что он полностью отвечает также за состояние и дальнейшее развитие своей организационной структуры. Конечно, все организационные изменения проводятся по согласованию с руководством концерна, которое следит прежде всего за соблюдением определенных организационных принципов.

Такое организационное построение позволяет придать гибкость оргструктурам, которые могут трансформироваться в связи с внешними изменениями (в случае приобретения чужих фирм, создания совместных предприятий, как ответ на мероприятия конкурентов по привлечению наших клиентов). Пример такого изменения показан на рис. 11.10: можно



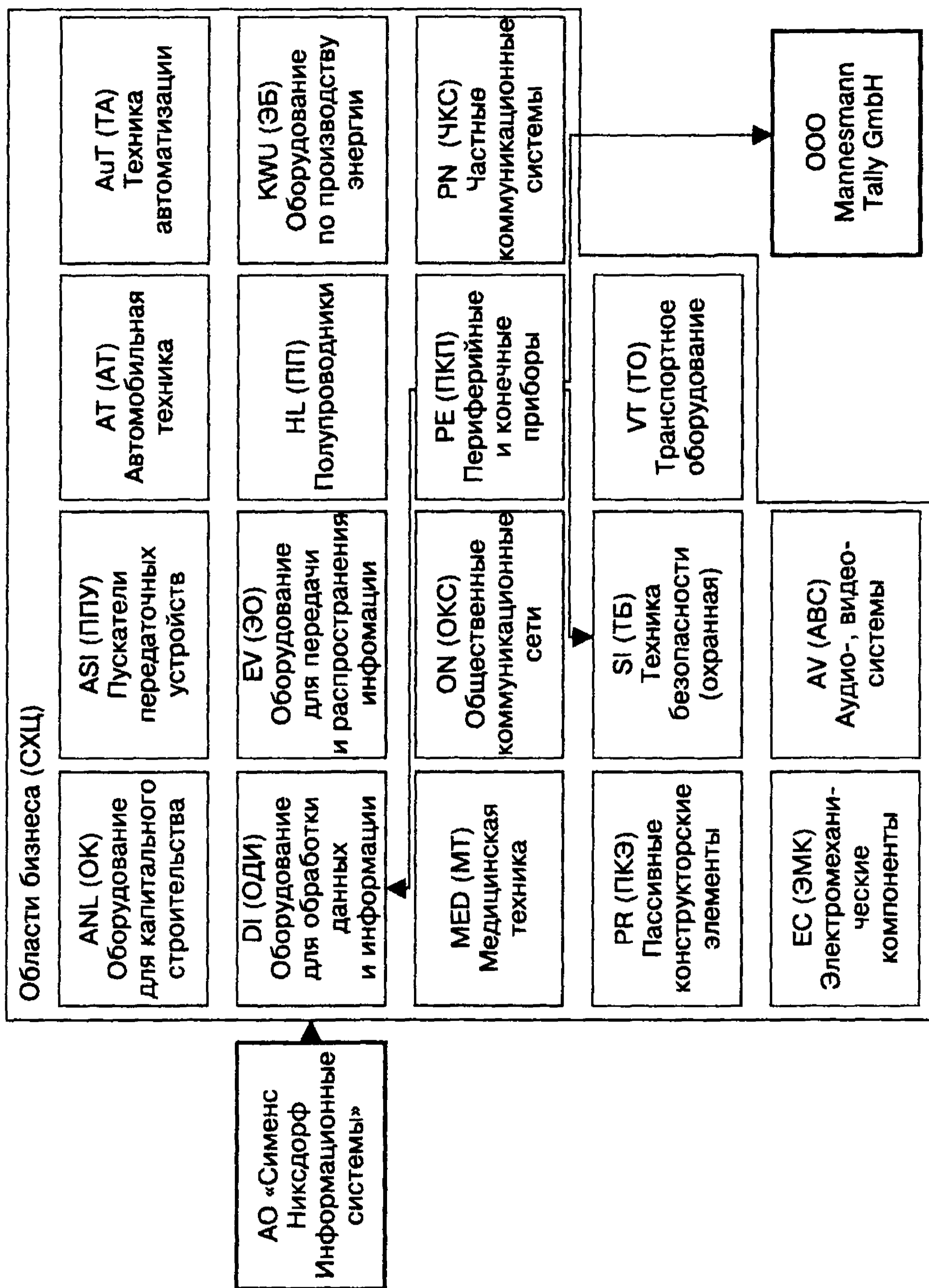


Рис 11.10. Гибкость организационной структуры

увидеть, как был ликвидирован СХЦ «Периферийные и конечные приборы» в связи с покупкой предприятием оборудования для обработки данных и информационной техники, то есть к СХЦ, который был предусмотрен специально при приобретении «Никсдорфа». Между тем, когда это слияние было осуществлено, возникло АО «Сименс Никсдорф Информационные системы», которое было включено в АО «Сименс».

В конкуренции для пользы клиентов особенно важно постоянно находиться вблизи от них, то есть «быть на месте», поэтому большое значение придается региональным единицам (подразделениям).

Внутри страны «Сименс» имеет 40 отраслевых филиалов (отделений), которые являются общими местами нахождения сбытовых организаций всех СХЦ в соответствующем регионе. Сбытовые отделы в отраслевых филиалах функционально и дисциплинарно подчинены непосредственно соответствующему СХЦ. В целях экономичности и эффективности инфраструктура таких филиалов управляется и развивается центральным отделом услуг (центральной службой).

Были интегрированы, например: Plessey — в ОК, ЭБ, ОКС, ЧКС, ТБ, ТО; Rolm System — в ЧКС. Такая система позволяет осуществлять прямую и быструю связь между спросом и предложением «Сименса».

За границей решающим для обеспечения успеха является то, чтобы концерн «Сименс» был представлен на местах (в странах) как единое предприятие. Эту задачу выполняют региональные единицы за границей (заграничные СХЦ). При этом есть заграничные региональные единицы, которые вследствие своих больших размеров и оснащения в состоянии самостоятельно вести весь бизнес в стране (регионе) своего местонахождения (это страновые общества в Швейцарии, Австрии, США и т. п.); имеется немало небольших региональных единиц, которые охватываются и курируются центральным отделом (подразделением) за границей (в основном это сбытовые предприятия и опорные страновые пункты/бюро).

Заграничные региональные единицы подчиняются законам и нормам налогового права стран местонахождения и являются частью их народнохозяйственных комплексов. Страновые общества выполняют задачу формулировать и проводить хозяйственную политику концерна «Сименс» в соответствующих регионах, а также должны реализовывать цели бизнеса соответствующих продуктовых СХЦ. СХЦ в праве по возможности делегировать страновым обществам большую часть своей предпринимательской ответственности. С другой стороны, заграничные общества в связи со своими представительскими договорами (функциями) не могут без согласования с СХЦ выходить за пределы своих полномочий, ограниченных данным регионом, или сбывать, например, чужие изделия.

Заграничное общество само разрабатывает свою оргструктуру. Сбыт, как правило, насколько позволяют экономические пределы и рыночные потребности, структурируется по продуктовым направлениям (по структуре продуктовых СХЦ). Структурные изменения, а также назначения на ключевые руководящие должности проводятся исходя из общеконцерновых принципов и правил и согласовываются соответствующими СХЦ.

Важнейшим стремлением «Сименс» является обеспечение единства концерна. Особую роль в этом играют центральные штабы.

В качестве руководящей линии при организации центральных отделов, центральных пунктов и центральных служб выступает широкое разделение штабных задач и функций оказания услуг. Цели и содержание этих двух видов задач настолько отличны друг от друга, что могут в интересах высокой эффективности и снижения издержек выполняться только в различных организационных единицах (подразделениях).

Центральным службам передаются те задачи и услуги, которые с точки зрения единства концерна должны выполняться централизованно в функциональном и/или региональном резервах. Принципиально задачи и деятельность штабов, включая и СХЦ, и региональные подразделения, должны каждый раз проверяться на предмет того, какой вклад они вносят в общие результаты концерна, чтобы по возможности сокращать (держат как можно меньше) долю персонала, не занятого в оперативном бизнесе.

АО «Сименс» имеет пять центральных отделов, пять центральных пунктов (мест) и четыре центральные службы. Выполняемые ими задачи в упрощенном виде выглядят следующим образом.

#### 1. Центральные отделы:

- центральный отдел финансов:
  - ◆ покрытие финансовых потребностей концерна;
  - ◆ вложение текущих средств;
  - ◆ разработка годового отчета и налогового баланса;
  - ◆ управление и контроль за финансовыми вложениями;
  - ◆ контроллинг;
- центральный отдел исследований и разработок:
  - ◆ фундаментальные разработки в области материалов, продуктовых и системных технологий;
  - ◆ передача (внедрение) результатов исследований в СХЦ;
  - ◆ патентный отдел;

- центральный отдел персонала:
  - ◆ разработка принципов условий занятости в концерне, управления персоналом, подготовки и переподготовки кадров;
  - ◆ семинары для руководящих кадров;
  - ◆ общественно-политическое информирование (информация);
- центральный отдел производства и логистики:
  - ◆ разработка и внедрение инструментов, методов и технологий в области производства и логистики;
  - ◆ закупка специальных товаров (оборудования);
  - ◆ разработка принципиальных руководящих положений в области контроля качества;
- центральный отдел планирования и развития:
  - ◆ разработка структур предприятия и системы управления;
  - ◆ корпоративное планирование;
  - ◆ ревизия;
  - ◆ планирование руководящих кадров высшего уровня управления и системы их оплаты.

## 2. Центральный пункт (место, отделение):

- центральное отделение заграничных регионов:
  - ◆ руководство, администрирование и курирование небольших региональных единиц за границей;
- центральное отделение бюро по связям:
  - ◆ контакты с местными властями;
  - ◆ хозяйственные союзы (общества, ассоциации, объединения);
  - ◆ народное хозяйство;
  - ◆ промышленная политика;
- центральное отделение информации:
  - ◆ работа с прессой и общественностью (публик рилейшнз);
- центральное отделение рекламы и дизайна:
  - ◆ фирменная реклама и дизайн;
  - ◆ ярмарки и выставки.

## 3. Центральные службы (услуги):

- центральная региональная служба внутри страны:
  - ◆ управление и инфраструктура отраслевых филиалов;
- центральная служба в Берлине:
  - ◆ административно-управленческие задачи в регионе Берлина;

- центральная служба в Мюнхене:
  - ◆ административно-управленческие задачи в регионе Мюнхена (в штаб-квартире концерна);
  - ◆ безопасность лиц и объектов;
  - ◆ обработка информации для центральных отделов;
- центральная служба персонала:
  - ◆ руководство главным бюро персонала и центральным отделом;
  - ◆ подготовка и переподготовка кадров в коммерческой, технической и предпринимательской областях;
  - ◆ руководство образовательным центром, лечебными и культурными организациями.

Таким образом, центральные штабы и службы структурированы по выполняемым функциям, требующим определенной специализации. Очевидно, что с точки зрения экономичности лучше централизовать такое богатство экспертов, чем децентрализовать, то есть создавать соответствующие мощности в каждом СХЦ.

Возникает вопрос: как же управляется такое многослойное предприятие, состоящее из множества различных организационных единиц, как выглядит система руководства таким предприятием?

Важнейшими элементами системы руководства предприятием являются *руководящие органы* (органы руководства) и *стратегическая плановая система* (система стратегического планирования).

Органы руководства образуют управленческую пирамиду (рис. 11.11) и представляют собой (от высшего руководства на вершине пирамиды до руководства оперативных единиц в основании пирамиды) сквозную систему с ясно определенными полномочиями.

В соответствии с законодательством высшим руководящим органом является *правление*. Оно обладает всеми правами и обязанностями, установленными в законе об акционерных обществах. В «Сименсе» это правление называется *общим правлением*, которое из своей среды выбирает *центральное правление* — совет, которому вменяется в обязанность стратегическое руководство (управление) и контроль за концерном. Члены центрального правления отстранены от оперативного руководства бизнесом, чтобы они могли как совет, оставаясь нейтральными, разрабатывать и контролировать основные направления (директивы) для «Сименса» в целом. Для выполнения этих задач они пользуются услугами центральных отделов.

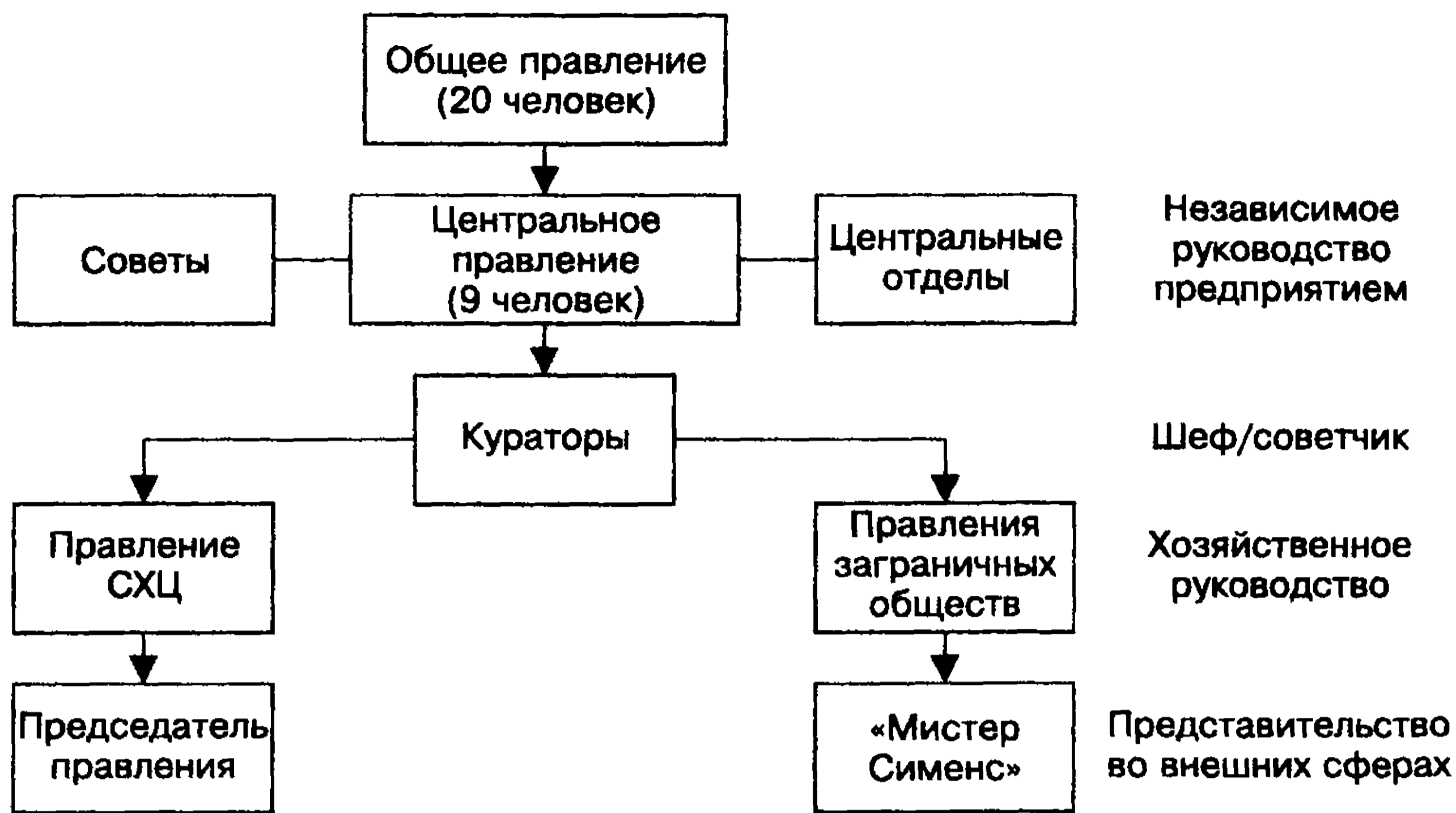


Рис. 11.11. Органы управления АО «Сименс»

Отдельные члены центрального правления в рамках своей общей ответственности выполняют также *кураторские функции* в отношении отдельных хозяйственных направлений (СХЦ) и стран (регионов).

Так называемые *кураторы* играют роль посредников. Они, с одной стороны, защищают (представляют) интересы курируемых ими СХЦ или стран (регионов) в центральном правлении, а с другой — участвуют в передаче решений центрального правления своим подопечным.

Каждый СХЦ имеет собственное правление, состоящее из 2–4 членов. Правление является коллегиальным руководящим органом, который управляет вверенным СХЦ в рамках общей политики концерна самостоятельно и с полной ответственностью. Правление СХЦ имеет своего председателя, который в качестве «первого среди равных» выполняет особую задачу: он является (полномочным) представителем (ответчиком) своего СХЦ перед центральным правлением, представляет СХЦ во внешнем мире и координирует работу хозяйственного руководства.

Региональные (страновые) общества являются обществами (предприятиями) с собственным правовым статусом (правовой формой), которые самостоятельно управляются собственными правлениями или советами директоров в соответствии с законами стран места нахождения. Они выполняют также задачу представления общих региональных интересов «Сименса» в соответствующих странах при

соблюдении хозяйственных интересов соответствующих продуктовых СХЦ. Кроме того, они разрабатывают специфические постранные концепции и стратегии, которые затем обсуждают со своими кураторами из центрального правления.

Председатель правления или хозяйственный руководитель регионального (странового) общества выполняет так называемую роль «Мистера Сименса», то есть является официальным представителем «Сименса» и чрезвычайным координатором всех мероприятий любых предприятий «Сименса» в данной стране.

Соединение органов управления различных слоев «Сименса» осуществляется главным образом с помощью стратегической плановой системы, которую можно представить в виде круга, в каждом сегменте которого могут накапливаться и передаваться затем наверх или вниз идеи, предложения, концепции (рис. 11.12).

Центральное правление несет ответственность за *корпоративную стратегию*, к примеру устанавливает продуктовую (отраслевую, по направлениям бизнеса) и региональную структуру, определяет расположение территориальных представительств, мест презентации, политику по отношению к деловым партнерам в форме кооперации и совместных предприятий. Плановый горизонт правления простирается до 20 лет.

Эта *корпоративная стратегия* трансформируется в *хозяйственные (бизнеса) стратегии* (стратегии СХЦ), за которые несут ответственность правления соответствующих СХЦ. Хозяйственные стратегии охватывают, к примеру, стратегии маркетинга, инновационные стратегии, технологические стратегии для продуктовых групп, систем и объектов соответствующих СХЦ. В зависимости от предмета плановый горизонт на уровне СХЦ простирается на период от 3 до 10 лет.

Следующий уровень детализации координируется и осуществляется председателем правления внутри самого СХЦ и касается *функциональных и продуктовых стратегий*. Поскольку относящиеся к этому задачи тесно связаны с рынками, они должны планироваться и осуществляться в короткие периоды времени.

В формальном протекании такого процесса планирования различают преимущественно *деловое планирование (бизнес-планирование)*, *временное планирование (бюджетное)* и неформализованные по тематике и времени *хозяйственно-политические обсуждения*.

Эти три вида планирования сливаются в одно целое в переговорах СХЦ и центрального правления, причем последнее использует свои полномочия на принятие решений и контроль. В упрощенном виде эти формы планирования могут быть описаны следующим образом.

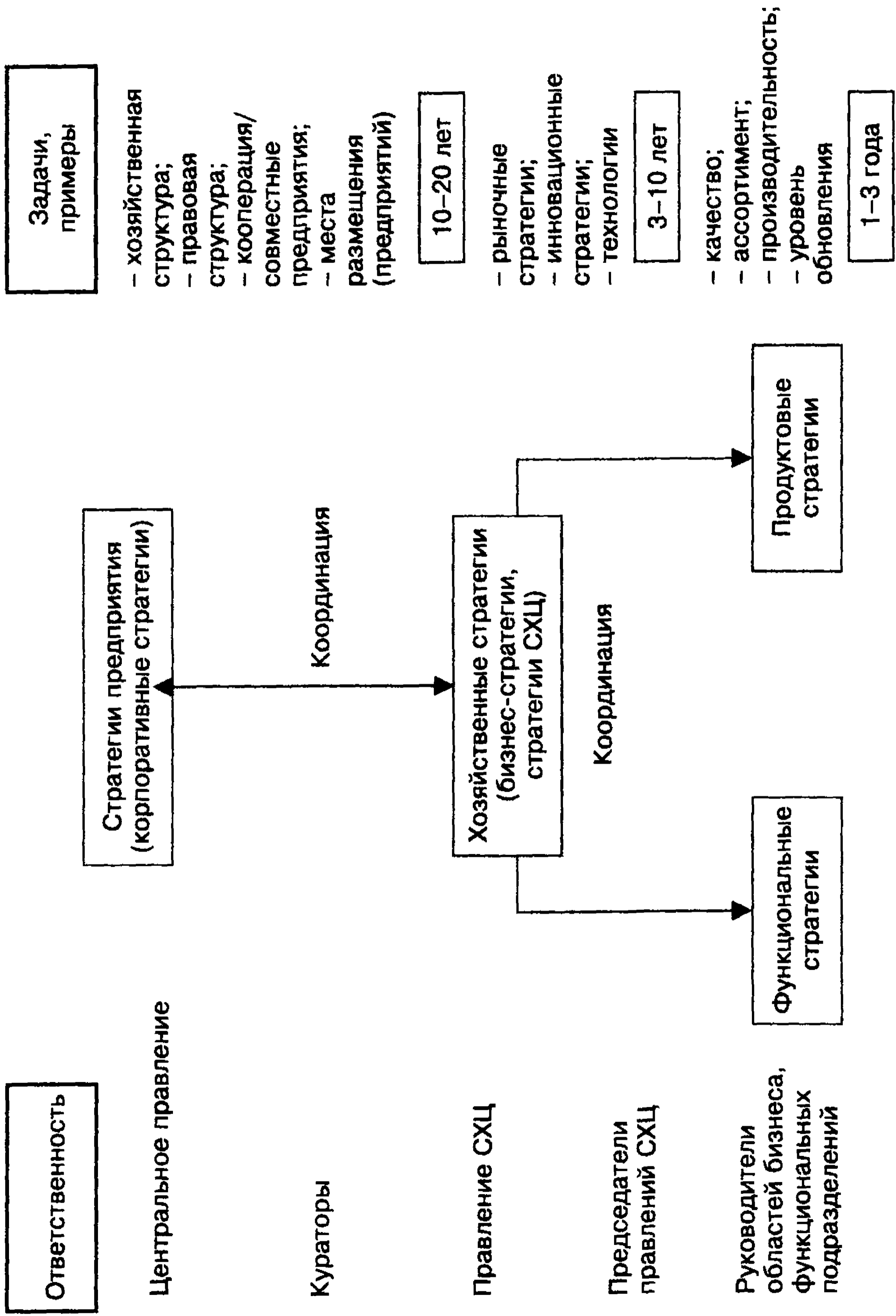


Рис. 11.12. Стратегическая плановая система



*Бизнес-планирование* служит согласованию и установлению хозяйственно-политических целей и желательных структур для предприятия в целом и СХЦ. При этом хозяйственная политика СХЦ должна быть разработана в соответствии с корпоративными целями «Сименса», должна ясно показывать, какие результаты, с какими стратегиями, мероприятиями и ресурсами будут достигнуты. Бизнес-планирование осуществляется в ходе целевых обсуждений с центральным правлением.

*Бюджетное планирование* содержит оперативные краткосрочные планы объемных и результатных целей, мероприятия и факторы, необходимые для достижения этих целей. Поэтому бюджет должен разрабатываться СХЦ в ходе процесса, протекающего снизу вверх, когда осуществляется увязка всех частных управленческих единиц и мест возникновения затрат.

Предмет *хозяйственно-политических обсуждений* с центральным правлением — стратегически ключевые темы, касающиеся областей деятельности, стран, мест размещения предприятий, проектов, функций. При подготовке таких обсуждений, а также при реализации принятых решений и их контроле в распоряжении правления и СХЦ имеется консультационный и координационный потенциал центральных отделов, в особенности отделов финансов и планирования и развития.

Система планирования является опорой хозяйственного руководства; ее главная задача — не выполнение плановых показателей, а достижение целей, которые стоят в начале планового процесса. Каждый план исходит из существующих или прогнозируемых потребностей рынка и связывает все внутриконцерновые функции на всех уровнях таким образом, чтобы можно было предложить рынку конечный (законченный) продукт или услугу, которые к тому же должны быть лучше, чем у конкурентов.

В любой момент времени, в любой фазе планового процесса могут произойти (быть предприняты) изменения, если имеются серьезные причины для этого. К таким причинам можно отнести возникновение групп потребителей, новой конкурентной ситуации, новых технологий, новых законодательных установок.

На руководстве лежит особая ответственность за сохранение единства концерна «Сименс». Это единство обеспечивается действующими в концерне *правилами (нормами) сотрудничества*. Сотрудничество (кооперация) между различными организационными единицами имеет два аспекта, которые в соответствии с их различной природой принимают разную форму.

Одна группа правил охватывает *деловые и специальные (профессиональные) темы* и устанавливает единые для всех организационных единиц нормы поведения. Другая группа правил определяет *вопросы поведения*, то есть формы общения между коллегами и между начальниками и подчиненными.

Правила, касающиеся деловых отношений, издаются в форме циркуляров за подписью правления или центрального правления. Они имеют нормативный характер и в деталях описывают нормы отношений и доводятся до каждого сотрудника. Например, циркуляр о внутренних сделках, в котором устанавливаются принципы расчетов за внутренние поставки и услуги между отдельными СХЦ и между СХЦ и центральными службами, то есть внутренние рыночные условия.

В циркуляре об употреблении имени «Сименс» и фирменной марки «Сименс» описывается, кто, когда и при каких условиях может использовать эту марку. Другие циркуляры описывают внесение инвестиционных предложений, охрану окружающей среды, защиту информации, регулирование права подписи.

Правила, регулирующие поведение сотрудников, носят рекомендательный характер, издаются в форме листовок, распространяются на общих собраниях и через представителей трудовых коллективов. Такие правила касаются способов коммуникации, делегирования полномочий и ответственности, формы поиска вариантов решений, стиля управления, форм и содержания оценки результатов труда.

Все вышеизложенное расширяет круг генеральных целей концерна (которые известны всем работникам) и способствует однозначной идентификации концерна и всех его сотрудников. Эта идентификация описана в корпоративных принципах управления. Становится очевидным, что структура и организация управления «Сименс», корпоративные цели и многочисленные правила носят черты стратегического управления холдингом.

Необходимо отметить основные различия в задачах правления СХЦ и центрального правления.

*Центральное правление:*

- выбирается из состава общего правления «Сименс» по согласованию с наблюдательным советом;
- численный состав — девять ключевых лиц;
- в составе центрального правления три «урожденных» члена правления — председатель правления, руководители центральных отделов персонала и финансов.

*Задачи центрального правления:*

- стратегическое руководство предприятием. Никакого непосредственного вмешательства отдельных членов правления в оперативную деятельность подразделений (областей бизнеса); члены центрального правления, возглавляющие центральные отделы, руководят самостоятельно, под полную собственную ответственность;
- право директивных указаний по отношению к правлениям СХЦ, а также к руководителям центральных отделов и служб, которые не входят в центральное правление (это относится также к хозяйственным руководителям самостоятельных в правовом отношении СХЦ, руководителям самостоятельных заграничных обществ в пределах действующего законодательства);
- соблюдение интересов СХЦ и центральных отделов и подразделений, руководители которых не входят в правление; представление интересов центрального правления отдельными членами центрального правления (распределение задач производится президиумом наблюдательного совета);
- назначение правлений СХЦ (областей бизнеса), руководителей центральных отделов (не являющихся членами правления) и руководителей главных отделов, а также руководителей центральных отделений (с уведомлением членов президиума наблюдательного совета).

*Правление СХЦ (областей бизнеса):*

- назначение центральным правлением с оповещением президиума наблюдательного совета (если только член правления не назначается самим президиумом наблюдательного совета);
- состав правления СХЦ — три человека;
- задачи председателя:
  - ◆ распределяет полномочия внутри правления по согласованию с центральным правлением;
  - ◆ обеспечивает единство хозяйственного руководства;
  - ◆ представляет СХЦ перед центральным правлением и внешним миром.

*Задачи правления СХЦ:*

- управляет самостоятельно своей областью бизнеса в рамках общей политики концерна. Оно связано указаниями центрального правления;
- члены правления СХЦ несут совместную ответственность за хозяйственное руководство. В рамках этой общей ответственности

каждый член правления СХЦ руководит самостоятельно своей областью задач;

- определяет организационную структуру своего СХЦ (по согласованию с центральным правлением);
- регулярная отчетность перед соответствующим членом центрального правления, курирующим данный СХЦ (о хозяйственной ситуации, по вопросам планирования, о важнейших событиях и потребностях, по необходимости);
- прямая отчетность коммерческих служб СХЦ перед центральным отделом финансов.

**Требования к организационной структуре, определенные в АО «Сименс».** Цели организационного развития следующие.

1. Создание гибкой организационной структуры:

- плоская (горизонтальная) иерархия с большой свободой действий для предпринимательства;
- ясная ответственность за бизнес: «Один человек — вид бизнеса»;
- упрощенный путь прохождения решений;
- быстрые бескомпромиссные решения;
- небольшие, высококвалифицированные, результативные штабы с далеко идущим разделением штабных задач и функций оказания услуг;
- ударные СХЦ (управляющие бизнесом единицы);
- ясный рыночный и конкурентный (отраслевой) профиль — большая близость к рынкам и клиентам и высокая гибкость;
- располагание по возможности всеми необходимыми ресурсами;
- прямой доступ к функциям (выполнение, принятие функций).

2. Большая предприимчивость, высокая предпринимательская ответственность.

3. Укрепление конкурентоспособности.

4. Повышение эффективности.

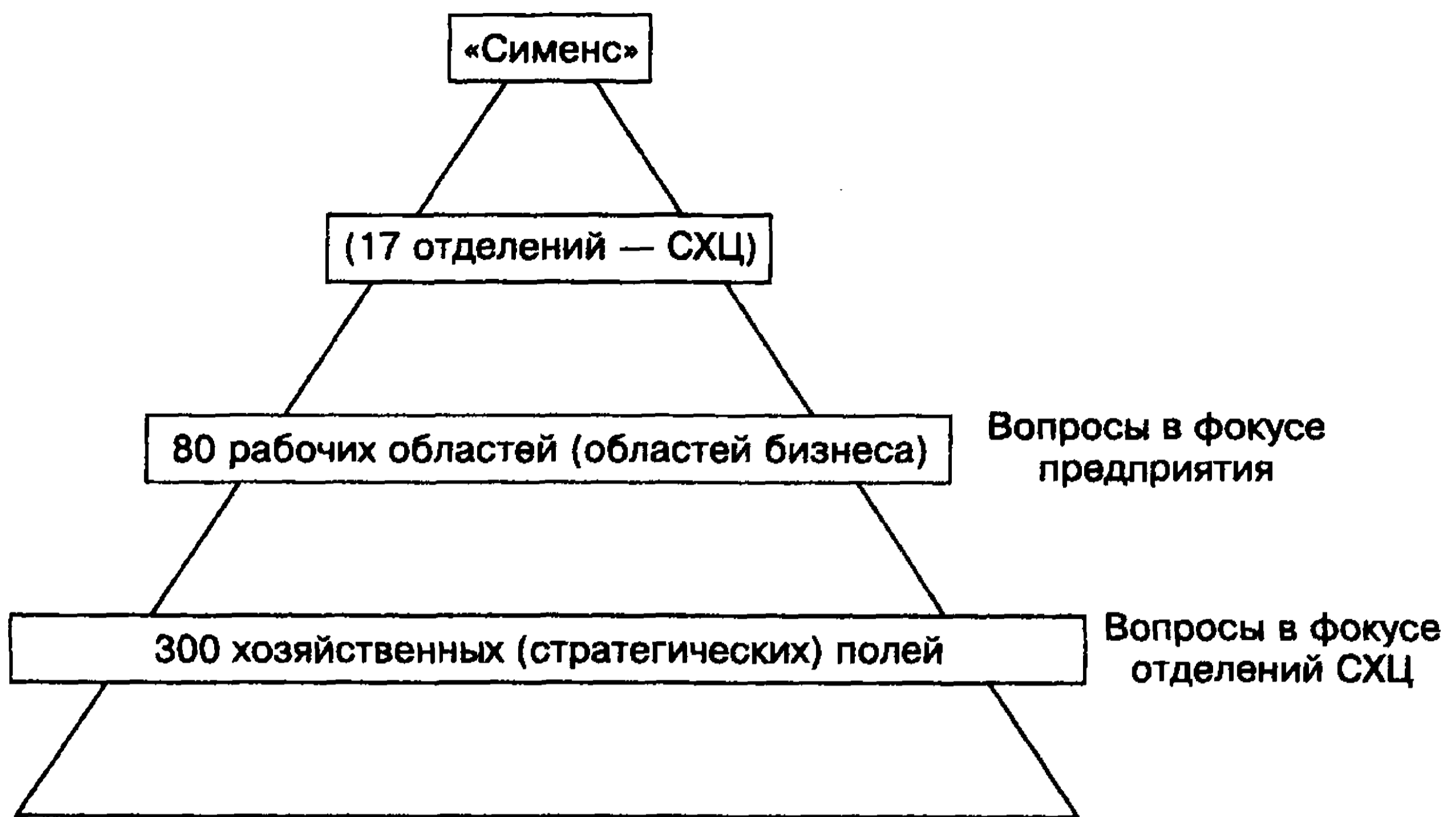
5. Снижение управленческих (накладных) издержек.

6. Соблюдение (сохранение) единства концерна.

На рис. 11.13 представлена пирамида управления структуры концерна «Сименс» (см. также табл. 11.4).

Хозяйственное руководство на уровне хозяйственных полей (СХЕ):

- хозяйственное поле является наименьшей стратегической единицей, для которой с точки зрения рынка и конкуренции может быть разработана и осуществлена комплексная единая хозяйственная политика:



Хозяйственное руководство на уровне 300 стратегически определенных хозяйственных полей (стратегических хозяйственных единиц)

**Рис. 11.13.** Стратегическое регулирование предприятия (концерна в целом на базе примерно 80 рабочих областей (направлений деятельности))

- ◆ независимость: никакого влияния на другие СХЕ;
- ◆ комплексность: осуществляет все функции;
- ◆ единство: ясные стратегические ударные направления;
- в каждом стратегическом хозяйственном поле можно ясно установить собственные конкурентные позиции и однозначно идентифицировать конкурентные преимущества;
- руководство стратегическим хозяйственным полем имеет в своих руках все рычаги по разработке и реализации стратегии, то есть несет общую предпринимательскую ответственность;
- определение (выделение) стратегических хозяйственных полей является итеративным процессом, стратегическое регулирование должно время от времени подвергаться ревизии на базе рабочих областей;
- большая стратегическая общность входящих в рабочую область хозяйственных полей (например, синергия, единая хозяйственная политика, общность в отношении рынка, клиентов, конкурентов, технологическая общность), благодаря чему достигается высокая степень действенности соответствующих стратегий;

- ясный деловой (хозяйственный) профиль, соответствующий рынку и конкуренции;
- контроль за функциями и ресурсами;
- определение (выделение) стратегических хозяйственных единиц осуществляется по следующим принципам:
  - ◆ эффект масштаба в создании стоимостей;
  - ◆ общая технологическая база (базис);
  - ◆ единая стратегическая направленность;
  - ◆ сходные требования (потребности) к соответствующим функциям (например, к производству);
  - ◆ одни и те же или сходные клиенты (потребители);
  - ◆ разделение сделок на продуктовые, системные или комплектные (производства, заводы).

**Таблица 11.4.** Отделения (СХЦ) и рабочие области (области изделий и услуг, бизнеса) концерна «Сименс»

<p>ANL. ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ КАПСТРОИТЕЛЬСТВА (ОК)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Сырьевая промышленность.</li> <li>— Электронные системы регулирования и безопасности для зданий.</li> <li>— Электроинсталляционное оборудование.</li> <li>— Оборудование для уличного движения.</li> <li>— Технические услуги.</li> <li>— Проектный инжиниринг, программное обеспечение.</li> <li>— Обрабатывающая промышленность, государственные заказы</li> </ul>	<p>EV. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Выключатели высокого напряжения и оборудование для передачи энергии.</li> <li>— Оборудование для среднего напряжения.</li> <li>— Техника для защиты и управления.</li> <li>— Кабели и щиты высокого тока.</li> <li>— Счетчики.</li> <li>— Трансформаторы.</li> <li>— Оборудование низкого напряжения</li> </ul>	<p>ON. ОБЩЕСТВЕННЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ (ОКС)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Общественные посредствующие системы.</li> <li>— Общественные передающие системы.</li> <li>— Мобильное вещание.</li> <li>— Кабели для передачи сообщений</li> </ul> <p>PN. ЧАСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ (ЧКС)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Частные коммуникационные системы.</li> <li>— Конечные коммуникационные приборы</li> </ul>
<p>ASI. ПРИВОДЫ, ВЫКЛЮЧАТЕЛИ И ИНСТАЛЛЯЦИОННЫЕ ППУ-ПРИБОРЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Приводное оборудование.</li> <li>— Выключатели и системы низкого напряжения.</li> </ul>	<p>NL. ПОЛУПРОВОДНИКИ (ПП)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Оптические полупроводники.</li> <li>— Отдельные полупроводники.</li> <li>— Специфические отраслевые полупроводники.</li> </ul>	<p>RP. ПАССИВНЫЕ КОНСТРУКЦИОННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ И ПКЗ-ТРУБЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Конденсаторы.</li> <li>— Керамические конструкционные элементы.</li> <li>— Трубы.</li> </ul>

Продолжение ➤

Таблица 11.4 (продолжение)

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инсталляционные приборы и системы.</li> <li>– Осветительное оборудование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Накопители (блоки памяти).</li> <li>– SIPMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вакуумная плавка</li> </ul>
<p><b>АТ. АВТОМОБИЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Управляющие, регулирующие и информационные системы.</li> <li>– Исполнительные и смешивающие системы.</li> <li>– Электромоторы и электромоторные системы.</li> <li>– Бортовые сети.</li> <li>– Климатические и всасывающие компоненты</li> </ul>	<p><b>КВУ. ПРОИЗВОДСТВО ЭНЕРГИИ (ЭБ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Производство энергии из ископаемых энергоносителей.</li> <li>– Производство ядерной энергии.</li> <li>– Получение ядерного горючего.</li> <li>– Фотовольтовая техника и системы.</li> <li>– Морская техника.</li> <li>– Лазерная техника</li> </ul>	<p><b>СИ. ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ (ТБ)</b></p> <p><b>SNI. АО «СИМЕНС-НИКСДОРФ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Системы обработки данных.</li> <li>– Компьютеры для рабочих мест (АРМ).</li> <li>– Кассовые аппараты и системы самообслуживания.</li> <li>– Решения в области программного обеспечения.</li> <li>– Качественные печатные устройства</li> </ul>
<p><b>АУТ. ТЕХНИКА АВТОМАТИЗАЦИИ (ТА)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Промышленные автоматизированные системы.</li> <li>– Автоматизированные системы для станков, роботов и спецмашин.</li> <li>– Измерительные и контрольные приборы для средств автоматизации.</li> <li>– Автоматизация производственных процессов и логических систем.</li> <li>– Промышленные коммуникации.</li> <li>– Военная техника</li> </ul>	<p><b>МЕД. МЕДИЦИНСКАЯ ТЕХНИКА (МТ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Рентгеновское оборудование.</li> <li>– Ангиография.</li> <li>– Компьютерная томография.</li> <li>– Магнитные резонаторы.</li> <li>– Электромедицина.</li> <li>– Ультралучевая медицина.</li> <li>– Ядерная медицина.</li> <li>– Лучевая медицина.</li> <li>– Сердечные стимуляторы.</li> <li>– Стоматологические системы.</li> <li>– Аудиологическая техника.</li> <li>– Цифровые сети и архивы данных</li> </ul>	<p><b>ВТ. ТРАНСПОРТНАЯ (УЛ. ДВИЖЕНИЯ) ТЕХНИКА (ТО)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Системы безопасности.</li> <li>– Системы проводного управления.</li> <li>– Комплексное (комплектное) оборудование.</li> <li>– Средства транспорта ближнего сообщения.</li> <li>– Средства транспорта дальнего сообщения.</li> <li>– Строительство проводных систем</li> </ul>
		<p><b>АУ. АУДИО-, ВИДЕОСИСТЕМЫ (АВС)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Магнитофонная (тоновая) техника.</li> <li>– Студийная техника</li> </ul>
		<p><b>ЭС. ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ (ЭМК)</b></p>

Необходимо отметить то, что «Сименс» не является исключением среди крупнейших европейских концернов, в своем подходе к формированию организационной структуры. На рис. 11.14–11.19 изображены принципиальные схемы организационных структур крупнейших концернов США, Германии, Швейцарии и Австрии.

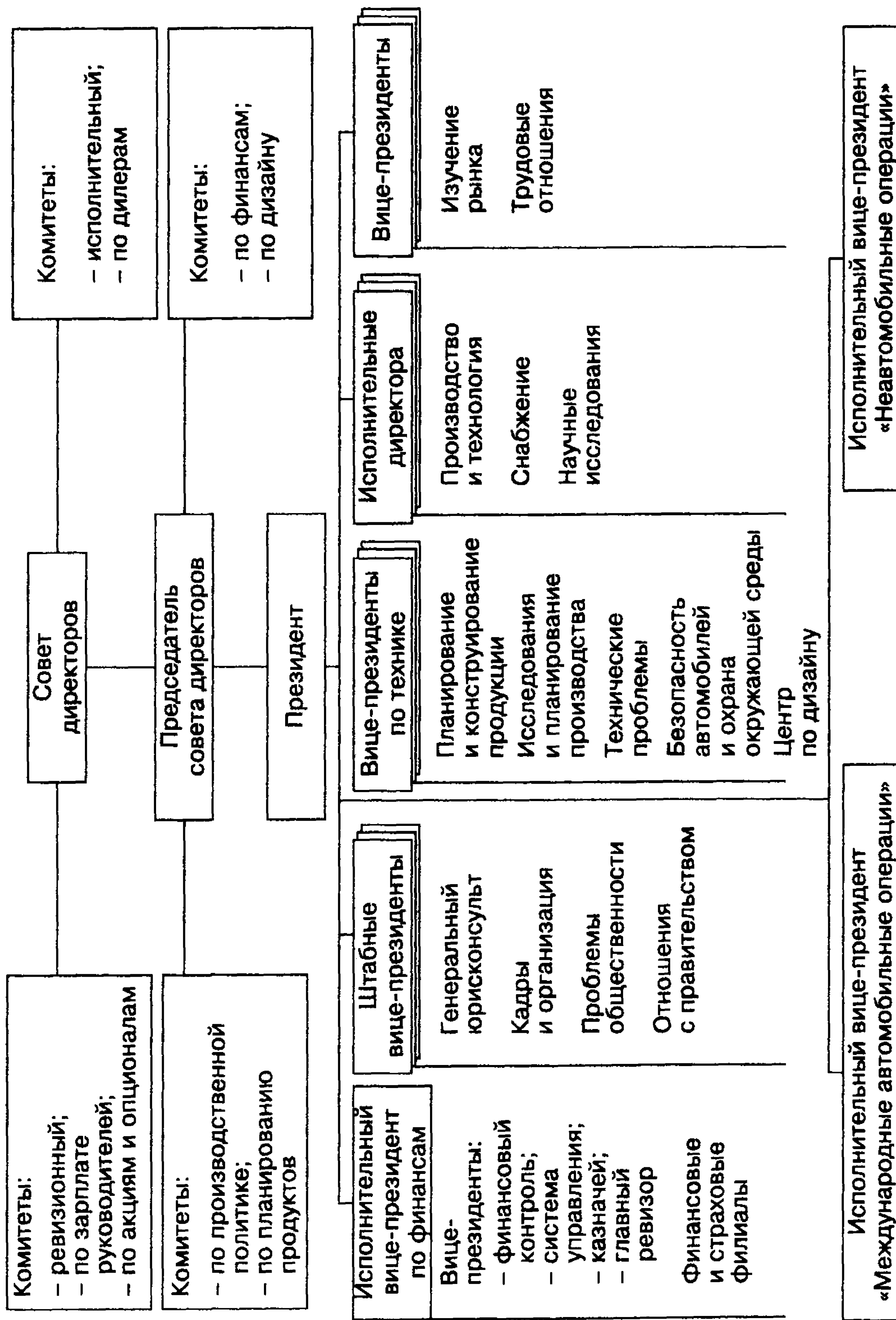


Рис. 11.14. Функциональная структура корпорации «Форд Мотор»



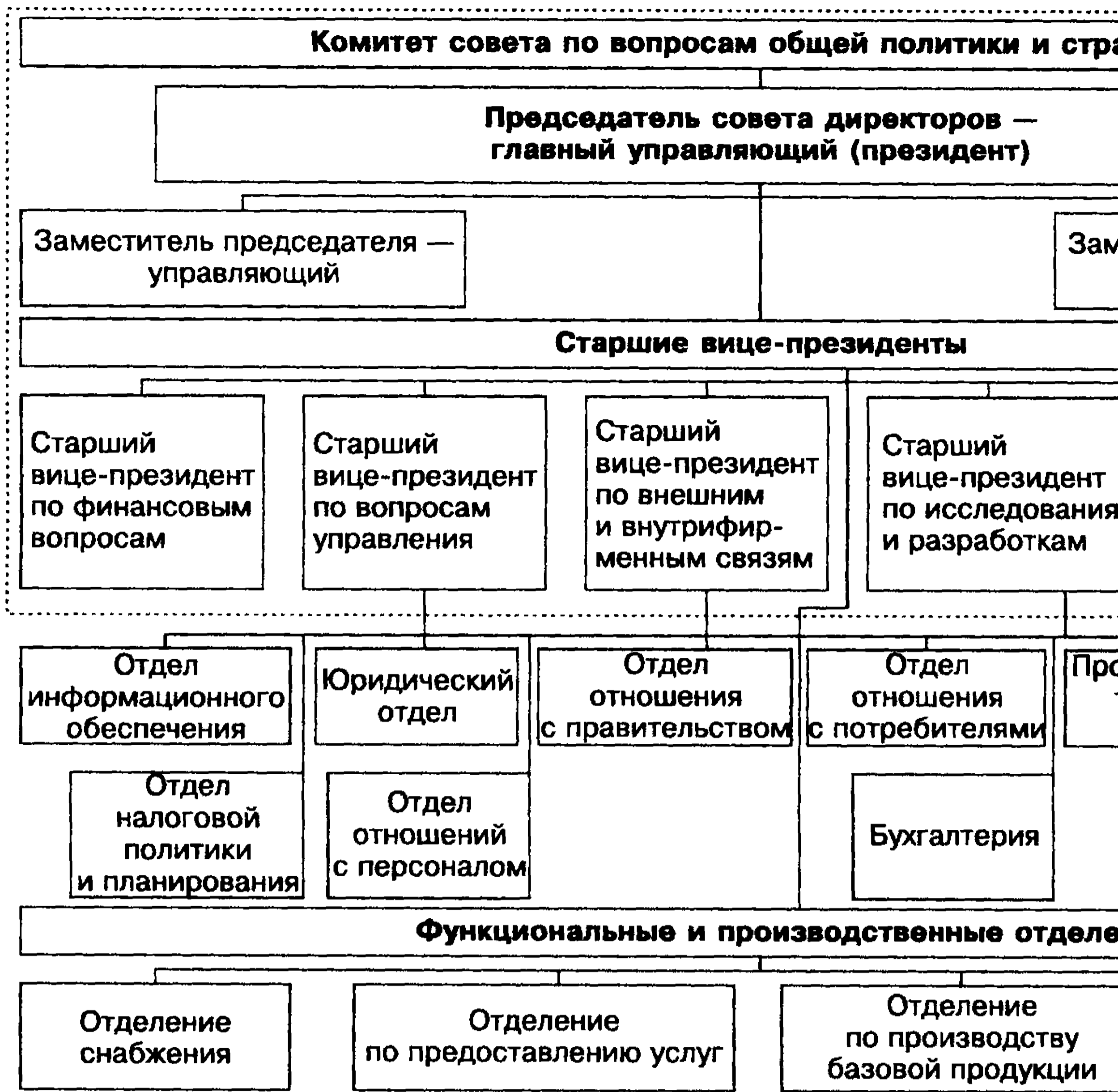
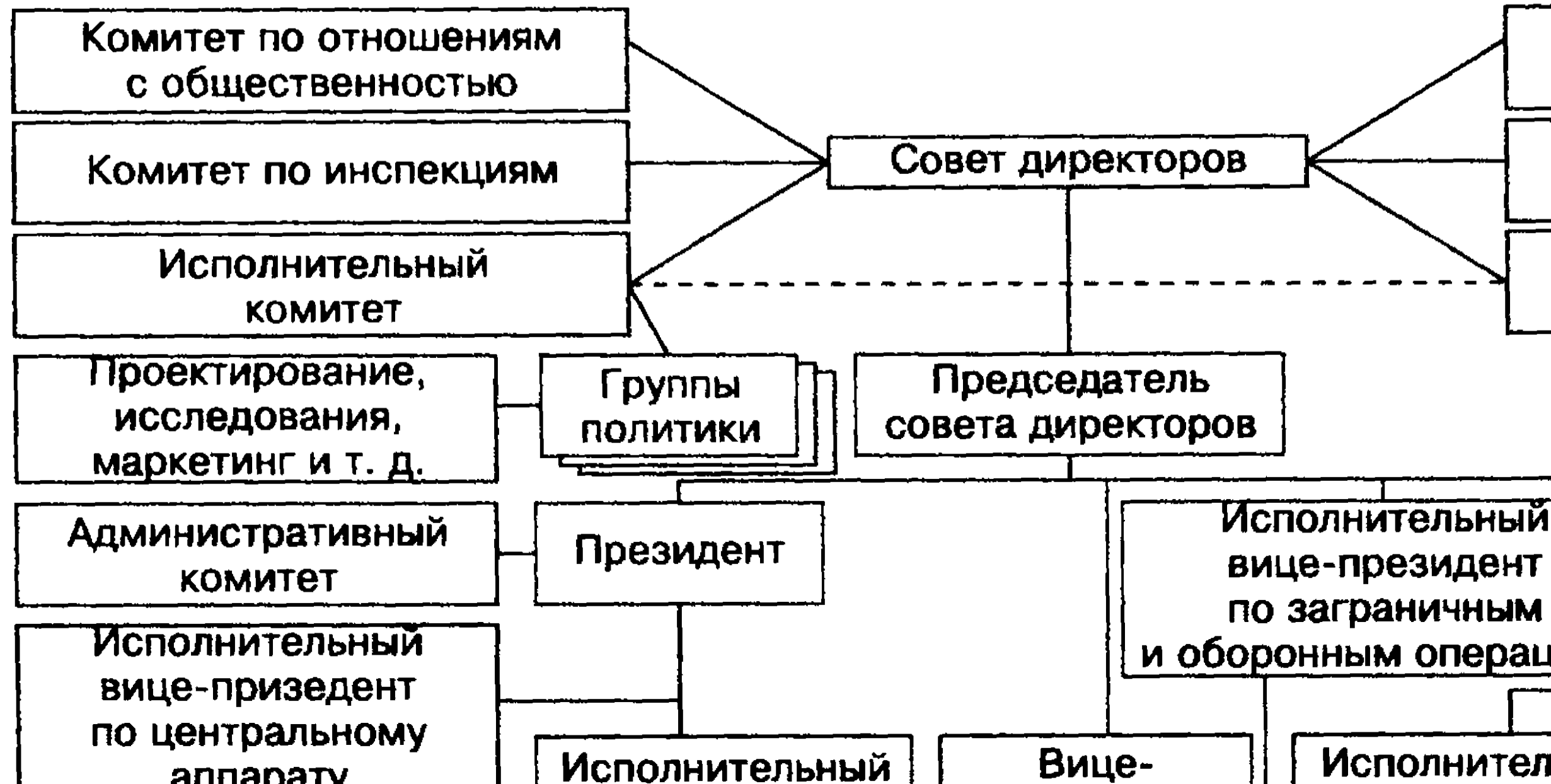


Рис. 11.15. Организационная структура корпорации «Дженерал»



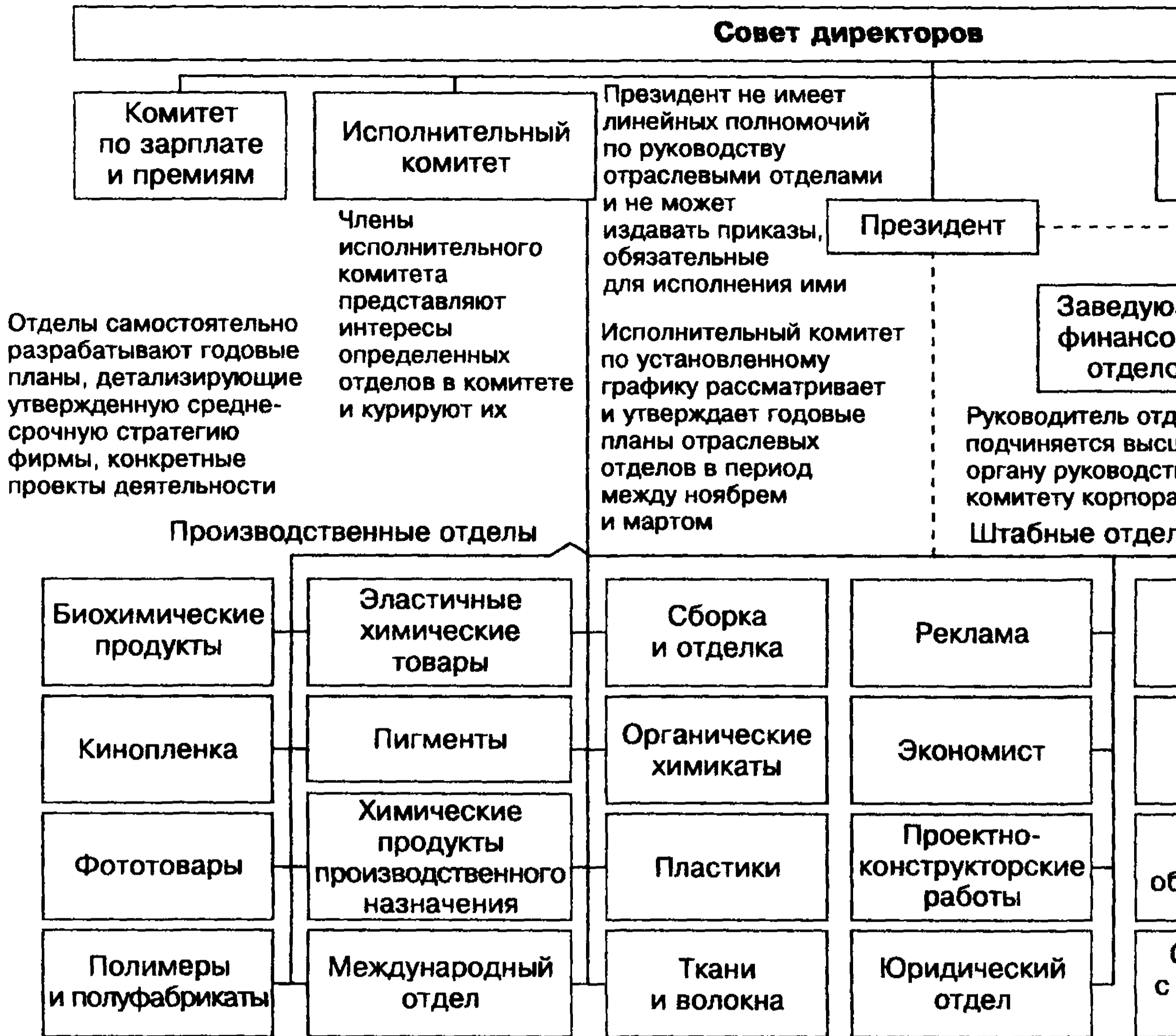
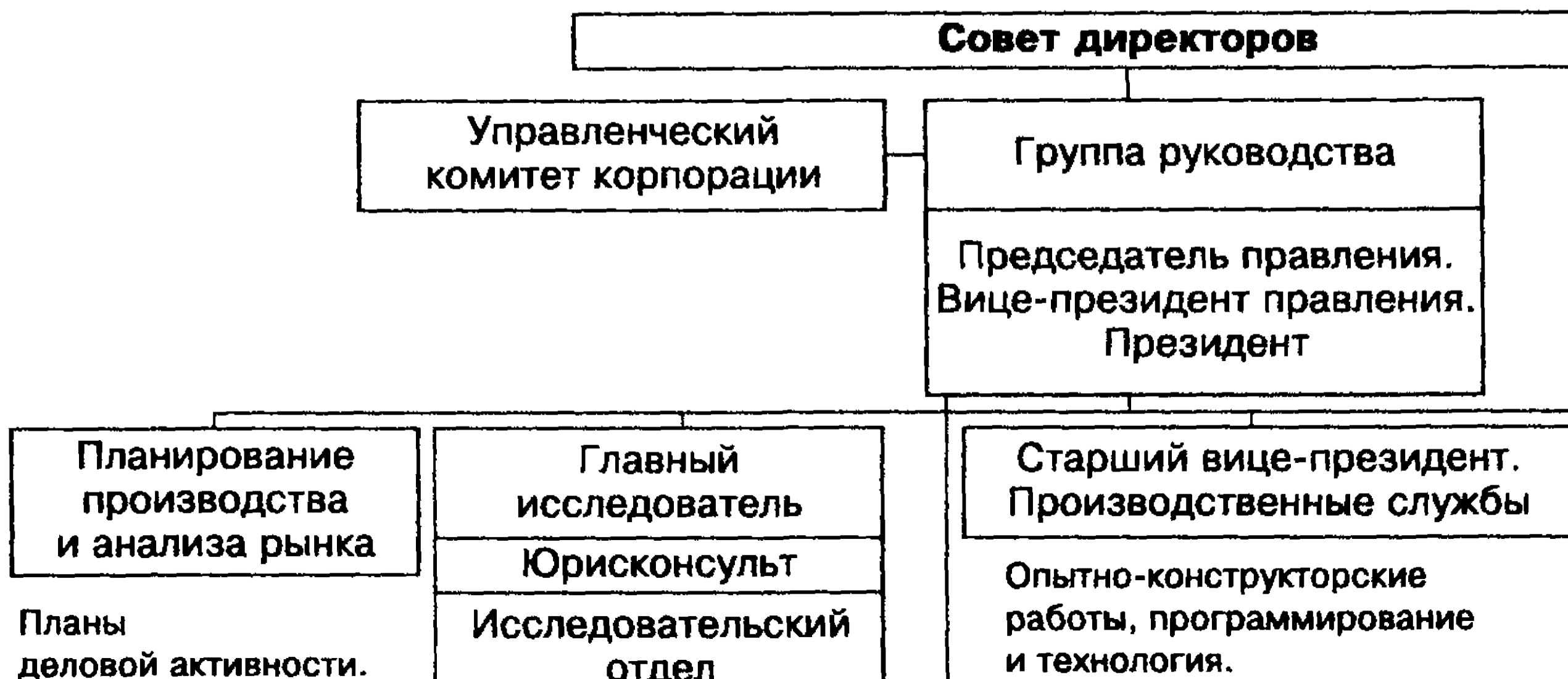


Рис. 11.17. Организационная структура управления корпорацией



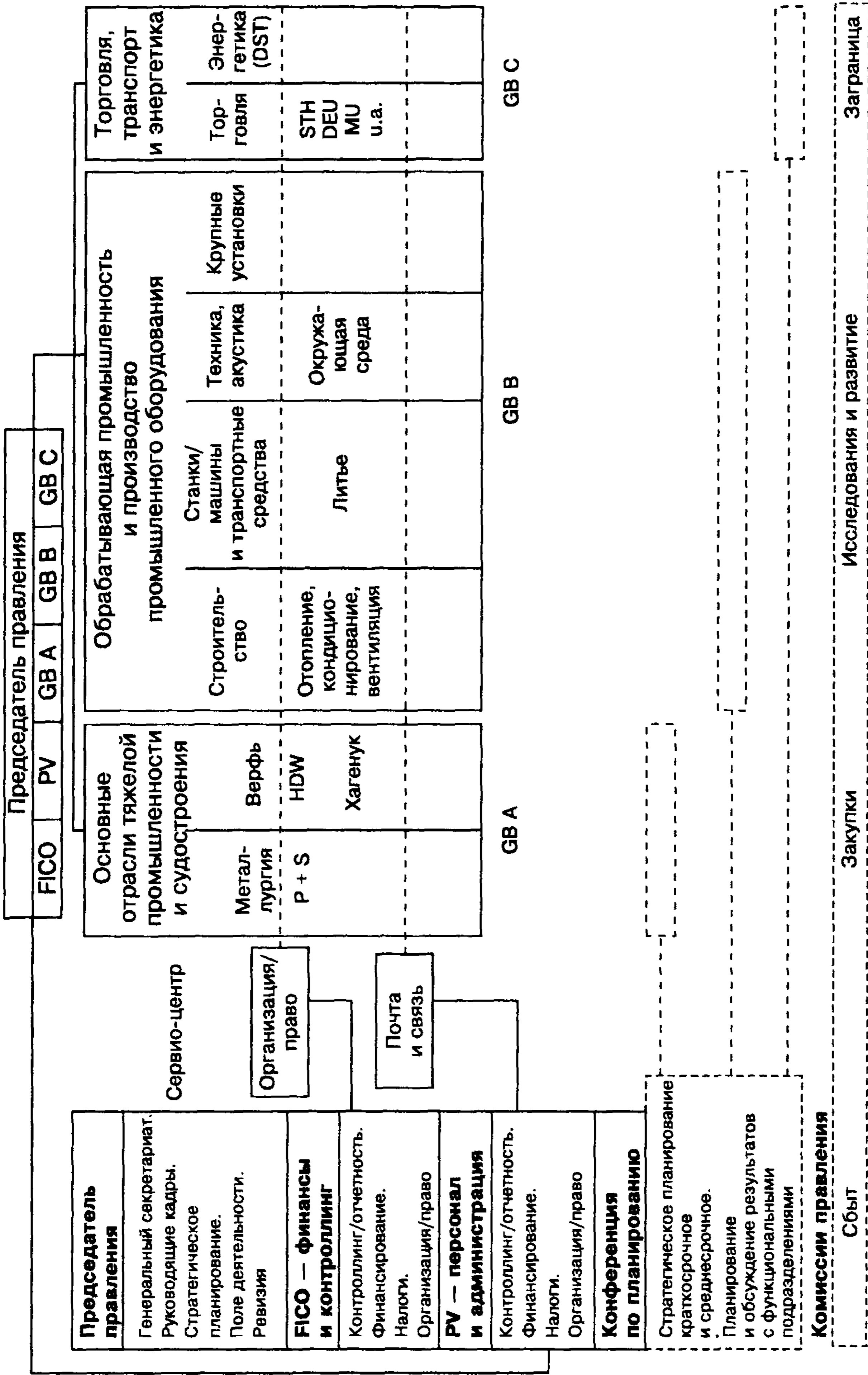


Рис. 11.19. Организационная структура «Зальциттер-Группе»

Необходимо отметить, что, несмотря на то общее, что существует во всех организационных структурах, есть и принципиальные различия в концепциях их создания разных концернов.

Среди указанных концепций немецкий профессор Д. Хан выделяет три:

- концепцию основной фирмы;
- концепцию управления на основе близости к деловой сфере (менеджмент-холдинг);
- холдинг-концепцию.

Все отличия определяются степенью интегрированности основных элементов организационной структуры управления. На рис. 11.20–11.22 приведены схемы, описывающие содержание указанных концепций.

Как уже отмечалось, в концепции структуры управления АО «Сименс» ни одна организационная структура не будет работать, если не будет основываться на регламенте взаимоотношений штаб-квартиры и дочерних компаний, правления и штабных отделов, подразделений и СХЦ, СХЦ и СХЕ, работников с администрацией. Регламент, по сути, представляет собой свод законов фирмы, базирующийся на ее истории и производственных и социальных отношениях. В «Сименсе» это называется правилами сотрудничества. По содержанию это более емкий документ, чем определение взаимоотношений. Он несет немалое количество требований к используемым методам управления, единой системе финансовых и экономических показателей и т. д. Все эти требования жестко формализованы.

Наиболее показателен в этом плане пример концерна «Франц Ханиел и К<sup>о</sup>» (рис. 11.23).

## **11.5. Методы стратегического планирования**

В процессе разработки и реализации стратегического плана используется совокупность хорошо известных инструментов системного анализа, прогнозирования и планирования: многокритериальный анализ и выбор, сетевое планирование, корреляционный и регрессивный анализ, методы теории принятия решений, исследование операций и теории графов. Кроме того, стратегическое планирование использует ряд специфических инструментов, к которым, в частности, относятся следующие.

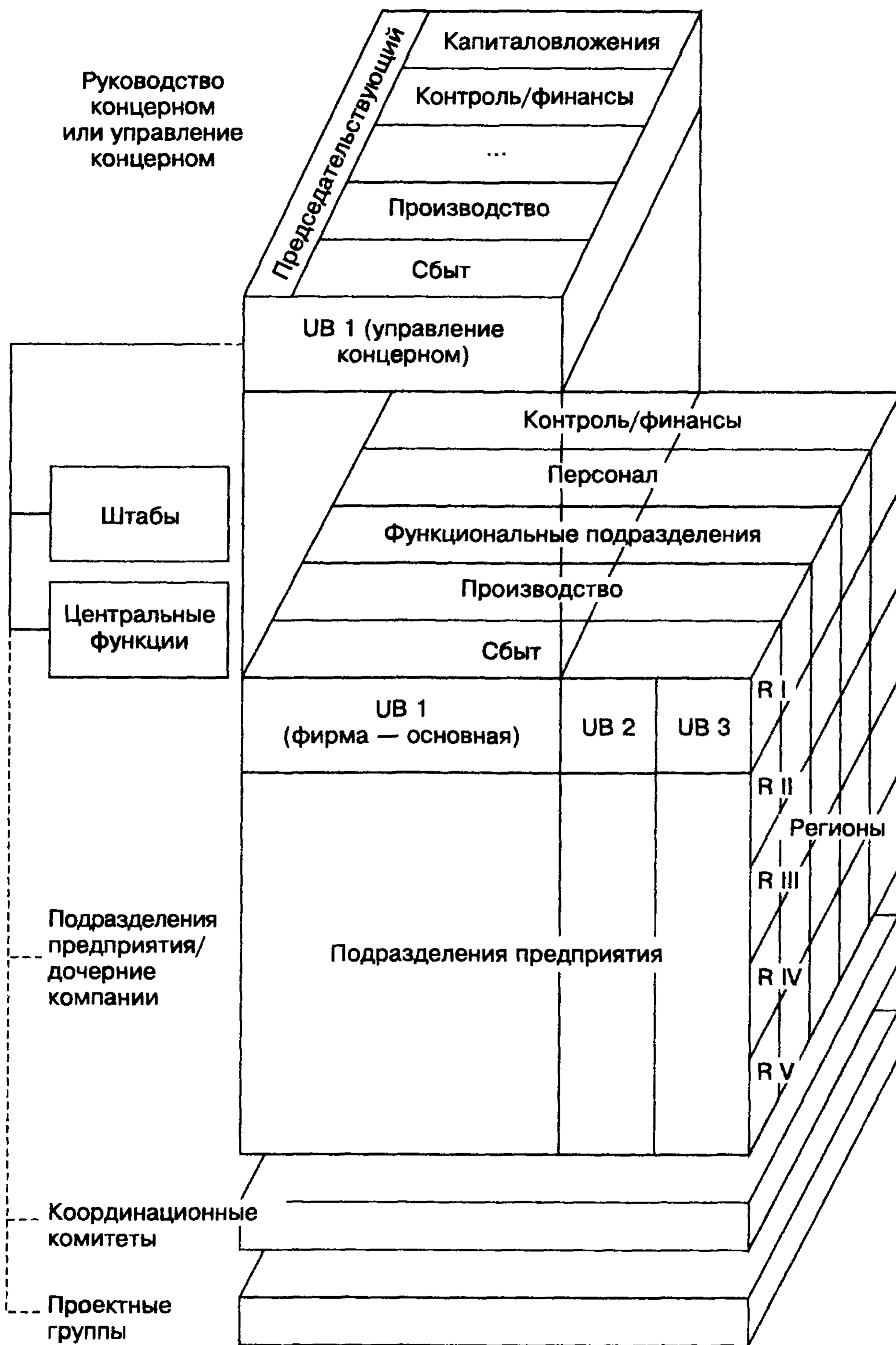


Рис. 11.20. Концепция основной фирмы

Руководство концерном  
или управление концерном

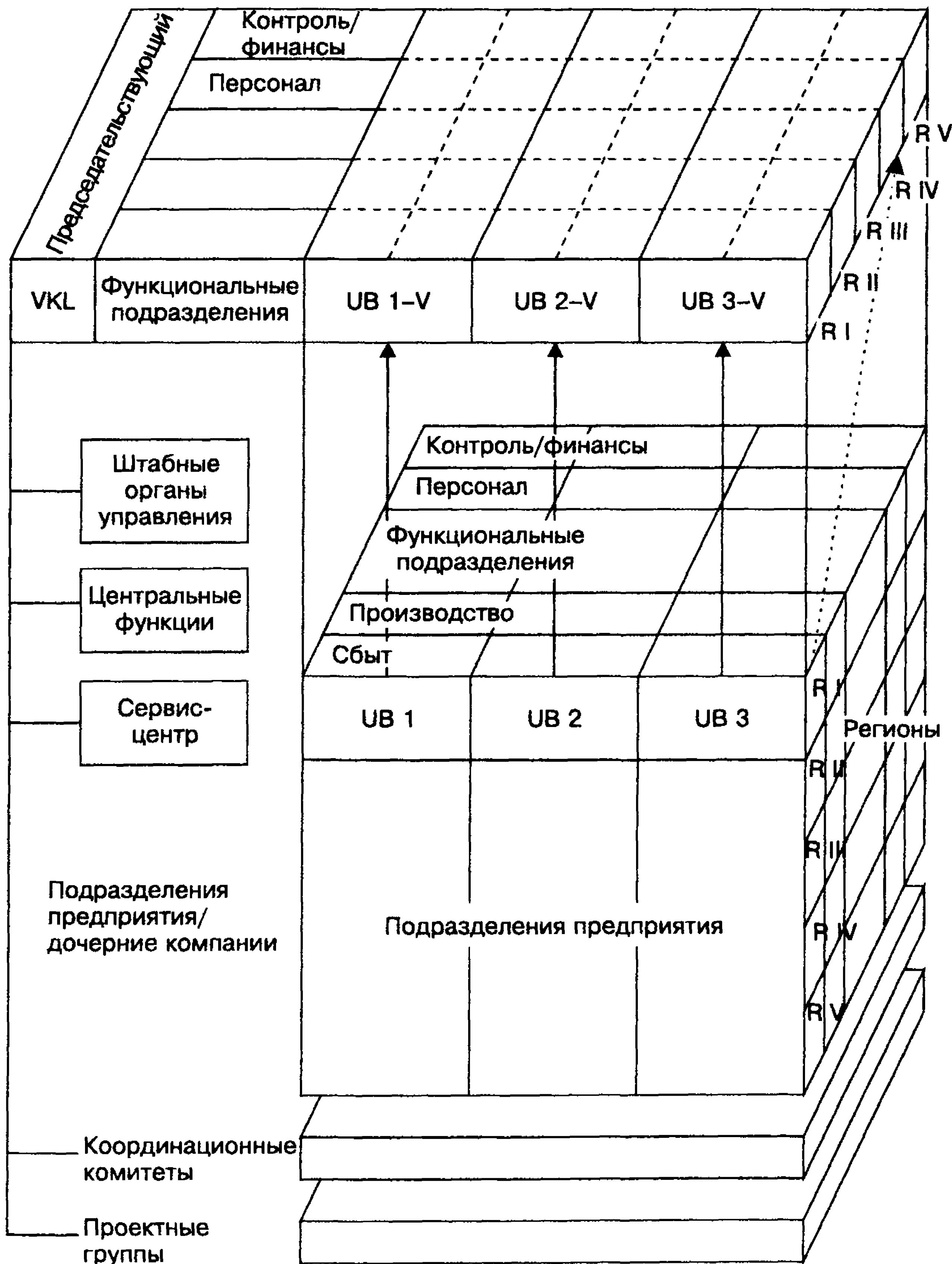


Рис. 11.21. Концепция управления на основе близости к деловой сфере (менеджмент-холдинг)

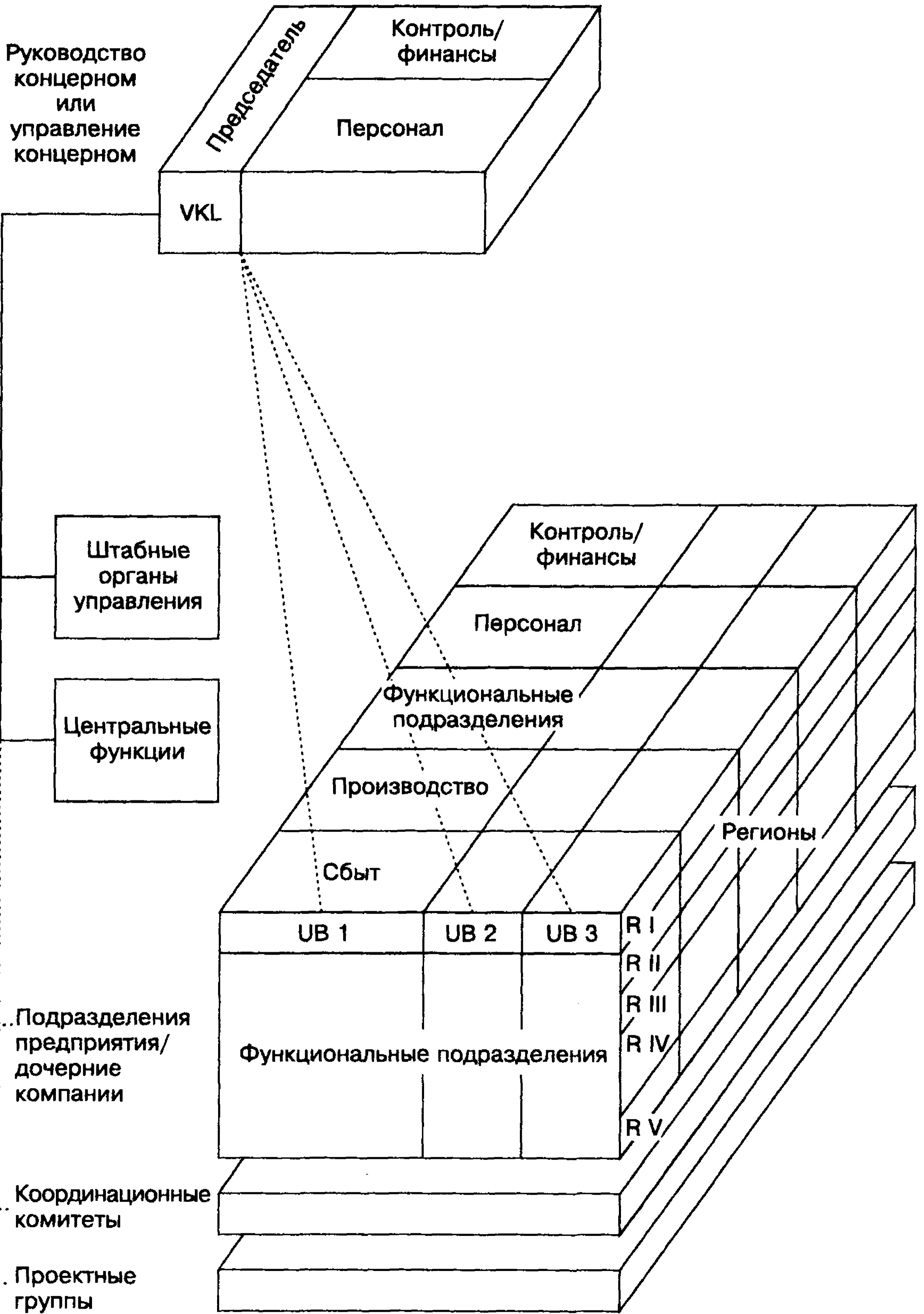


Рис. 11.22. Холдинг-концепция

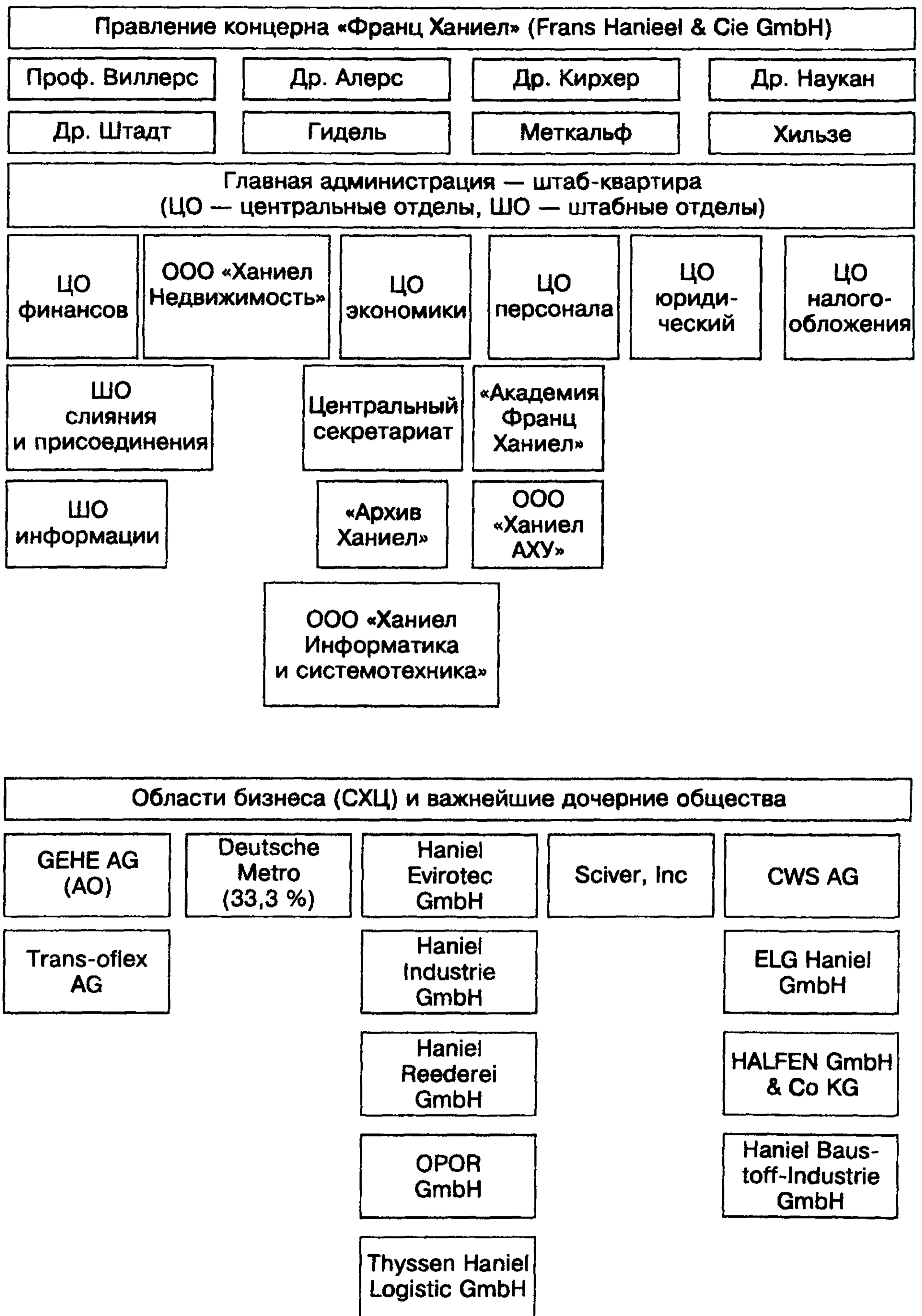


Рис. 11.23. Правление концерна «Франц Ханиел»



1. Проекция в будущее — экстраполяция показателей деятельности предприятия в недавнем прошлом в предположении об отсутствии значительных изменений в поведении как предприятия, так и его окружающей среды. Такая проекция является, в сущности, наброском будущего, получаемым путем продления недавней истории предприятия. Проекцию в будущее обычно получают с помощью основных показателей деятельности, используемых предприятием: объема продаж, доли на рынке, рентабельности, численности работающих. Такие же проекции можно разрабатывать и в отношении окружающей предприятие среды. Сравнение этих проекций позволяет вскрывать будущие взаимосвязи между предприятием и его окружающей средой. Плодотворным способом отыскания проекций в будущее является построение балансов поставок (производства) и потребления важнейших ресурсов.

Проекция в будущее позволяет выявить стратегические расхождения (ниши) между желаемыми целями развития предприятия и его окружающей среды и прогнозируемыми (возможными).

Объединение проекций в будущее, вскрывающих новые аспекты, с результатами системного анализа и изучения помех выливается в единый сценарий такого будущего, какое наиболее вероятно для предприятия, если не произойдет значительных изменений в поведении его самого или его окружения.

2. Сценарий будущего — альтернативные картины будущего, состоящие из согласованных и логически взаимоувязанных предположений и описания путей развития, приводящих к таким картинам будущего. Этот метод, в отличие от простых прогнозов, позволяет учитывать как количественную, так и качественную информацию.

Обычно предприятие разрабатывает два-три сценария. Возможна разработка сценариев развития отрасли, рынков, глобальных факторов окружающей среды (политики, экономики, технологии и др.), предприятия в целом, его стратегических хозяйственных единиц, функциональных сфер деятельности. Чаще всего, говоря о сценарии, имеют в виду развитие окружающей предприятие внешней среды и прежде всего рынков.

По определению Р. Акоффа, «сценарий будущего — это экстраполяция прошлого, сделанная в предположении, что данная система и ее среда развиваются без вмешательства, то есть без изменения тенденций, характеризующих релевантные прошлые события...

Такая проекция — не прогноз того, что произойдет, а того, что произошло бы при отсутствии вмешательства» [1].

3. Кривая опыта (опытная кривая) — полученная эмпирическим путем или прогнозируемая зависимость между единичными издержками (себестоимостью единицы продукции) и накопленным предприятием объемом выпуска этой продукции (рис. 11.24).

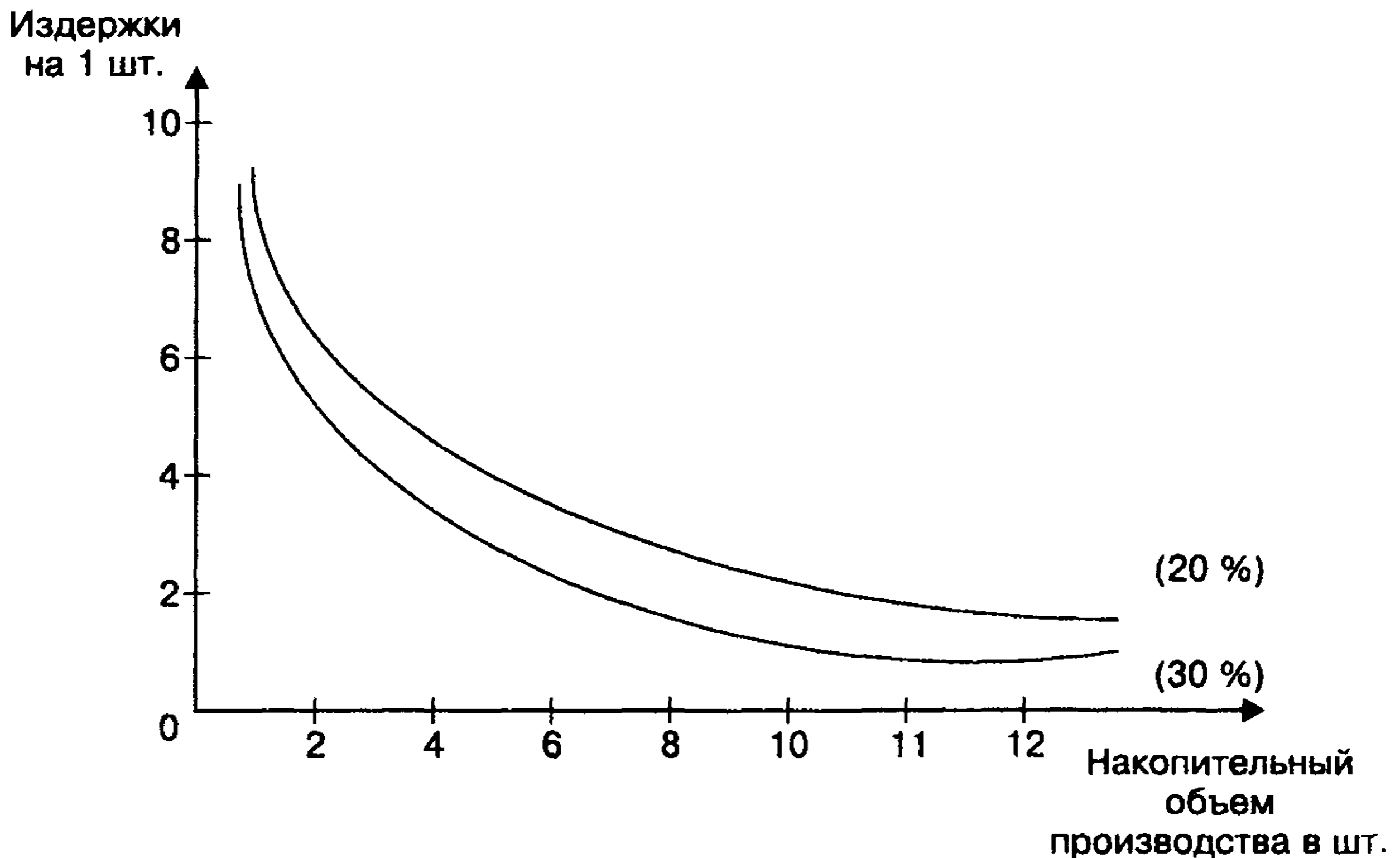


Рис. 11.24. Кривая опыта

Эффект кривой опыта заключается в снижении реальных единичных издержек товара на относительно постоянную величину (потенциально на 20–30 % при каждом удвоении выраженного в аккумулярованном количестве продукта (объеме производства в натуральном измерении) опыта). Такое снижение происходит вследствие выработаемости рабочих (накопление производственного опыта), относительного уменьшения в себестоимости доли условно-постоянных затрат, технологических нововведений, использования других резервов снижения себестоимости продукции. При этом при определении единичных издержек принимаются в расчет издержки, возникающие только на данном предприятии.

Знание динамики развития кривой опыта позволяет предприятию прогнозировать развитие цен, рентабельности продукции и тем самым разрабатывать эффективные стратегии ценовой конкуренции.

Кривая опыта была предложена американским военным служащим для решения стратегических задач в области самолетостроения. Он обнаружил, что затраты на производство продукции падают на 20 % всякий раз, когда объем производства удваивается. Эта корреляционная зависимость, свойственная физическим производственным процессам, с тех пор доминирует в концепциях деловой стратегии и повлияла на теории раздела рынка.

Кривая опыта, разработанная в 1926 г., применима в основном в сфере материального производства. Она относится к разряду классических, поскольку воплощает суть философии экономики в масштабах производства, которая в течение долгого времени играла ведущую роль при разработке стратегий.

В соответствии с этой теорией особое значение придается увеличению доли компании на рынке, поскольку это позволяет наращивать объемы производства и двигаться вниз по кривой в направлении снижения производственных затрат. Именно так можно добиться более высокого уровня доходов и нормы прибыли и, следовательно, большей конкурентоспособности.

Кроме того, предполагается, что расширение производства создает возможность (используя накапливаемый опыт) неуклонно повышать его эффективность. Речь об эффекте постоянного обучения, который дополняет возможности, связанные со специализацией производства и расширением затрат капитала на большее число единиц продукции.

4. Кривая жизненного цикла — полученная эмпирическим путем или прогнозируемая зависимость между объемом сбыта производимого предприятием товара (в натуральных и денежных единицах) и длительностью и характером протекания жизненного цикла данного товара на данном рынке (рис. 11.25). На объем сбыта оказывает влияние не только продолжительность жизненного цикла товара на рынке, но и структура жизненного цикла, длительность его отдельных фаз: внедрения, роста, насыщения, стагнации, спада. Сам же жизненный цикл товара на данном рынке зависит от взаимосвязи и динамики изменения различных факторов окружающей среды: экономической конъюнктуры, технического прогресса, моды и др.

Знание кривой жизненного цикла товара в целом по отрасли и на различных рынках позволяет предприятию вырабатывать и принимать обоснованные стратегические решения в области произ-

водственной программы, целей и стратегий, выбора рынков и сбыта продукции.

В табл. 11.5 приведены критерии внедрения СХЕ (нахождения) в определенные фазы его жизненного цикла.

**Таблица 11.5.** Критерии внедрения СХЕ в определенные фазы рыночного жизненного цикла

Критерии	Фаза внедрения	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза насыщения
1	2	3	4	5
Степень роста	Увеличивающаяся степень роста	Высокая	Наивысшая оценка степени роста, равная поворотному пункту в развитии оборота	Стагнация, или негативная степень роста
Рыночный потенциал	Необозрим; покрытие малой части потенциального спроса	Небезопасность в определении рыночного потенциала в связи со снижением цен (использование эффекта опыта)	Обозримость рыночного потенциала	Ограниченный рыночный потенциал, часто только дополнительный спрос
Доли рынка	Развитие рыночных долей невозможно оценить	Концентрация рыночных долей у немногих поставщиков товара		Усиление концентрации через исключение слабых конкурентов (использование эффекта опыта)
Ассортимент	Специализированный гибкий спектр продуктов и большое разнообразие услуг, основывающихся на большом техническом ноу-хау	Интенсификация конкуренции – расширение спектра продуктов и предложения услуг	Очищение ассортимента	Дальнейшее сокращение продуктового спектра, сегментация рынка

Продолжение ↗

Таблица 11.5 (продолжение)

1	2	3	4	5
Количество конкурентов	Небольшое (мало)	Наивысшее число конкурентов	Кристаллизация конкуренции, исключение конкурентов без преимуществ в продукте и затратах	Дальнейшее сокращение количества конкурентов
Стабильность рыночных долей	Сильные колебания рыночных долей – высокая нестабильность	Консолидация рыночных долей на основе (вследствие) эффекта опыта	Изменения в рыночных долях лишь вследствие непредвиденных (чрезвычайных) событий	
Стабильность потребительских кругов	Нет связи (скрепления) с поставщиками	Известный контроль потребителей, часто с сохранением альтернативных источников снабжения	Твердо установленная политика закупок потребителями	Стабильность потребительских кругов: снижающееся число поставщиков, немного альтернативных источников снабжения
Входные барьеры	Если нет доминирующего конкурента – нет и входных барьеров. Вход зависит от силы капитала	Трудный вход, если ведущие предприятия исчерпали потенциал кривой опыта. Как правило, вход только через создание рыночных ниш	С растущим опытом ведущих предприятий дополнительные трудности со входом	В целом нет повода входить на стагнирующий рынок
Технология	Технические нововведения как предпосылка для вскрытия новых рынков	Продуктивно-технологические улучшения	Улучшение методов, так как рыночные требования известны. Рационализация производственных и сбытовых процессов	Распространенные и стагнирующие технологии

5. Модель взаимосвязи стратегических факторов успеха (модель влияния различных факторов на успех объекта стратегического управления). Разработана американским институтом стратегического

планирования на основе проводимых в течение длительного периода времени эмпирических исследований успешности стратегии большого числа СХЕ предприятий различных отраслей. Позволила выявить ключевые факторы, оказывающие решающее воздействие на показатель рентабельности инвестированного капитала (ROI), и тем самым дать предприятиям возможность разрабатывать эффективные стратегии с учетом знания влияния этих факторов.

В целом на показатель рентабельности инвестированного капитала наибольшее воздействие оказывают два фактора: рост рынка и относительная доля рынка, занимаемая данным продуктом предприятия. Кроме того, на рентабельность наряду с указанными выше факторами, а также в комбинации с ними большое влияние оказывают следующие показатели:

- ◆ производительность (оборот на одного занятого);
- ◆ вертикальная интеграция (отношение чистой продукции, вновь созданной стоимости к обороту);
- ◆ качество продукции (разность между долями оборота продукции);
- ◆ относительная доля затрат на исследования и разработки в общем обороте продукции;
- ◆ капиталоемкость продукции;
- ◆ частота (обильность, множественность) заказов на производство и поставку продукции;
- ◆ величина предприятия (определяется объемом сбыта в абсолютном измерении).

Первые два показателя оказывают влияние на изменение рентабельности в комбинации с фактором роста рынка, остальные – в сочетании с фактором доли рынка.

При разработке стратегических планов предприятия, зная примерный уровень рентабельности капитала при том или ином сочетании и значениях определяющих факторов, можно выбирать наиболее эффективные стратегии инвестирования и поведения на рынке.

6. Портфельные матрицы – инструмент стратегического анализа и планирования, позволяющий отразить наглядным образом фактические или желаемые (планируемые) позиции объекта стратегической хозяйственной единицы, функциональной сферы деятельности относительно определяющих (эти позиции) стратегических факторов успеха.

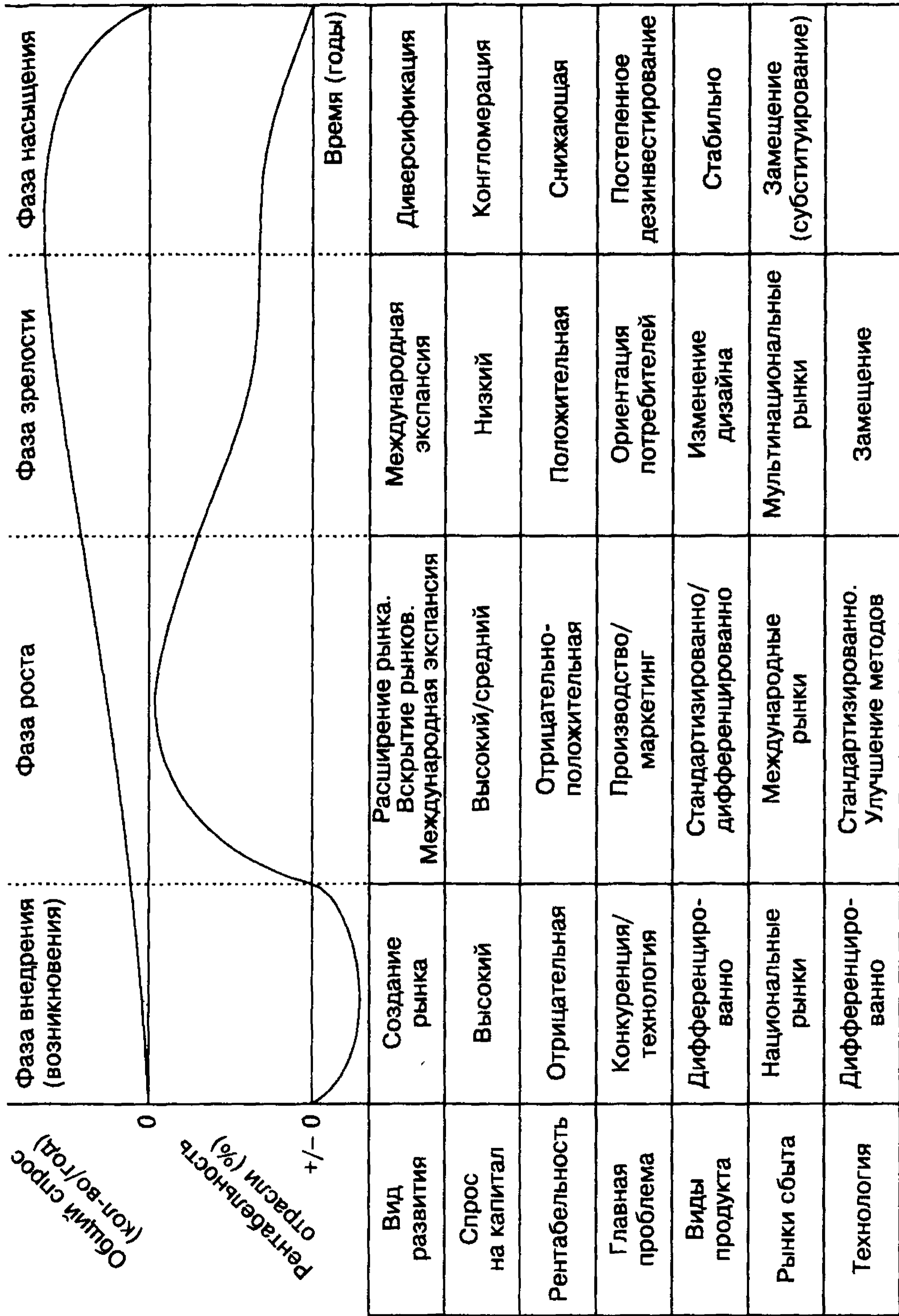


Рис. 11.25. Параметры и обозначения (признаки) рыночного жизненного цикла

Так называемый стратегический портфель представляет собой двухмерную четырех- или девятиквadrантную матрицу, в которой объект стратегического планирования позиционируется по вертикали относительно перспектив развития рынка и по горизонтали — относительно собственной конкурентоспособности.

В практике стратегического планирования наибольшее распространение получили портфельные матрицы двух типов.

1. Четырехквadrантная матрица Бостонской консалтинговой группы, в которой в качестве главных стратегических факторов успеха объекта планирования используется показатель роста рынка (спроса на продукцию) и относительной (по сравнению с главным конкурентом) доли рынка. В такой матрице объект планирования (в основном этот вид портфеля используется для позиционирования отдельных продуктов, продуктово-рыночных комбинаций и СХЕ) может занимать четыре стратегические позиции, характеризующиеся пятью комбинациями определяющих факторов:

- ◆ позиция растущих продуктов, находящихся в стадии внедрения на данный рынок;
- ◆ высокий спрос и низкая доля рынка;
- ◆ позиция «звездных» продуктов — высокий спрос и большая доля рынка;
- ◆ позиция денежных (высокоприбыльных) продуктов — низкий спрос и большая доля рынка;
- ◆ позиция проблемных, бесперспективных продуктов — низкий спрос и малая доля рынка.

Занимаемые в такой матрице позиции продукта соответствуют основным фазам его жизненного цикла на рынке (рис. 11.26).

2. Девятиквadrантная матрица «Мак-Кинси» позволяет позиционировать объекты стратегического управления (прежде всего предприятия в целом и его СХЕ) относительно двух интегральных показателей: привлекательности рынка — по вертикальной оси матрицы; конкурентных преимуществ — по горизонтальной оси (рис. 11.27, табл. 11.6).

Фактор привлекательности рынка является интегральной оценкой целой совокупности критериев, позволяющих предприятию оценить возможности самого рынка: емкость, рост, качество, возможность обеспечения материальными ресурсами, тенденции изменения общего рыночного окружения.



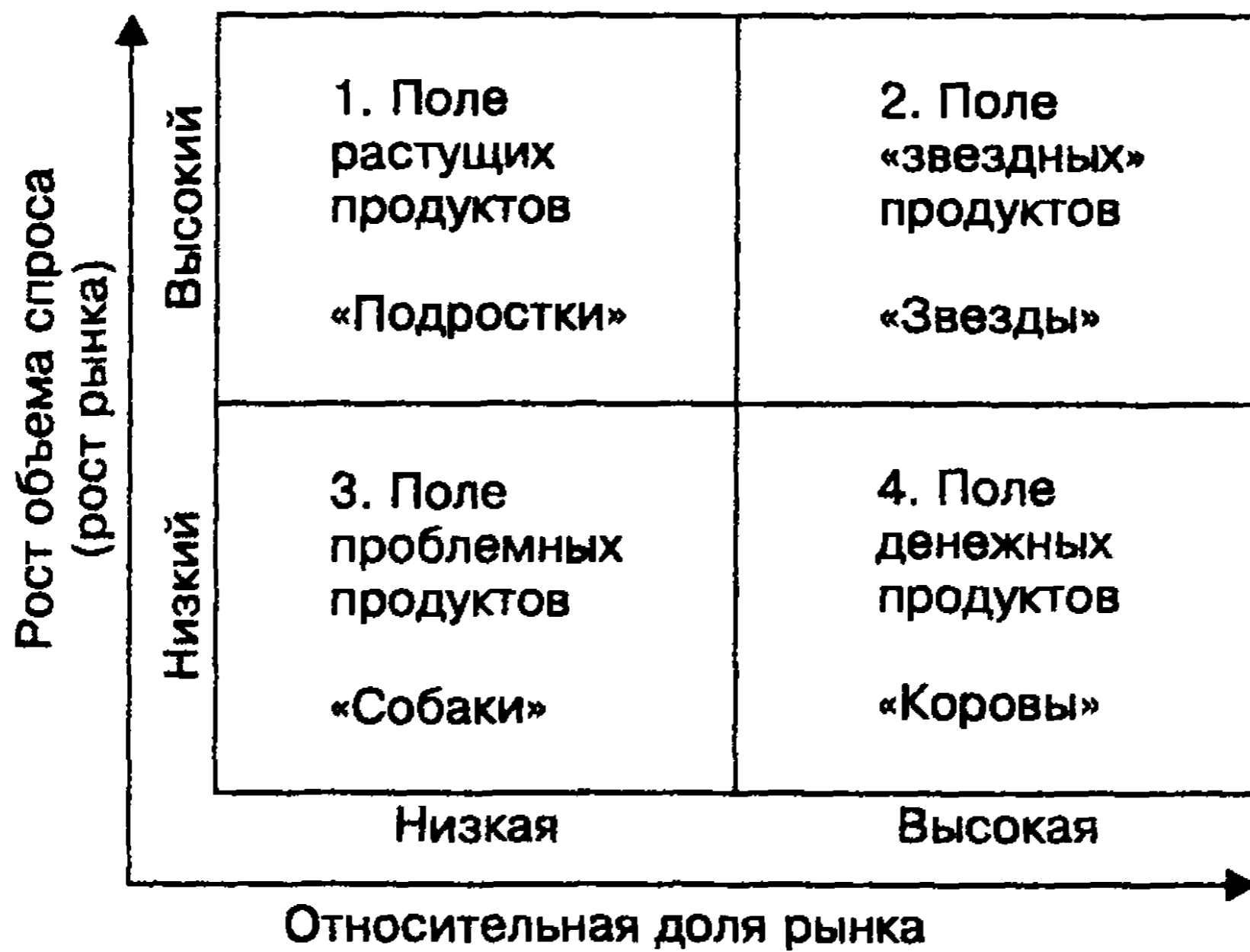


Рис. 11.26. Портфельная матрица БКГ



Рис. 11.27. Портфельная матрица «Мак-Кинси»

Фактор конкурентных преимуществ определяется такой совокупностью показателей, как относительная доля рынка, производственный, научно-технический, кадровый и финансовый потенциал самого предприятия. Таким образом, фактор конкурентных преимуществ выражает совокупность сильных сторон предприятия по сравнению с ведущими в отрасли или на рынке конкурентами.

В такой матрице объект стратегического управления может занимать уже девять исходных или желаемых стратегических позиций, что делает возможным более точный и широкий выбор стратегии.

**Таблица 11.6.** Портфельная матрица «Мак-Кинси» и нормативные стратегии, соответствующие возможным позициям СХЕ

Позиции, занимаемые СХЕ	Нормативные стратегии	Возможные действия (частные стратегии)
123	Стратегии инвестирования и роста	Инвестирование для вскрытия новых рынков и упрочения имеющихся рыночных позиций, ведение конкурентной борьбы
456	Селективные стратегии	Инвестирование с целью перехода в секторы 1–3. Защита позиций. Дезинвестирование с целью перехода в секторы 7–9
789	Стратегии исчерпания и дезинвестирования	Дезинвестирование с целью оставления занимаемых рыночных позиций, не имеющих в будущем хороших рыночных шансов

## Вопросы и задания для самопроверки

1. Назовите основные компоненты и этапы стратегического планирования.
2. Назовите объекты стратегического управления.
3. В чем сущность продуктово-рыночной комбинации?
4. Назовите примеры создания и функционирования организационных структур предприятия.
5. Назовите и дайте характеристику методам стратегического планирования.

# Глава 12. Стратегический план и его реализация

---

**После изучения главы студент должен**

- **знать:**
  - ◆ сущность планирования инвестиций;
  - ◆ понятие рисков в стратегическом планировании;
  - ◆ сущность стратегического анализа рисков предприятия;
  - ◆ методы стратегического планирования;
  - ◆ сущность бизнес-планирования (проектирования);
- **уметь:**
  - ◆ охарактеризовать процесс измерения рисков предприятия;
  - ◆ охарактеризовать процесс стратегического планирования и реализации стратегий;
  - ◆ охарактеризовать структуру бизнес-плана (проекта);
- **владеть:**
  - ◆ алгоритмом действия при реализации стратегий;
  - ◆ методами снижения рисков в стратегическом планировании.

## 12.1. Планирование инвестиций

Планирование инвестиций на предприятии — важный и сложный процесс. Важность заключается в том, что, планируя инвестиции, предприятие закладывает основы своей работы в будущем. Если хорошо спланирован и реализован проект инвестиций, то предприятие будет работать успешно, если плохо — в будущем оно может стать банкротом. Можно сформулировать следующие правила, которые необходимо учитывать при планировании инвестиций. Инвестировать средства имеет смысл, если предприятие получит большую выгоду, чем от хранения денег в банке, если рентабельность инвестиций превышает темпы инфляции, в наиболее рентабельные с учетом дисконтирования проекты, если обеспечивается наибольшая экономическая выгода с наименьшей степенью риска.

В системе инвестиционного планирования весь срок планирования подразделяется на ряд интервалов, которые называются периодами. Решения, реализуемые в одном периоде, относят либо к началу, либо к концу соответствующего периода. Отметим, что это не отражается на содержательной стороне инвестиционных решений, а оказывает влияние лишь на нумерацию периодов. Отправной точкой планирования является начало первого планового периода. Последствия, возникающие в результате осуществления инвестиций, выражаются количественно посредством платежей, которые подразделяются на выплаты (например, выплаты инвестора другим хозяйствующим субъектам) и на поступления (например, поступления инвестору от других хозяйствующих субъектов).

Итоговая сумма платежей представляет собой сумму выплат и поступлений, произведенных в течение конкретного периода. Если сальдо выплат и поступлений положительное, то это означает преобладание поступлений над выплатами, а если отрицательное, то, соответственно, выплаты преобладают над поступлениями.

Число периодов, в течение которых осуществляются поступление и выплаты, называется сроком эксплуатации инвестиции (если речь идет о реальных инвестициях) либо сроком действия (когда речь идет о финансовых инвестициях). Этот промежуток времени либо определяется заранее, либо рассматривается в качестве переменной величины при принятии инвестиционных решений. Высвобождающиеся вложенные средства в общем случае носят название дезинвестиций.

В качестве цели инвестирования капитала в том или ином периоде времени в системе инвестиционного планирования могут выступать прирост имущества, увеличение потока поступлений, рост рентабельности инвестиций и другие показатели, характеризующие возможность получения долговременной прибыли.

В инвестиционных моделях планирования объем капиталовложений может изменяться в течение определенного промежутка времени, на который разрабатывается план. При принятии решения предпочтение отдается проектам с более ранними по времени поступлениями от осуществления инвестиций по сравнению с более поздними. Соизмерение потока платежей в различные периоды времени выполняется методами дисконтирования.

Изолированное планирование инвестиций осуществляется в отношении отдельных инвестиционных объектов или отдельных инвестиционных программ при заданном бюджете. Срок эксплуатации инвестиций (инвестиционных проектов) может рассматриваться в качестве

переменного либо фиксированного параметра. Рынок капитала трактуется либо как совершенный, либо как несовершенный. Разграничение совершенного и несовершенного рынков капитала осуществляется посредством использования разницы между процентными ставками по депозитам и кредиту. Все ограничения по финансовым ресурсам в системе изолированного планирования могут относиться к любому периоду планирования.

Принятие решений по источникам финансирования является важнейшим этапом инвестиционного планирования. Сюда входят следующие процедуры.

1. *Информационная работа.* Одним из факторов, сдерживающих инвестиционную деятельность, является неразвитость фондового рынка вообще и его инфраструктуры в частности. В этих условиях получение точной информации об объектах инвестирования приобретает огромное значение как для инвесторов, так и для предприятий (эмитентов).

Это позволяет инвесторам оценить перспективность вложений, а для эмитентов наличие точной и достоверной информации служит предпосылкой к повышению ликвидности акций, росту их курсовой стоимости, получению кредитов и прямых инвестиций.

Чтобы принять решение о вложении средств, инвестор должен знать об эмитенте практически все. Для этого ему нужен не только анализ бухгалтерской отчетности, но и сведения о поставщиках и покупателях продукции, способах расчета с ними, доле предприятия на рынке производимого им товара и о многом другом.

Возможности эмитентов в предоставлении информации о своей деятельности обычно сводятся к следующему:

- опубликование в средствах массовой информации сведений о самых общих показателях, ориентированных на массовых акционеров;
- опубликование статей и проспектов в аналитических изданиях;
- издание специальных инвестиционных паспортов.

Инвестиционный паспорт — это документ, подготовленный, как правило, независимым экспертом (аудиторской фирмой), который содержит всеобъемлющую информацию о работе предприятия за последние 3–5 лет.

2. *Выбор источников финансирования.* Источники финансирования инвестиций классифицируются на внешние и внутренние.

Внешнее финансирование предполагает поступление средств от внешнего по отношению к предприятию источника. Сюда входит внешнее собственное и внешнее заемное финансирование.

Внешнее собственное финансирование предполагает поступление средств как от имеющихся собственников, так и от новых акционеров (пайщиков). При этом поступление инвестиционных ресурсов может осуществляться посредством эмиссии (выпуска акций), а также неэмиссионным путем (увеличение собственниками своих долей (паев) и расширение круга собственников).

Внешнее заемное финансирование предполагает использование средств заемных инвесторов (банков, инвестиционных фондов, других предприятий и т. п.). Оно охватывает:

- кредитное финансирование, которое включает следующие виды кредита:
  - ◆ долгосрочный (облигации, ссуды под долговые обязательства, долгосрочные ссуды);
  - ◆ краткосрочный (кредит поставщиков, кредит клиента, контокоррентный кредит, кредит по учету векселей);
  - ◆ особые формы кредита (лизинг, факторинг, форфейтинг);
- финансирование с помощью ассигнований или уступок:
  - ◆ субсидирование (дотирование);
  - ◆ ссуды под инновационную деятельность со стороны государства и из внебюджетных специализированных фондов;
  - ◆ дарение;
  - ◆ отречение от требований и претензий на имущество;
  - ◆ отсрочка требований (например, долга или налоговых платежей).

При внутреннем финансировании инвестиционные ресурсы формируются за счет внутренних источников предприятия.

При внутреннем собственном финансировании инвестиционные ресурсы могут формироваться из прибыли, амортизационных отчислений, средств, получаемых от ликвидации излишних производственных фондов. На эти цели также могут использоваться средства различных целевых фондов предприятия или полученные от размещения облигаций среди своих работников (заемное внутреннее финансирование).

Соотношение собственного и заемного капитала характеризует структуру капитала предприятия, которая является важнейшим показателем его деятельности. Выбор источников финансирования инвестиций предполагает анализ возможности получения средств из всех вышерассмотренных каналов.

На предприятии одновременно может осуществляться несколько инвестиционных проектов. Сводное планирование предусматривает

определение таких показателей (по каждому инвестиционному проекту и в целом по всей их совокупности), как:

- общий объем инвестиций на планируемый период всего и в том числе по годам жизненного цикла проекта;
- структура инвестиций (объем инвестиций в разрезе направлений использования);
- источники финансирования инвестиций в разрезе внутренних и внешних;
- денежные потоки;
- показатели эффективности;
- конечные финансовые результаты.

Цель расчета денежных потоков предприятия, возникающих в результате осуществления инвестиционных проектов, — определение плановых объемов продаж, плановой суммы прямых и общепроизводственных затрат в себестоимости реализованной продукции, чистой прибыли и чистых денежных поступлений.

Расчет показателей эффективности предусматривает расчет следующих аналитических коэффициентов: чистого приведенного эффекта, индекса рентабельности инвестиций, нормы рентабельности, срока окупаемости проекта и коэффициента эффективности.

Расчет конечных финансовых результатов позволяет определять и планировать размеры избытка и недостатка денежных средств предприятия, предусматривать на этой основе размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, а также сроки и суммы их погашения, выплаты процентов по кредитам.

Развернутый расчет конечных финансовых результатов производится на стадии тактического планирования. На этой стадии формируются исходные данные для подготовки финансового плана.

## **12.2. Понятие рисков в стратегическом планировании**

Главная задача стратегического планирования — разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможностей предприятия с допустимым уровнем риска. На практике не существует бизнеса без риска. Поэтому на всех этапах стратегического планирования необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат. Концепция разработки любой стратегии раз-

вития предполагает, что будущие результаты можно определить, оценить или измерить. Если предположить ситуацию, при которой мы можем иметь полную информацию по всем экономическим процессам, явлениям, факторам, то в таком случае можно просчитать и определить будущее. Не имея такой возможности, при принятии управленческих решений необходимо учитывать факторы неопределенности. Неопределенность принимаемого решения, результата обусловлена следующими факторами:

- достаточно длительным временным интервалом между разработкой стратегии и получаемым результатом от ее реализации;
- степенью контролируемости процесса управления;
- степенью информированности о переменных, влияющих на разработанную стратегию, и характер взаимосвязей;
- отсутствием опыта в области принятия конкретных управленческих решений;
- субъективным подходом к принятию управленческих решений.

В этой связи выбор той или иной стратегии развития предприятия должен осуществляться с учетом осознанного отношения к идентифицированным рискам. Причем необходимо не только идентифицировать риски, но и определять степень чувствительности к ним. Кроме того, в процессе разработки стратегии развития предприятий следует учитывать, что время наступления и сила воздействия неблагоприятных событий — плохо прогнозируемые величины и предсказаны быть не могут.

В общем случае все риски, которые могут возникать в процессе деятельности предприятий, условно подразделяются на следующие виды.

1. Известные риски, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса. Например, риски уплаты штрафов, потери части ресурсов вследствие хищений или нарушений техники безопасности и т. д.
2. Предвиденные риски, возможность появления которых предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий. Это потеря качества вследствие невыполнения требований разработанных стандартов, договорные риски на условиях предоплаты, отдельные виды валютных рисков и т. д.
3. Непредвиденные риски, которые не прогнозируются заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации. К такого рода рискам следует отнести изменения в целях акционеров, изменения политической обстановки в стране и т. п.



Необходимо отметить, что процесс стратегического выбора всегда происходит в условиях многовариантности альтернатив, каждой из которых присущ тот или иной вид риска. Вследствие этого разработка стратегий и их реализации является непрерывной и требует постоянного принятия определенных решений на разных его стадиях. Этот процесс состоит из формулировки цели, формализации планируемого результата, определения способа его достижения и критериев его оценки с учетом рисков и правил выбора. Кроме того, выбор решения зависит от уровня информации (системный, личностный, функциональный), полученной в процессе исследования проблемы его уровня, структуры и полноты анализа, системы управления рисками, психологических механизмов выбора решения (волевое, интеллектуальное, эмоциональное и др.). Главными же факторами принятия решения являются информационные условия и их неопределенность. По степени определенности условия, в которых осуществляется стратегическое планирование, можно разделить на детерминированные, случайные и неопределенные.

Детерминированные (определенные) условия предполагают известный результат при различных альтернативных вариантах выбора.

Случайные условия предполагают определение результата при каждом из альтернативных вариантов с определенной степенью вероятности.

Неопределенные условия не предполагают определения потенциального результата.

Оценка решения осуществляется по выбранным критериям и параметрам. Для построения модели учета рисков в стратегическом планировании необходимо дать определения основным наиболее существенным понятиям, которые могут использоваться при исследовании рисков.

### **Стратегический анализ рисков предприятия**

Проведение стратегического анализа рисков предприятия обусловлено спецификой стратегического планирования: во-первых, это достаточно длительный период реализации этих планов, во-вторых, это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов, в-третьих, это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования.

Длительность процесса реализации стратегических планов предполагает и неопределенность реализации. Множественность участников процесса планирования, каждый из которых принимает определенные решения и влияет на этот процесс, также фактор риска, поскольку отклонение каждым из участников от своих целевых установок приво-

дит к отклонению от намеченного плана в целом. Разрабатывая стратегический план, следует дополнительно выделять риск конкретных участников процесса планирования.

Множественность факторов, влияющих на процесс реализации стратегических планов, усложняет анализ рисков. При стратегическом анализе рисков необходимо исследовать участников разработки и реализации стратегии и степень их влияния на ход реализации плана, факторы, влияющие на процесс реализации плана, и множество данных, характеризующих объект. Риски существуют на всех этапах стратегического планирования, поэтому следует выделить риски стратегии, риски СЗХ, риски внешней деловой среды в целом и риски конкретного предприятия. Сложность анализа рисков объясняется и тем обстоятельством, что воздействие факторов риска осуществляется не в последовательном порядке их возникновения, а в определенной совокупности и взаимосвязи. На всех стадиях разработки и реализации стратегий предприятия приходится сталкиваться с различными видами рисков, различающихся по месту и времени их возникновения, времени и степени воздействия, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень и на меру чувствительности к ним.

Представляется, что при анализе рисков предприятия целесообразно выделять следующие аспекты анализа:

- основные источники рисков;
- оценку вероятности получения убытков (или недостижения результата), связанных с отдельными источниками рисков;
- действия, позволяющие снизить трудности преодоления возникающих рисков.

Как правило, редко встречаются риски, имеющие единичный характер воздействия. В своем большинстве все виды рисков взаимосвязаны, что значительно затрудняет выбор методики проведения их анализа. Прежде всего анализ рисков необходимо выполнять, разбив все риски на три основные категории:

- риски СЗХ и внешней деловой окружающей среды;
- риски конкретного предприятия, или внутренние риски;
- риски определенного проекта, стратегии, продукта.

Анализ следует начинать с рисков СЗХ, а затем переходить к внутренним рискам конкретного предприятия и взаимосвязи этих рисков, а в заключение анализировать риски конкретных стратегий, которые воздействуют на прогнозируемый результат с учетом взаимосвязи и взаимозависимости всех перечисленных выше рисков.

В процессе анализа рисков по каждому из перечисленных выше аспектов необходимо:

- провести идентификацию и классификацию рисков по заданным признакам;
- выявить основные источники рисков;
- определить вероятность нанесения убытков, недостижения цели или неполучения результата, обусловленную отдельными источниками рисков;
- измерить степень риска;
- наметить основные действия, позволяющие снизить степень воздействия анализируемых рисков.

Стратегический анализ риска может выполняться по различным схемам и с разной степенью глубины проведения. Характер стратегического анализа, выбор метода анализа и степень его глубины зависят от множества факторов. Основными из них являются отношение к рискам субъектов риска, уровень приемлемого риска и финансовые возможности объекта риска.

В процессе стратегического анализа рисков необходимо учитывать ряд требований:

- отклонения оценочных критериев реализации стратегии под воздействием конкретного фактора риска должны определяться индивидуально (если это возможно);
- потери по одному из видов рисков не обязательно увеличивают вероятность потери по другому виду;
- максимально возможное отклонение не должно превышать заданных параметров допустимого риска и финансовых возможностей предприятия;
- финансовые расходы на разработку и реализацию стратегии оптимизации риска не должны превышать возможные потери потенциала предприятия от воздействия рисков.

В данной схеме весь блок задач стратегического анализа рисков можно условно разбить на три группы:

- аналитико-управленческую;
- исполнительную;
- координационную.

К аналитико-управленческой группе задач следует отнести стратегический анализ действующего предприятия или вида бизнеса, определение и классификацию рисков, выявление источников риска, иденти-

фикацию факторов риска, исследование динамики их взаимосвязей и изменений, определение методов анализа и оценки рисков.

К исполнительной группе относятся следующие задачи: последовательность действий всех участников процесса разработки и реализации стратегии, контроллинг действий по реализации принятых стратегий, прогнозирование непредсказуемых рисков событий.

К координационной группе относятся задачи принятия срочных мер по корректировке ранее принятых стратегий и по предотвращению последствий возникших рисков, а также выявление методов управления рисками.

Схема выполнения стратегического анализа и полнота исследования факторов риска, их оценка и определение уровня риска зависят от информационной базы, финансовых возможностей предприятия, степени чувствительности данного бизнеса к рискам, отношения к риску субъектов предприятия. Кроме того, спецификой стратегического анализа рисков является тот факт, что за время разработки и реализации стратегического плана могут появляться новые виды рисков и изменяться степень воздействия уже идентифицированных рисков. Стратегический анализ предусматривает исследование процесса разработки и реализации стратегий совместно с анализом всех факторов, определяющих планируемый результат и влияющих на него. Поэтому стратегический анализ не является дискретным действием, а рассматривается как непрерывный процесс, позволяющий оптимизировать степень влияния рисков.

Стратегический анализ рисков должен предусматривать и анализ будущей неопределенности на всех этапах реализации стратегии с целью определения влияния рисков на планируемый результат или на заданную цель. Он может выполняться различными методами, но в его содержании целесообразно выделять два взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга аспекта — качественный и количественный.

Качественный анализ имеет целью определение зоны воздействия риска, идентификацию всевозможных рисков в СЗХ, определение внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень идентифицированных рисков.

Количественный анализ ставит основной целью вычисление числовых параметров уровня воздействия определенных рисков и вероятности наступления каждого из идентифицированных рисков.

При анализе рисков макроэкономического уровня можно опираться главным образом на опыт экспертов. Имея исходную базу для оценки степени риска, следует постоянно контролировать ситуацию изменений исходных данных для быстрого реагирования на происходящие

изменения. При последовательном анализе вариантов оптимизации структуры бизнеса возникает необходимость определения принципиальных требований к управлению рисками.

1. Управление рисками не всегда означает минимизацию влияния риска. Для достижения определенного результата при реализации разработанных стратегий развития предприятия вполне допустим определенный уровень риска исходя из обеспечения некоторого оптимального баланса между получаемым результатом и уровнем риска.
2. Достижение компромисса между доходностью от оптимизации структуры бизнеса и определенным уровнем риска связано с дополнительными затратами. Причем затраты на управление рисками не должны превышать величину воздействия рисков на планируемый результат.
3. Необходимо выделение приоритетных направлений хозяйствования с предложенными оптимальными базовыми параметрами стратегии и уровнем риска по каждому из них для различных горизонтов планирования.

Методология стратегического анализа рисков может включать последовательное выполнение таких этапов, как:

- анализ рисков дальнейшей внешней среды, СЗХ;
- анализ рисков ближней окружающей среды, отраслевого риска;
- анализ рисков предприятия или бизнеса;
- анализ рисков типовых стратегий.

К рискам дальнейшей внешней деловой окружающей среды относят страновой риск (который можно подразделить на два основных вида, требующих отдельного анализа), коммерческий и политический риск. Коммерческий риск в этом случае включает анализ риска неплатежеспособности и процесса его государственного регулирования. Политический риск, в свою очередь, разбивается на макрориск и микрориск. Макрориск — это риск, отражающийся на всех иностранных субъектах в стране, где реализуется стратегия. Микрориски — это специфические риски отрасли и предприятия. Значительная часть специалистов по политическому риску уверены, что политические события несут одновременно с возможностями потерять и огромные шансы развития эффективного бизнеса. Для стратегического планирования это означает, что необходимо при прогнозировании данного риска учитывать не только негативные, но и позитивные последствия.

При анализе рисков дальнейшей внешней деловой среды необходимо первоначально выделить основные факторы, влияющие на уровень риска. Все факторы при этом можно подразделять на факторы прямого воздействия и косвенного воздействия. К основным факторам прямого воздействия следует отнести существующее законодательство, налоговую систему, деятельность государственных и негосударственных органов, имеющих отношение к процессу реализации разрабатываемых стратегий. К основным факторам косвенного воздействия относят политическую и экономическую обстановку в стране, международные события в мире.

Анализ рисков дальнейшей внешней деловой среды может проводиться различными методами. Наиболее известные – метод старых знакомств и метод больших туров. Первый предполагает составление отчета специалистами, работающими в данной отрасли и знающими специфику изменений в каждой стране, второй – посещение конкретной страны группой специалистов-экспертов и исследование ситуации на месте по ряду критериев.

Процесс анализа таких рисков может осуществляться в два этапа.

На первом этапе определяются основные виды рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии развития предприятия.

На втором этапе определяются основные внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на степень риска предприятия. Устанавливается диапазон изменения основных показателей, характеризующих выделенные на предыдущем этапе факторы, и на основе вероятностного распределения отобранных показателей для каждого из факторов разрабатывается модель значений показателей, которая является предпочтительной для развития данного предприятия. Наиболее важным в процессе анализа рисков является установление корреляционных связей между показателями степени риска. По результатам анализа определяются так называемые критические переменные, по которым малейшее отклонение существенно влияет на предполагаемый результат реализации стратегии развития предприятия.

Причем чувствительность к идентифицированным рискам определяется на всех этапах реализации стратегии развития предприятия. Оценка отклонения результата, полученного в процессе реализации стратегии изменения показателей риска, осуществляется с целью выявления степени влияния каждого из факторов риска на планируемый результат. В процессе анализа рисков может использоваться метод Дельфи.

Количественная оценка странового риска дает возможность провести сравнение рисков в различных странах. Оценка риска страны выполняется путем суммирования коэффициентов оценки рисков от воздействия различных факторов. Вместе с тем данная оценка имеет вероятностный характер и не может учитывать все факторы, которые отражают специфику странового риска для конкретных видов бизнеса. Это обуславливается тем обстоятельством, что весьма специфическим фактором является отраслевая ориентированность страновых рисков. Так, политические изменения, происходящие в стране, могут приводить к тому, что для предприятий одних отраслей реализация стратегий их развития становится достаточно рискованным процессом, а для других, напротив, весьма доходным. Например, развитие предприятий военно-промышленного комплекса в условиях межнациональных конфликтов является весьма выгодным и малорискованным, в то время как развитие предприятий гражданских отраслей становится очень рискованным процессом.

Следовательно, анализ странового риска имеет существенное значение при разработке стратегий развития предприятий в определенной стране, особенно при решении вопроса о выборе в качестве ЗКХ либо страны с переходной экономикой, либо страны с неустойчивым развитием, либо страны с резкими колебаниями политической обстановки.

Анализ и оценка рисков дальнейшей внешней деловой среды может осуществляться путем сравнения рейтинга по различным стратегиям развития предприятия и видам возможных рисков. Анализ конкретных факторов и динамики их изменения позволяет оценить величину странового риска, определить степень чувствительности развития конкретного бизнеса при реализации конкретной стратегии к изменениям этих факторов с целью оптимизации их воздействия на прогнозируемый результат. На этапе стратегического анализа рисков необходимо не только исследовать сами риски, но предварительно определить факторы, которые наиболее существенно, по мнению экспертов, влияют на величину странового риска.

Анализ рисков дальнейшей внешней деловой среды в нашей стране имеет свои специфические особенности, связанные главным образом с достаточно сильным влиянием политических рисков. Кроме того, данный процесс усложняется реформированием властных структур и динамичностью процесса законоотворчества на всех уровнях управления экономикой. Более того, достаточно часто законодательные акты дополняются на практике различного рода подзаконными актами и нормативными документами, что еще больше затрудняет прогнозирование уровня рисков.

Высокая степень риска в процессе реализации стратегий развития отечественных предприятий обуславливается также значительным влиянием теневых структур на организацию бизнеса, что необходимо учитывать при разработке стратегии развития любого предприятия.

Вместе с тем в настоящее время в нашей стране в большинстве случаев оценка странового риска для предприятий представлена в лучшем случае лишь в виде описания политической и экономической среды и динамики их развития в прошлом с вероятностным описанием ближайшей перспективы. Последнее существенно затрудняет процесс кво-тирования российских предприятий, поскольку при такой неопределенности оценки рисков внешней среды эксперты считают бизнес в условиях России весьма рискованным. Бизнес в России характеризуется следующими факторами:

- нестабильностью государственной экономической политики, включая финансовую политику;
- достаточно сложной и постоянно изменяющейся системой налогообложения отечественных предприятий;
- весьма слабой нормативной базой по защите прав и интересов собственников;
- отсутствием культуры бизнеса;
- слабой защитой интеллектуальной собственности;
- недостаточно развитой информационной инфраструктурой;
- криминогенностью.

Названные выше факторы оказывают существенное влияние на уровень риска разрабатываемых стратегий развития российских предприятий. Вследствие этого, разрабатывая любой вариант проведения стратегического анализа развития отечественных предприятий, следует учитывать достаточно высокую степень странового риска.

В целях сокращения уровня странового риска необходимо проведение таких основных мероприятий, как:

- стабилизация политической ситуации в стране;
- установление долговременного налогового режима;
- стабилизация функционирования финансово-банковской системы;
- усиление гарантий прав собственности;
- повышение степени безопасности бизнеса;
- разработка мероприятий по поддержке отечественного производителя;
- формирование развитой информационной инфраструктуры.



Проводя анализ рисков, которые могут возникать в процессе реализации стратегии развития определенного предприятия или бизнеса, необходимо, помимо исследования рисков дальнейшей внешней деловой среды, анализировать и оценивать риски СХЗ. Для этого необходимо:

- определить специфику и вид СХЗ конкретного предприятия или бизнеса;
- идентифицировать возможные виды рисков СХЗ, определить и оценить динамику уровня этих рисков, выявить зону допустимого действия выявленных рисков.

Необходимо отметить, что возможные зоны риска целесообразно условно подразделить на четыре основные группы:

- безрисковую зону;
- зону допустимого риска;
- зону критического риска;
- зону катастрофического риска.

Критерии отнесения СХЗ к той или иной зоне риска устанавливаются собственником в зависимости от доходности определенного направления развития бизнеса в данной СХЗ, от реальных размеров ресурсов, а также по усмотрению самого собственника.

Организация процедуры стратегического анализа рисков предприятия должна основываться на системном подходе. Это означает, что стратегический анализ рисков должен быть комплексным, то есть включать в полном объеме сбор, обработку и анализ информации о возможных рисках, возникающих в процессе функционирования предприятия по всем направлениям деятельности, видам ресурсов и их сочетаниям. При этом следует обеспечивать экономию затрат в процессе проведения такого рода анализа. В этой связи целесообразно создать на предприятии систему контроля по пяти ключевым параметрам: количество, качество, время, затраты и направления деятельности.

### **Процесс измерения рисков предприятия**

Процесс измерения рисков -- важный этап анализа рисков предприятия и осуществляется с целью:

- уточнения содержания понятия «риск» и его характеристик для всех субъектов, заинтересованных в реализации стратегии развития предприятия;
- определения границ допустимого риска и достижения компромисса целей всех участников разработки и реализации стратегии развития предприятий по критериям рынка;

- получения характеристики рисков каждой СХЗ и выбора оптимального варианта СХЗ;
- определения степени рисков для сравнения различных вариантов стратегии развития предприятия;
- разработки стратегии управления рисками на предприятии.

Измерение рисков предприятия требует формирования соответствующей информационной базы для диагностики возможных рисков, содержащей прежде всего информацию о динамике показателей, характеризующих результаты, прогнозируемые в рамках стратегического плана, и степень их чувствительности к идентифицированным рискам. Информация, которая характеризует факторы риска, может быть условно разделена на следующие группы:

- статистическая информация;
- учетные данные;
- нормативные данные;
- интуитивная информация, основанная на опыте и знаниях специалистов;
- предметное описание.

В процессе измерения оценки рисков предприятия могут использовать следующие методы:

- статистический;
- метод аналогий;
- метод экспертных оценок;
- расчетно-аналитический.

Рассмотрим их.

- Статистический метод предполагает использование методов математической статистики и математического программирования и моделирования. Он позволяет анализировать частоту возникновения той или иной рискованной ситуации, определить величину возможных потерь, степень отклонения от заданных параметров и вероятность наступления той или иной рискованной ситуации. Данный метод является тем более достоверным, чем точнее информация, на которую опираются при статистической обработке.

Для определения величины рисков предприятия необходимо исследовать совокупное влияние факторов, которые образуют определенное множество случайных переменных или многомерную случайную величину. Распределение многомерной случайной величины задается функцией распределения. Распределение вероятности

на основании полученных исходных данных позволяет установить диапазон возможных значений для каждой рискованной переменной. Графики функций распределения могут быть разнообразными (нормальное, равномерное, треугольное или дискретное распределение). Если на каждом из графиков задать максимально допустимые границы, то получим площадь, ограниченную графиком и границами допустимых областей. Поскольку все факторы действуют в определенной взаимозависимости и взаимосвязи друг с другом, то характеристикой вероятностной взаимозависимости является коэффициент вариации, который можно рассматривать в качестве относительной меры риска. Для определения вероятности следует построить график зависимости изменения показателей, выбранных для характеристики риска. Коэффициент корреляции отражает связь между переменными, показывающую изменение средней величины одной переменной в зависимости от изменения другой. Степень и теснота взаимозависимости одних факторов от других и определяют уровень риска.

Так, например, для различных стратегических целей в качестве инструмента измерения риска могут выступать следующие показатели: финансовые коэффициенты, характеризующие ликвидность и платежеспособность, финансовый и операционный леверидж, прибыль, производительность труда и т. д. Бесспорно, эти показатели могут либо непосредственно, либо косвенно характеризовать возможные риски. Это обуславливается тем, что они в той или иной мере отражают изменение результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Кроме того, предлагаемые показатели характеризуют степень чувствительности критериев эффективности деятельности предприятия в конкретной области деятельности к изменениям внешней окружающей деловой среды и внутренней конъюнктуры.

Предложенные выше показатели также можно рассматривать в качестве параметров чувствительности и строить графики зависимости одних показателей от других, влияющих на результаты деятельности предприятия и определяемых как факторы риска. Такие графики строятся как функция регрессии, которая показывает, как в среднем изменяется планируемый результат под воздействием факторов риска. Такого рода графики можно условно назвать профилями риска. Необходимо отметить, что чем «острее» график функции плотности распределения, тем меньше уровень

риска. Плоский график плотности распределения вероятностей означает большой риск.

- Метод аналогий предполагает изменение уровня риска по аналогии с уже имевшими место событиями. Вместе с тем для измерения риска в процессе реализации стратегии развития предприятий данный метод представляется малоэффективным из-за сложности выбора подходящего аналога. Возможно лишь проводить выбор аналога по воздействию отдельного фактора на прогнозируемый результат. Поэтому такое измерение риска используется лишь частично — в процедуре стратегического анализа рисков.
- Метод экспертных оценок целесообразно использовать при отсутствии достоверной информации. Он позволяет статистическими методами измерять возможные риски. Проведение экспертной оценки может осуществляться в такой последовательности:
  - ◆ подбор экспертов;
  - ◆ определение показателей, характеризующих прогнозируемый результат, вероятности его реализации и критерии оценки воздействия факторов риска на этот результат;
  - ◆ формирование опросных листов (анкет);
  - ◆ согласование процедуры выполнения экспертной оценки;
  - ◆ обработка и анализ данных экспертной оценки.

Необходимо отметить, что экспертные оценки лишь частично базируются на информации, обработанной статистическими методами. Большое значение для повышения достоверности и точности измерения риска на основе использования экспертных оценок имеет подбор специалистов-экспертов. Суть данного метода заключается в определении по ранее разработанной методике группой экспертов с учетом накопленного опыта и интуиции показателей и степени риска. Метод экспертных оценок предполагает идентификацию факторов риска, присвоение балльной приоритетности степени влияния факторов риска и оценку влияния каждого из них. Представляется, что наиболее целесообразно в процессе измерения степени рисков использовать метод Дельфи. Он может применяться для оценки уровня отдельных рисков предприятия, вероятности наступления рискованных ситуаций, а также для оценки рисков внешней деловой окружающей среды предприятия.

Особое значение имеет использование метода Дельфи для оценки уровня странового риска. При этом необходимо не только

исследовать сами риски, но и определить наиболее значимые факторы, которые, по мнению экспертов, наиболее существенно влияют на величину странового риска.

Анализ приведенных выше факторов и динамики их изменения позволяет оценить величину странового риска, определить степень чувствительности развития бизнеса конкретного предприятия к изменениям этих факторов с целью оптимизации их воздействия на планируемые результаты.

- Расчетно-аналитический метод измерения рисков позволяет прогнозировать различные сценарии развития событий и строить графики кривой риска, дающие возможность определять характер зависимости результатов от изменения факторов. К числу наиболее распространенных методов оценки вероятности наступления неблагоприятных событий, которые могут использоваться в процессе разработки такого рода сценариев, можно отнести метод построения дерева событий, метод «событие – последствие», метод построения дерева отказов.

Метод построения дерева событий позволяет графически исследовать последовательность отдельных промежуточных событий и выполнить вероятностную оценку их осуществления. Исследование событий проводится с оценкой двух возможностей: реализации события или отказа. Предполагается, что каждое последующее звено реализуется только при реализации предыдущего. Для независимых событий вероятность реализации события равна произведению вероятностей каждого из событий рассмотренной цепочки. Метод «событие – последствие» предполагает расчленение сложных событий на отдельные, лучше анализируемые части. Каждая такая часть анализируется вышеперечисленными методами, а затем проводится оценка события во взаимосвязи частей. Данный метод предполагает следующие этапы:

- ◆ выделить отдельные элементы исследуемого события, процесса или объекта;
- ◆ идентифицировать возможные опасности и риски;
- ◆ определить нормативные значения показателей оценки, выявить перечень и размер отклонений от нормативных значений показателей;
- ◆ исследовать причины отклонений и выявить функциональные значения зависимости отклонений показателей результата от факторов, характеризующих причины отклонений;

- ♦ разработать стратегию управления рисками и повышения безопасности работы.

Метод дерева отказа позволяет определить траектории, по которым отдельные события и факторы могут в совокупном воздействии или во взаимосвязи друг с другом создать рисковое событие. Данный метод предусматривает следующие этапы:

- ♦ дать характеристику возможного риска;
- ♦ провести идентификацию факторов риска и исследование параметров (траекторий) их изменений;
- ♦ определить взаимосвязи между факторами, в том числе между факторами и возможным риском.

Вероятность возможного риска определяется произведением вероятностей факторов риска. Данный метод используется для анализа чувствительности отдельных событий к отклонениям параметров, характеризующих возможный риск, или к отклонениям наиболее существенных факторов риска.

Важное место в процессе разработки стратегии управления рисками предприятия должно быть отведено оценке рисков ближней окружающей среды. Для этого целесообразно использовать экспертные методы. Наиболее существенным элементом оценки рисков ближней окружающей среды предприятия является экспертная оценка рисков конкуренции для предприятия в целом. Она может осуществляться на основе критериев балльной оценки вероятности наступления конкретного вида рисков по шкале от 0 до 1.

Расчет влияния каждого из видов рисков на прогнозируемый результат, зная вероятность его наступления, можно выполнить, используя формулы взаимосвязи факторов. От правильной оценки рисков ближней окружающей среды зависит собственный успех (неудача) на рынке конкуренции. При анализе рисков и их измерении важным является определение взаимосвязей факторов и чувствительности бизнеса к их изменениям. Поэтому для каждого конкретного случая исследования следует уточнять приоритетность критериев оценки. При этом важно определить:

- стратегические цены основных конкурентов;
- позиции на рынке сбыта;
- источники роста конкуренции;
- источники инвестиций;
- интересы собственников предприятий конкурентов.

Можно выполнять оценку рисков ближней окружающей среды по следующим критериям. Для определения степени опасности рисков конкуренции измеряют уровень конкуренции среди основных производителей или единого лидера на рынке. Сравнение позволит понять и оценить, в силу каких причин предприятие отстает от лидера, и определить источники возможных рисков. Оценка конкуренции осуществляется по следующей системе показателей (оценочной шкале) (табл. 12.1):

- «+» — лучше, чем у предприятия-конкурента;
- «=» — так же;
- «-» — хуже, чем у предприятия-конкурента.

**Таблица 12.1.** Шкала вероятностей наступления риска по видам

№ п/п	Наименование формы (видов) рисков	Вероятность наступления по шкале оценки		
		Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1	Потеря доли рынка сбыта			
2	Угроза снижения цены реализации			
3	Риск роста затрат вследствие необходимости повышения качества			
4	Риск изменения спроса покупателей			
5	Риск роста цен на сырье			
6	Риск морального старения основных фондов и технологий			
7	Риск изменения стратегии конкурентов			
Итого баллов				

Оценка конкурентных возможностей конкурентов покажет превосходство предприятия («+») по некоторым параметрам и определит параметры, по которым следует опасаться конкурентов. Для большей достоверности данных должна проводиться балльная оценка всех параметров с целью выяснения уровня отставания или опережения.

Одним из наиболее существенных критериев оценки рисков ближней окружающей среды является изменение доли рынка сбыта. Динамика изменений долевого присутствия предприятия на рынке свидетельствует о тенденциях увеличения или сокращения объемов реализации продукции.

Риск потери рынка сбыта оценивается статистическими методами. Можно применять при измерении уровня риска теорию измерений, которая включает системный анализ, построение специальной модели, выбор шкалы измерения риска и метода установления значений показателя риска. Оценка риска предполагает анализ факторов риска, идентификацию источников его возникновения, определение (в стоимостных оценках) возможных масштабов последствий воздействия рисков, установление взаимосвязей между показателями и факторами риска.

Кроме рисков конкурентного окружения, значимым для предприятия является риск конкретного региона. В основном при измерении рисков ближней окружающей среды необходимо изучить взаимодействие монополю действующих предприятий в данном регионе и степень зависимости предприятия от основных поставщиков, осуществляющих поставку унифицированной продукции. Прежде всего имеется в виду чувствительность бизнеса к поставкам энергоресурсов, развитость транспортной сети и возможность альтернативных поставок, социальный климат региона и характеристика его трудовых ресурсов. Все эти сведения важны для развития бизнеса в данном регионе и определяют уровень возможных рисков.

Риски конкретного предприятия, или внутренние риски, имеют свою специфику измерения. Она связана:

- с внутренними факторами организации процесса принятия решений при реализации стратегии развития предприятия;
- с качеством ресурсного потенциала и возможностями его пополнения;
- с финансовой устойчивостью предприятия и уровнем его конкурентоспособности;
- с субъективной оценкой степени риска и его допустимого размера.

Для оценки рисков предприятия необходимо провести их классификацию по заданным признакам. Выполняя классификацию внутренних рисков и определяя факторы, влияющие на то или иное отклонение прогнозируемого результата под влиянием вышеназванных факторов, следует установить граничные значения допустимых изменений по ограниченному кругу показателей, характеризующих степень влияния на результат. Чувствительность результата определяет и значимость показателя риска. Каждому из рисков присваивается определенная степень значимости по степени влияния на результат и устанавливаются допустимые в рамках реализации принятой стратегии значения показателей, характеризующих данный риск. Измерение внутренних рисков выполняется такими же методами, как и внешних. Следует обратить внимание



на то обстоятельство, что внутренние риски в большей степени могут быть измерены статистическими методами, так как на уровне предприятия имеется значительная возможность сбора необходимой информации, достаточной для проведения количественного анализа влияния факторов риска на планируемый результат по ходу реализации стратегии.

Для этих целей может использоваться коэффициент  $D$ , для оценки которого в условиях нашей страны могут учитываться следующие основные факторы риска (табл. 12.2).

Очень часто внутренние риски на предприятиях ассоциируются с имущественными рисками. Для анализа имущественных рисков обычно применяются статистические методы, так как потери имущества и прогноз их изменений под воздействием ряда факторов, описанных с помощью конкретного ряда показателей, можно прогнозировать с определенной степенью вероятности.

**Таблица 12.2.** Основные факторы риска, учитываемые при оценке коэффициента в условиях переходной экономики России

Наименование показателей	Уровень факторов риска				
	0,50	0,75	1,00	1,50	2,00
1	2	3	4	5	6
<b>Финансово-производственные:</b>					
Ликвидность					
Рентабельность					
Стабильность доходов					
Показатели прибыли					
Финансовый рычаг					
Операционный рычаг					
Качество и доступность финансовой информации					
Ожидаемый рост прибыли					
Ретроспективная изменчивость прибыли					
Доля на рынке					
Качество управления (текучесть кадров)					
Диверсифицированность клиентуры					
Товарная диверсификация					
Территориальная диверсификация					
<b>Отраслевые:</b>					
Нормативно-правовая база					
Уровень конкуренции					
Рост/падение спроса					
Капиталоемкость					

1	2	3	4	5	6
<b>Экономические:</b>					
Уровень инфляции					
Процентные ставки					
Темпы экономического роста					
Обменный курс					
<b>Оценка:</b>					
Количество наблюдений					
Вес					
Средневзвешенная сумма					
Количество факторов					
Оценка коэффициента $D$					

Вероятность наступления определенного результата характеризует степень риска. На основе этой вероятности можно определить характеристики риска: математическое ожидание (среднее ожидаемое значение), дисперсию (степень разброса возможных результатов), коэффициент вариации и коэффициент корреляции. Для предприятия целесообразно определить возможный уровень потерь путем умножения предполагаемого уровня потерь на их вероятность. Вероятность же потерь ассоциируется с частотой возникновения некоторого уровня потерь, которая определяется как частное от деления числа случаев наступления потерь под воздействием определенных факторов к общему числу случаев в анализируемой выборке. Для измерения риска и оценки вероятности потерь необходимо:

- определить для всех субъектов риска все виды потерь и критерии их оценки;
- установить допустимые границы отклонений по выбранным критериям оценки;
- идентифицировать факторы воздействия на выбранные показатели и установить степень их влияния;
- определить чувствительность к изменениям каждого влияющего фактора и к суммарному изменению факторов.

### 12.3. Стратегическое планирование и реализация стратегий

Стратегия — это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей.

Стратегическое планирование — это динамичный процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по его достижению.

Стратегический план — основной вид плана. Разрабатывается на длительное время (3–7 лет с разбивкой по годам). Определяет цели развития предприятия и пути их достижения. Составляется комплексный план, научно обоснованный.

Стратегический план отражает все виды деятельности предприятия. Ключевыми элементами стратегического планирования являются:

- определение целей;
- разработка альтернатив, их реализация;
- выбор оптимального варианта реализации стратегии;
- программа реализации оптимального варианта.

Стратегический план включает ряд разделов и подразделов.

- Основные направления деятельности предприятия.
- Маркетинговый план.
- План производства и реализации продукции.
- План инновационной деятельности.
- План по труду и социальному развитию.
- План по себестоимости продукции и издержкам производства.
- План прибыли и рентабельности производства.
- План охраны природы и рационального использования природных ресурсов.
- План внешнеэкономической деятельности.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

- определение миссии предприятия — установление смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике;
- формулирование целей и задач. Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей, должны создавать мотивацию людей, работающих на предприятии;

- оценку и анализ внешней среды — исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения предприятия. Этот анализ включает изучение влияния на предприятие таких компонентов, как состояние экономики, правовое регулирование, политика, покупатели, поставщики;
- оценку и анализ внутренней среды — исследование, позволяющее определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Направления оценки: исследование и разработка, производство, маркетинг;
- разработку и анализ стратегических альтернатив. Принимаются решения о том, как предприятие будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию.

Стратегические цели — это цели деятельности организации, достигаемые к концу стратегического цикла 1,5–3 года. Устанавливаются в четырех сферах:

- доходы;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Правильно сформулированные стратегические цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- быть достижимыми;
- гибкими;
- измеряемыми;
- совместимыми с миссией;
- приемлемыми для основных субъектов влияния;
- функциональными;
- избирательными;
- реальными;
- конкретными;
- их должно быть большое количество.

Стратегическому планированию свойственна система операций, применяемых по строго определенным правилам.

Взаимосвязи элементов стратегического выбора имеют большое значение для осознания сложности процесса стратегического планирования и необходимости создания системы стратегического управления организацией, помогающей ей преодолеть эти трудности.

Динамичная природа организаций затрудняет применение одной специфической модели процесса стратегического планирования, но при разработке конкретной модели можно ориентироваться на ее общий вид.

Существуют и такие этапы стратегического планирования:

- оценка текущей стратегии;
- анализ портфеля продукции;
- выбор стратегии;
- оценка выбранной стратегии;
- разработка стратегического плана;
- разработка системы бизнес-плана.

Текущий план является детализацией и уточнением стратегического плана на данный год. Текущий (тактический) план — составление и организация выполнения стратегического плана предприятием на срок до года. Он определяет тактику деятельности предприятия, разрабатывается по всем направлениям хозяйственной деятельности на один год. В нем отражаются изменения, которые учитываются в стратегическом плане.

Текущий план — это развернутая программа деятельности предприятия и его подразделений, направленная на успешное выполнение стратегии, разрабатывается с разбивкой по полугодиям (кварталам, месяцам).

Оперативно-календарный план не вносит изменения в текущий план.

Оперативно-производственное планирование — разработка заданий и методов их выполнения по отдельным подразделениям на короткие отрезки времени (декаду, сутки, смену) с целью обеспечения выполнения текущего плана и синхронности, ритмичности работы предприятия. Служит базой для оперативного регулирования и повседневного управления (контроллинга) производства.

При оперативно-производственном планировании детализируются в основном количественные показатели:

- объем переработки сырья;
- выпуск продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- объем работ и услуг вспомогательных цехов;
- затраты на производство.

Основная форма производственного задания на декаду, пятидневку — оперативный план-график, в котором объем производства продукции или выполнения работ указывается по датам.

После завершения разработки стратегического плана наступает последующая его реализация, но не надо спешить. Необходима оценка стратегического плана, которая проводится путем сравнения результатов планирования с целями.

Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной, если ее проводить системно и непрерывно на всех уровнях организации сверху вниз. Специалисты стран зрелой рыночной экономики рекомендуют ответить на следующие вопросы.

- Является ли эта стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
- Предполагает ли данная стратегия допустимую степень риска?
- Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- Является ли стратегия лучшим способом использования ресурсов организации?

Существует ряд критериев, которые принимаются в процессе оценки стратегии:

- количественные: доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности производства и сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, чистая прибыль;
- качественные: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров, расширение объема услуг клиентам, углубление знания рынка, снижение риска опасностей, использование возможностей.

Чтобы оценка процесса стратегического планирования была эффективной, следует больше внимания уделять стандартизированным критериям.

При реализации или изменении стратегии руководство должно учитывать ее взаимосвязь со структурой организации и объединить формирование структуры управления и планирование. Структура всегда должна основываться на стратегии и обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно в конкретной ситуации.

Планирование осуществляется для того, чтобы определять и контролировать развитие предприятия в перспективе. Оно носит вероятностный характер.

Прежде чем начать дело, его нужно спланировать, а следовательно, первой стадией управления любым видом деятельности является процесс

постановки цели и нахождение способов ее выполнения. Конечным результатом является построение идеальной модели хода производственного процесса.

Функции планирования — это обособившиеся виды труда, порождаемые разделением труда внутри процесса планирования (любая работа, совершаемая в процессе формирования плана и направленная на изменение состояния предприятия).

К функциям планирования относятся:

- уменьшение сложности — избегать сложности планируемых объектов и процессов, разбивать процесс планирования на отдельные плановые расчеты, упростить план;
- мотивация — с помощью процесса планирования инициируется эффективное использование материального и интеллектуального интереса предприятия;
- прогнозирование — точное прогнозирование состояния внешней и внутренней среды предприятия путем систематического анализа всех факторов;
- обеспечение безопасности — учет на предприятии факторов риска;
- оптимизация — обеспечение выбора допустимых и наилучших ограничений альтернатив использования ресурсов;
- координация и интеграция — объединение людей в процессе разработки плана и в его реализации, способность предотвращать конфликты и учитывать интеграцию сфер деятельности;
- упорядочение — создание единого действия всех работников предприятия;
- контроль — налаживание эффективной системы контроля за производственно-хозяйственной деятельностью;
- документирование хода производственно-хозяйственной деятельности;
- воспитание и обучение — оказание воспитательного эффекта посредством образцов рациональных действий, что позволяет учиться на ошибках.

**Основные принципы планирования.** Следует обеспечивать преемственность стратегического и тактического планов. В разделах бизнес-плана число плановых показателей должно быть больше, чем в разделах стратегии организации. Показатели бизнес-плана, как правило, более жесткие и более выгодные организации в данный момент.

Социальная ориентация — решение проблем обеспечения соответствия международным стандартам экологичности, безопасности, эргономичности товаров, услуг и функционирования организации, а также обеспечение показателей социального развития коллектива.

Функционирование объектов планирования по их возможности означает, что в целях рационального распределения имеющихся ресурсов при разном уровне конкурентоспособности товаров и услуг приоритеты распределения ресурсов определяются по специальной методике.

Адекватность плановых показателей — снижение ошибки аппроксимации, повышение точности прогнозов (с учетом факторов при прогнозировании альтернативных плановых показателей).

Согласованность плана с параметром делового и фонового окружения — исследование динамики факторов внешней среды и анализ влияния этих факторов на плановые показатели.

Вариантность плана — разработка не менее трех альтернативных вариантов достижения одной и той же цели и выбора оптимального варианта, обеспечивающего достижение запланированной цели с наименьшими затратами.

Сбалансированность плана — преемственность баланса показателей по иерархии, например баланса поступления и распределения ресурсов; предусматривает создание резерва по важнейшим показателям.

Экономическая обоснованность плана — окончательный выбор варианта плановых показателей только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

Автоматизация системы планирования — применение современных компьютерных технологий, обеспечивающих кодирование информации, ее единство и системность по стадиям жизненного цикла объекта планирования, оперативную обработку, передачу информации и ее хранение.

Обеспечение обратной связи системы планирования — возможность передавать разработчику плана предложения по корректировке плана.

Все изложенные выше принципы планирования применять достаточно сложно. Только крупные организации, располагающие необходимыми ресурсами (прежде всего высококвалифицированными кадрами, современными компьютерными технологиями), могут придерживаться всего комплекса принципов планирования.



В условиях жесткой конкуренции каждая организация должна учитывать следующие тенденции в планировании:

- сокращение сроков разработки плана;
- внедрение современных методов оптимизации и концепций маркетинга;
- повышение качества плана за счет увеличения числа применяемых принципов планирования.

Качество плана — это совокупность его параметров, отвечающих принципам и научным подходам, обеспечивающим минимальное отклонение запланированных значений от фактических, полученных в результате реализации плана.

Основными путями повышения качества плана является применение:

- научных подходов к менеджменту;
- более жестких принципов планирования;
- качественного информационного и методического обеспечения планирования;
- эффективного стимулирования разработчиков плана.

При планировании специалисты рекомендуют применять следующие подходы.

*Системный* подход — структурировать плановые показатели, построить дерево целей, обосновать число уровней иерархии для анализа и синтеза системы плановых показателей, исследовать влияние на эти показатели факторов делового и фонового окружения, проанализировать адаптивность к внешней среде, уровень стандартизации планов и их инновационность.

*Структурный* подход — обосновать распределение экономических ресурсов:

- по компонентам дерева целей;
- разделам плана;
- структурным подразделениям;
- проблемам;
- времени.

Главными критериями распределения ресурсов является актуальность проблемы и эффективность применения ресурсов.

*Маркетинговый* подход — в распределении ресурсов отдать приоритет повышению качества объекта планирования; интересы исполнителя надо ставить выше интересов разработчика плана.

*Функциональный* подход — разработчик плана должен располагать результатами функционально-стоимостного анализа объекта планирования и его компонентов, исходя из совершенно новой структуры, спроектированной по будущим функциям (целям) на выходе подсистемы.

*Воспроизводственно-эволюционный* подход нацелен на воспроизводство объектов планирования на уровне лучших мировых образцов.

*Нормативный* подход — постоянно обеспечивать ресурсосбережения, учитывая прогрессивные нормативы и нормы расхода ресурсов, что особенно важно в условиях ужесточения конкуренции.

*Комплексный* подход — учитывать при планировании технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты разработки и реализации планов.

*Интеграционный* подход может повысить качество плана, если будут учтены интеграционные связи по вертикали и горизонтали, а также затраты и результаты по всем стадиям жизненного цикла планируемого объекта и подсистемам системы менеджмента организации.

*Динамический* подход — объект планирования рассматривается в развитии, проводятся анализ причинно-следственных связей и соподчиненности, ретроспективный анализ деятельности аналогичных объектов и прогноз их развития.

*Процессный* подход — все функции менеджмента рассматриваются как взаимосвязанные. Планированию предшествует стратегический маркетинг, целью которого является разработка стратегии организации на основе исследования рынка и разработки нормативов конкурентоспособности планируемых объектов на плановый период. На стадии планирования эти нормативы «привязываются» к ресурсам, исполнителям, срокам, эффективности.

*Оптимизационный* подход — разработчик плана должен опираться на инженерные расчеты, математические и экономико-статистические методы, экспертные оценки. Плановые показатели должны быть выражены не общими фразами, например «улучшить», «повысить», а количественными характеристиками, например «снизить себестоимость единицы определенной услуги к 2010 г. на 5 % по сравнению с текущим годом».

*Ситуационный* подход — внимание концентрируется на том, что пригодность различных методов и плановых показателей определяется конкретной стратегической (при планировании) или тактической (при реализации плана) ситуацией.

## 12.4. Бизнес-планирование (проектирование)

Бизнес-планирование является составляющей частью стратегического планирования. Это определение цели развития управляемого объекта, методов и средств ее достижения, разработка программы, плана действия на ближайшую и будущую перспективу.

Цель стратегического планирования — выявить наиболее перспективные направления деятельности организации (фирмы), которые обеспечат ее рост и процветание. В основе разработки стратегических планов лежит анализ перспектив развития компании с учетом предполагаемых тенденций изменения внешней среды.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями фирмы, воздействуют разнообразные факторы, например риск, учет опыта применения разных стратегий в прошлом, реакция на пожелания владельцев фирмы, учет фактора времени.

Планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, — само по себе достаточно сложная интеллектуальная работа, требующая создания и использования информационной базы, аналитической обработки данных, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей.

Планирование бизнеса должно опираться на обобщение результатов исследований рынка и анализ достигнутых результатов работы с рынком. Однако стратегический маркетинг, являющийся основой стратегического бизнес-планирования, еще не стал сильной стороной российских предприятий с существующей системой управления бизнесом.

Организация процесса планирования и его осуществление требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, а также создания условий для участия в нем и в аналитических процессах (предшествующих и сопровождающих планирование) менеджеров, экономистов, плановиков, финансистов, маркетинговиков и т. д. Это непростая задача, поскольку сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессом планирования.

Отмечаются проблемы социально-культурного характера. Традиции советского периода, директивное планирование все еще сильны в российском менеджменте. Однако эти проблемы ни в коем случае нельзя назвать непреодолимыми. По мере обновления состава руководителей более молодыми, прогрессивно мыслящими менеджерами давление существующих традиций будет ослабевать.

Становление планирования бизнеса в России имеет свою специфику. Социально-экономическая среда, правовые условия, в которых работают российские предприятия, отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования российского бизнеса часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методы разработки, представленные в литературе. Нередко вопросы планирования, раскрываемые в литературе, работают лишь в условиях развитой рыночной экономики. Они зачастую не соответствуют экономическим, хозяйственным, правовым и другим условиям российского бизнеса, а потому не могут применяться на практике.

Отечественные предприятия имеют пока небольшой опыт планирования в условиях рынка. Еще совсем недавно считалось, что менеджеру достаточно обладать интуицией и практическим опытом ведения бизнеса — и это вполне может заменить бизнес-план. Как выяснилось, имеющиеся знания и практические навыки многих менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, предъявляемым сегодня к планированию бизнеса, поэтому менеджеры недооценивают роль и значение системы планирования.

В настоящее время российский бизнес входит в новую стадию своего развития, когда без стратегического планирования будущего, без постановки стратегических целей и задач на несколько лет разработки бизнес-планов и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать уже сегодня для их достижения, невозможно успешно продвигаться вперед.

Вне зависимости от сектора экономики предпринимательская деятельность требует составления грамотного бизнес-плана. Такой документ составляется с целью планирования и эффективного управления бизнесом и является одним из основных инструментов менеджмента предприятия.

Разработка бизнес-плана требует анализа многих аспектов, является трудоемкой и ресурсозатратной, но, несмотря на это, необходима как для большого, так и для малого предпринимательства. Целесообразность вложения денежных средств должна быть просчитана и обоснована.

Бизнес-план для малого и среднего бизнеса предусматривает решение таких стоящих перед предприятием вопросов, как оценка его текущего состояния, выявление сильных и слабых сторон предпринимательской деятельности, формулирование целей деятельности на планируемый период.

Успех в мире малого и среднего бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:

- понимания общего состояния дел на данный момент;
- представления того уровня, которого вы собираетесь достичь;
- планирования перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Проработанный бизнес-план представляет собой рабочий инструмент, с помощью которого осуществляются управление предприятием и контроль за его деятельностью. Он эффективно помогает предприятиям малого и среднего бизнеса в реализации конкретной производственной, маркетинговой, технической, финансовой, кадровой политики, в выявлении и устранении недостатков в управлении. Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия, он используется также при установлении или расширении контактов с партнерами:

- посредниками в реализации продукции предприятия;
- поставщиками сырья, материалов, топлива, оборудования;
- возможными спонсорами.

Бизнес-план предприятия малого и среднего бизнеса начинает работать еще до своего появления на свет. Сам процесс составления плана, детальный анализ, который предшествует его написанию, заставляют руководство непредвзято и беспристрастно рассмотреть планируемую деятельность во всех деталях, тщательно проанализировать свои идеи, проверить целесообразность и возможность их реализации.

Малые компании сегодня вынуждены заниматься бизнес-планированием, чтобы выжить. Проведенные исследования позволили сделать вывод, что успешные предприятия действительно осуществляют стратегическое планирование и используют стратегический подход.

Использование стратегического планирования в малом бизнесе дает явные преимущества, но существует и ряд барьеров, препятствующих его широкому применению в процессе управления.

В работе предпринимателей отмечаются следующие препятствия:

- дефицит времени;
- постоянная загруженность текущей работой;
- высокие затраты;
- недостаток специальных знаний, умений и опыта планирования;
- недостаток доверия по отношению к сотрудникам и консультантам, страх провала бизнеса.

Малая фирма имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам относятся:

- простые организационно-управленческие связи;
- малое количество управленческого персонала;
- мобильность и гибкость перехода к новациям и другим видам деятельности;
- узкая специализация по видам бизнеса;
- использование сфер деятельности, которые невыгодны для крупных предприятий;
- высокая приспособленность бизнеса к местным условиям;
- высокая восприимчивость к принципиальным нововведениям.

К недостаткам относятся:

- ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых);
- слабые кредитные возможности;
- подчинение целям крупного производства;
- большая загруженность персонала (загрузка в неделю — 50–60 часов);
- относительно невысокий уровень оплаты труда.

Бизнес-план предприятия позволяет показать выгодность предлагаемого проекта и привлечь возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнеров. Он может убедить инвесторов в том, что предприниматель нашел привлекательные возможности развития производства, позволяющие эффективно осуществлять намеченное, и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта. Инвестор вложит свои средства лишь в тот проект, который с достаточной вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли.

Бизнес-планирование как необходимый элемент управления предприятием выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важных функций, таких как:

- инициирование — активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;
- прогнозирование — предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;
- оптимизация — обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;

- координация и интеграция — учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на общий результат;
- безопасность управления — обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;
- упорядочение — создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;
- контроль — возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и его корректировки;
- воспитание и обучение — благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;
- документирование — представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы.

Сам процесс бизнес-планирования, включая анализ идеи, заставляет предпринимателя объективно, критически и беспристрастно взглянуть на свой бизнес со всех сторон. План — это хорошо проложенный маршрут, отражающий очередность действий и приоритеты в условиях ограниченных ресурсов и способствующий предотвращению ошибок при его реализации.

Бизнес-план является тем рабочим инструментом, который при надлежащем использовании поможет предпринимателю оперативно контролировать и управлять фирмой.

Законченный бизнес-план — средство предпринимателя для сообщения идей своего бизнеса всем заинтересованным лицам (банковскому менеджеру, финансовым инвесторам, государственным учреждениям, профессиональным консультантам и др.), включая работников фирмы.

Необходима детальная проработка всех вопросов, связанных с конкретными мерами, которые предстоит реализовать в сфере производства, маркетинга и организационных структур управления. Это нужно и авторам проекта — для оценки реальных возможностей воплощения их идей, и инвесторам, которые вряд ли рискнут своими средствами, не имея надежных гарантий осуществимости проекта.

Разработка бизнес-плана позволяет решить еще одну задачу — прогнозировать различные сценарии развития событий и выявить препятствия, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта. С одной стороны, это позволяет подготовить варианты действий по их реализа-

ции, а с другой — убедить инвестора в том, что разработчики проекта мыслят реальными категориями и готовы к преодолению трудностей.

Не менее важна еще одна возможность, связанная с разработкой бизнес-плана. Речь идет о системе контроля за ходом реализации проекта. Система включает набор конкретных показателей, периодичность их оценки, величины предельно допустимых отклонений или пороговых значений, после превышения которых необходимо внесение корректировок, а также ответственных исполнителей. Традиционными направлениями контроля являются контроль запасов, контроль производственных процессов, контроль качества продукции, контроль за долей рынка и уровнем продаж, контроль совокупных издержек, контроль денежной наличности, контроль сравнительного уровня рентабельности отдельных ассортиментных позиций, контроль уровня сервисного обслуживания.

Для того чтобы бизнес-план мог в полной мере выполнять свои функции, он должен отвечать ряду требований: быть написан простым и понятным языком с использованием кратких и четких формулировок; носить всеобъемлющий характер, то есть включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора; опираться на реальные факты и обоснованные предложения; иметь завершенный характер, то есть содержать стратегию достижения поставленных целей; обладать комплексностью, то есть содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение; иметь перспективный характер, то есть обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития; обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы; иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

## **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Дайте характеристику планированию инвестиций.
2. Дайте характеристику рискам в стратегическом планировании.
3. В чем заключается стратегический анализ рисков предприятия?
4. В чем заключается процесс измерения рисков предприятия?
5. В чем заключается стратегическое планирование и реализация стратегий?
6. Какова сущность бизнес-планирования (проектирования)?
7. Приведите алгоритм работы менеджера с использованием бизнес-планирования (проектирования).



# Глава 13. Программно-целевое планирование

---

После изучения главы студент должен

- **знать:**
  - ◆ сущность программно-целевого планирования;
  - ◆ сущность целевой комплексной программы стратегического управления промышленным предприятием;
- **уметь:**
  - ◆ охарактеризовать процедуру программно-целевого планирования;
  - ◆ охарактеризовать недостатки программно-целевого планирования;
  - ◆ определять информацию, необходимую для программно-целевого планирования;
- **владеть:**
  - ◆ терминологией данной тематики.

## 13.1. Определение программно-целевого планирования

Особый методологический подход к решению системной целостности «целей-стратегий» развития предприятия – это программно-целевой метод. В дореформенной России в системе централизованного планирования и управления народным хозяйством был накоплен опыт участия научных учреждений страны в разработке долгосрочной комплексной программы научно-технического прогресса.

Программно-целевой метод (10–15 лет) позволяет реализовывать комплексный и системный подход развития территории. В нашей стране программно-целевой метод был применен в ходе разработки плана ГОЭЛРО. Начало использования программно-целевого метода в государственном управлении на Западе относят к 1960 г.

В условиях рыночного производства на разных уровнях управления (страна, регион, предприятие) целевое программное управление только

еще начинает развиваться. Отметим общие и наиболее значимые проблемы программно-целевого управления.

- Отсутствие системной увязки этапов «прогнозы — программы — планы».
- Отсутствие системной увязки различных целевых программ отраслевого развития в целевой программе развития страны.
- Не решен вопрос о содержании целевых программ. Содержание программ должно качественно отличаться по объектам планирования и по уровням управления.

Решение общих проблем разработки комплексной программы научно-технического развития страны имеет непосредственное отношение к составлению аналогичных программ в регионах и на промышленных предприятиях.

Классификация программ может быть проведена по следующим признакам:

- по характеру и специфике проблем (целей) — социальные, экономические, научно-технические, региональные, производственно-технологические, экологические, организационно-хозяйственные;
- по временному горизонту — долгосрочные (10–15 лет), среднесрочные (5–10 лет), краткосрочные (3–5 лет);
- по уровню и составу сферы влияния и сферы реализации — межгосударственные, национальные, межотраслевые, отраслевые, региональные, субрегиональные, локальные.

Программы могут быть целевыми и обеспечивающими (социально-экономические, научно-технические).

Особенностью программного планирования является способ влияния на планируемую систему. Во главу угла ставится не система сама по себе, не ее составные части и сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями. Ключевым понятием программно-целевого планирования является программа. Программа — это комплекс мероприятий по реализации стратегий развития какого-то объекта, отрасли (области) производства. Программа по каждому из предприятий должна содержать показатели, характеризующие результат, затраты и сроки.

Общепринятой структуры программы не существует. Нет механизма управления приоритетностью целевых программ.

В обобщенном виде целевая комплексная программа состоит из таких разделов, как:

- цель программы;
- подцели и задачи, которые конкретизируют и раскрывают цель;
- анализ мировых тенденций и показателей при достижении аналогичных целей и их сравнительная оценка;
- комплекс вариантов мероприятий и выбор оптимального варианта;
- научно обоснованные нормативы;
- необходимые ресурсы (всех видов);
- система контроля выполнения мероприятий по срокам и звеньям;
- органы руководства при реализации программ.

Комплексную программу рассматривают как документ, представляющий обширную информацию для перспективного и текущего планирования. Комплексная программа дает главные ориентиры научно-технического и производственного развития фирмы.

Программа, как и прогноз, имеет четко выраженную проблемную постановку, определяемую категорией цели. Система «целей-стратегий», достигаемых с помощью программы, есть основа стратегического плана. Отсюда выстраивается логика цепочки «прогноз — программа — план».

Целевая программа и долгосрочный план-прогноз тесно связаны между собой. Программа конкретизируется в плане и реализуется через план. План обладает директивностью и адресностью.

Программа — плановый документ, отражающий совокупность мероприятий, направленных на реализацию одной или нескольких социально-экономических целей. Программа — адресный документ.

### *Пример программы*

Законодательным собранием Санкт-Петербурга принят закон о целевых программах Санкт-Петербурга. Он определяет требования к порядку рассмотрения и утверждения целевых программ.

### **Статья 1. Понятия, используемые в настоящем законе**

Целевая программа Санкт-Петербурга — комплекс мероприятий, утвержденный законом Санкт-Петербурга и направленный на достижение конкретных целей в сфере социального, экономического, культурного и иного развития Санкт-Петербурга, улучшение качества жизни его населения.

### **Статья 2. Требования к целевым программам Санкт-Петербурга**

Целевая программа Санкт-Петербурга должна иметь название и содержать следующие обязательные разделы:

- основные цели программы;
- ожидаемые конечные результаты реализации программы;

- сроки реализации программы;
- общий необходимый объем финансирования и разбивка финансирования по годам в том случае, если сроки реализации программы не заканчиваются в одном финансовом году;
- перечень основных мероприятий программы с указанием сроков исполнения, источников финансирования;
- наименование организаций, выполняющих функции исполнителей, определяемых на основании конкурса, проводимого Администрацией Санкт-Петербурга;
- наименование организации, уполномоченной в установленном порядке выступать заказчиком программы от имени Санкт-Петербурга.

### **Статья 3. Внесение проекта целевой программы Санкт-Петербурга на рассмотрение Законодательного собрания Санкт-Петербурга**

Проект целевой программы Санкт-Петербурга, требующей бюджетного финансирования, может быть внесен на рассмотрение Законодательного собрания Санкт-Петербурга не позднее дня представления губернатором проекта бюджета Санкт-Петербурга на последующий год Законодательному собранию Санкт-Петербурга.

Проект целевой программы Санкт-Петербурга может быть предложен губернатором Санкт-Петербурга или иным субъектом законодательной инициативы при наличии заключения Администрации Санкт-Петербурга по перечню мероприятий, требующих бюджетного финансирования, и по размерам этого финансирования.

### **Статья 4. Принятие целевой программы Санкт-Петербурга**

Целевая программа Санкт-Петербурга принимается Законодательным собранием Санкт-Петербурга в трех чтениях.

В результате первых двух чтений принимаются все разделы программы, за исключением списка исполнителей программы.

Принятые в первых двух чтениях размеры бюджетного финансирования как всей программы, так и отдельных мероприятий не могут быть увеличены в результате проведения конкурса исполнителей программы.

В третьем чтении утверждается вся целевая программа Санкт-Петербурга со списком исполнителей программы и уточненными размерами бюджетного финансирования, если в результате конкурса исполнителей программы удалось добиться снижения планируемых расходов.

Третье чтение по проекту программы проводится не позднее принятия за основу (в первом чтении) проекта закона Санкт-Петербурга о бюджете Санкт-Петербурга.

В случае, если конкурс исполнителей был проведен администрацией Санкт-Петербурга до внесения проекта программы на рассмотрение Законодательного собрания Санкт-Петербурга, целевая программа Санкт-Петербурга принимается в двух чтениях не позднее принятия за основу (в первом чтении) проекта закона Санкт-Петербурга о бюджете Санкт-Петербурга.

Для целевых программ Санкт-Петербурга, не требующих бюджетного финансирования, ограничение по времени внесения на рассмотрение Законодательного собрания Санкт-Петербурга проектов программ и времени их рассмотрения не устанавливается.

### **Статья 5. Обеспечение информационного доступа к проектам целевых программ Санкт-Петербурга и условиям проведения конкурсов исполнителей программ**

Сведения о внесенных на рассмотрение Законодательного собрания Санкт-Петербурга проектах целевых программ Санкт-Петербурга должны быть переданы пресс-центром Законодательного собрания Санкт-Петербурга в средства массовой информации Санкт-Петербурга.

Условия конкурса, проводимого в целях определения исполнителей целевой программы Санкт-Петербурга или отдельных ее мероприятий, публикуются администрацией Санкт-Петербурга.

### **Статья 6. Место целевых программ Санкт-Петербурга в бюджете Санкт-Петербурга**

Целевые программы Санкт-Петербурга включаются в бюджет Санкт-Петербурга отдельными строками, в соответствующих разделах по ведомственной классификации, с указанием запланированного объема исполнения в текущем году, в случае если срок реализации программы более одного года.

Целевые программы Санкт-Петербурга, не требующие бюджетного финансирования, в бюджет Санкт-Петербурга не включаются.

### **Статья 7. Отчетность**

Отчет об исполнении бюджета Санкт-Петербурга, представляемый администрацией Санкт-Петербурга Законодательному собранию Санкт-Петербурга, должен содержать (в пояснительной записке) анализ исполнения целевых программ Санкт-Петербурга, предусмотренных в соответствующем бюджете Санкт-Петербурга (в запланированном на предшествующий финансовый год объеме нарастающим итогом).

Организация-исполнитель целевых программ Санкт-Петербурга, не требующих бюджетного финансирования, представляет отчет о выполнении программы в запланированном на текущий год объеме (нарастающим итогом) не позднее первого квартала года, следующего за отчетным.

### **Статья 8. Вступление настоящего закона в силу**

Настоящий закон вступает в силу со дня его официального опубликования.

## **13.2. Целевая комплексная программа стратегического управления на промышленном предприятии**

Целевая комплексная программа стратегического управления на промышленном предприятии разрабатывается на определенный срок как основа плана стратегического развития.

Программу можно рассматривать как набор проектов, каждый из которых представляет собой задание с указанием целей по времени, затратам и результатам. Программа начинается в точке, в которой цель каждой сферы деятельности уже сформулирована, а ресурсы распределены, и заканчивается в точке достижения цели или решения о прекращении работы и перераспределении ресурсов.

Программа разрабатывается для реализации основной цели предприятия – экономической. Достижение этой цели возможно только при разработке стратегии развития.

В литературе по стратегическому управлению имеется множество классификаций стратегий. Большинство классификаций носит прикладной характер без учета факта зависимости стратегии от цели. Мы считаем, что эта зависимость обязательна и должна быть основой классификации стратегий. Выделяется разработка прогнозного развития предприятия, социально-экономический анализ сложившихся тенденций внешней и внутренней среды, определение общей гипотезы развития предприятия, выбор траектории основных ориентиров. На основе этого комплекса прогнозов разрабатывается концепция социально-экономического развития предприятия.

Стратегию развития возможно реализовать, если будут правильно поставлены и решены остальные главные цели предприятия.

На основе метода декомпозиции цель разукрупняется в динамическую систему подцелей различных уровней (рис. 13.1).

Эта декомпозиция осуществляется на основе следующих постулатов:

- обязательность взаимосвязей всех основных целей предприятия;
- цели предприятия базируются на основе мотиваций всех участников бизнес-процессов предприятия;

- цели предприятия формируют вполне определенную систему стратегий;
- определенная система стратегий должна учитывать присущие данному предприятию (данному товару) факторы внешней и внутренней среды предприятия.

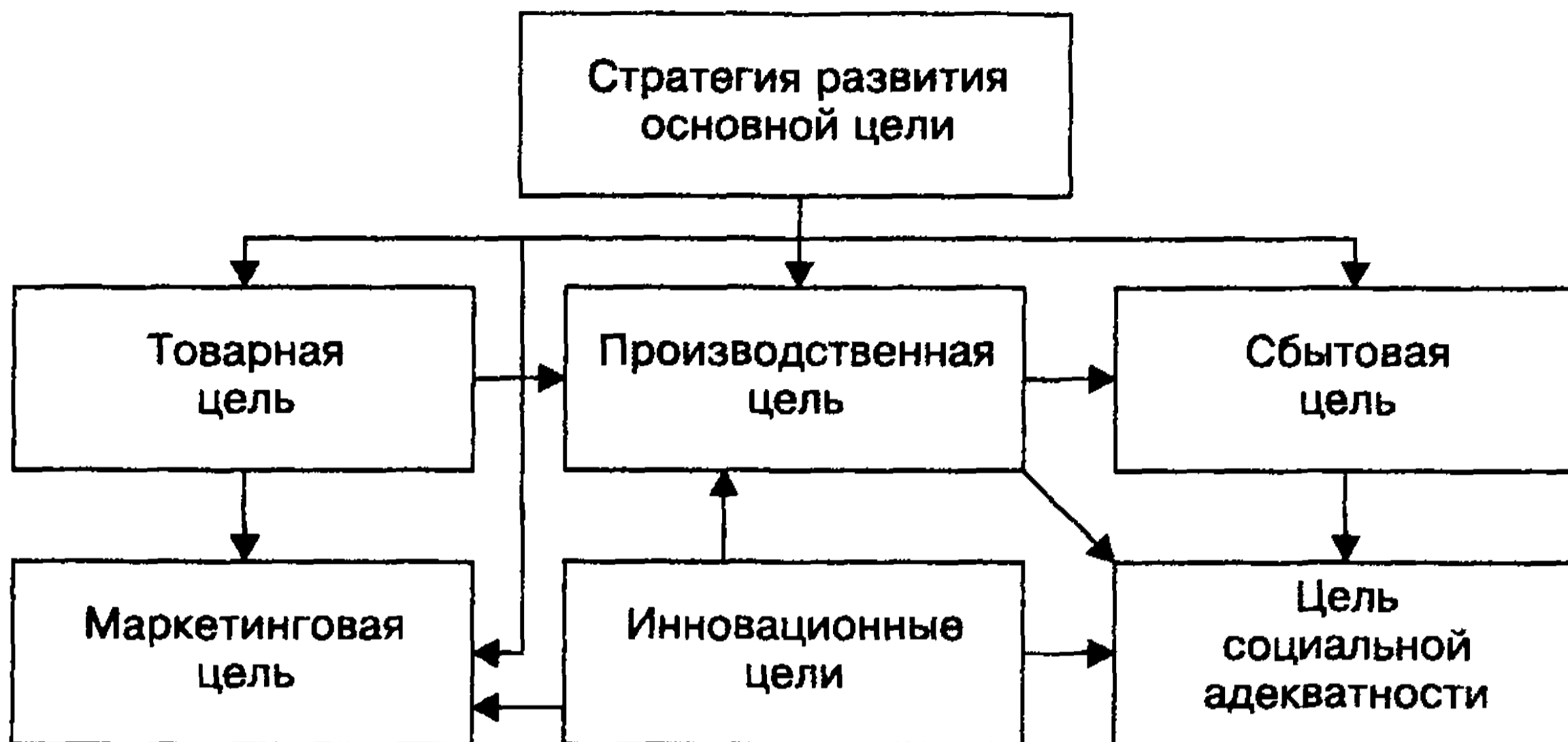


Рис. 13.1. Дерево целей стратегии развития промышленного предприятия

Потребность общества (внешняя среда) формирует заказ на продукцию-изделие. Изделия (предмет труда) следует рассматривать в двойственном единстве:

- продукция как предмет потребления – товар;
- продукция как предмет производства – продукт.

Это двойственное единство объективно имеет два системно взаимосвязанных комплекса показателей и является базой для формирования стратегий товарной и производственной целей.

Товар – это изделие предприятия в процессе реализации, предназначенное для обмена, продажи. Товар можно различить по двум классификационным группам:

- товар-изделие, имеющий массовый спрос на рынке;
- товар-изделие, являющийся комплектующим в товаре, который пользуется массовым спросом на рынке.

Различать товар по видам необходимо для правильной организации анализа товара, в том числе для анализа цикличности. Цикличность – изменения во времени с нарастающими (убывающими) темпами прохождения определенных этапов. Исследование цикличности товара – необходимая операция при разработке стратегии товарной цели.

В основу целевой программы должен быть заложен принцип классификации конкурентоспособности товара по каждой конкретной товарной группе. В условиях рынка только высокая конкурентоспособность товара, производимого предприятием, обеспечивает основную стратегию развития (достижение экономической цели). В многономенклатурном производстве есть товары, которые рынок требует развивать, и есть товары, производство которых необходимо сворачивать. Важное значение имеет состояние технологии на предприятии (производственная цель). Именно технология определяет организационно-технический уровень кадрового технологического передела. Только передовая технология позволяет предприятию регулировать цену на товар (повышая ее в условиях оригинальной технологии, снижая в условиях массового производства).

Каждая из главных целей состоит из стратегий своего развития. Например, по товарной цели определяются стратегии развития каждой товарной группы. По производственной цели определяются стратегии развития производственной структуры предприятия, развития каждого технологического передела. По каждому переделу определяется соответствие типа производства объему рыночного спроса на товар-продукт, определяется соответствие применяемой технологии современному уровню НТП и типу производства.

На основе упомянутых стратегий развития определяется (анализируется) состояние основных элементов производственной системы: система машин (техника), организации труда, организация производства, управления. Этот анализ проводится на основе метода параметрического проектирования по каждому технологическому переделу (рис. 13.2).

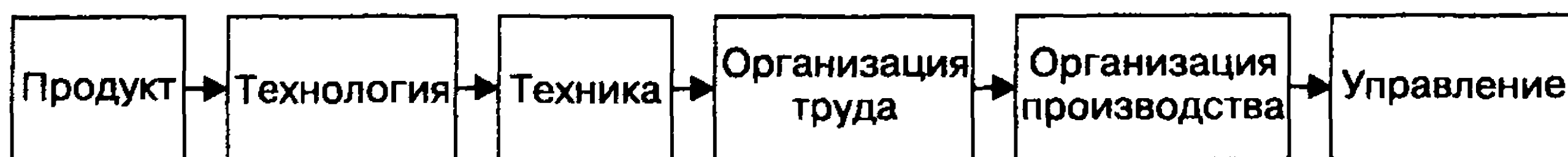


Рис. 13.2. Логика взаимосвязей элементов производственной системы

Выявление в результате анализа несоответствия (отклонения) от нормативных значений характеристик элементов параметрического ряда становится основой для разработки инновационных предложений. Эти инновационные предложения в виде мероприятий войдут в целевую комплексную программу стратегического управления в качестве стратегий развития какой-то цели по производству.



Очень важно при формировании комплекса мероприятий учесть принцип системности, то есть приоритет эффективности должен быть не на уровне элемента, а на уровне целого. Также очень важен принцип цикличности. Цикличность различных элементов системы различна, значит, будет различна и цикличность разных мероприятий стратегического плана.

Цикличность товара — важнейший фактор при разработке стратегий товарной, производственной, сбытовой, инновационной целей предприятия. Вывод данного раздела анализа в том, что товар, динамика развития товара, этап жизненного цикла товара являются исходной первичной базой для построения механизма стратегического управления.

Анализируя и оценивая имеющиеся варианты развития стратегического управления на предприятии, делаем вывод о неполном комплексе необходимых стратегических мероприятий, о нарушении логики последовательности выполнения стратегических мероприятий, об отсутствии системности в планировании, организации и регулировании стратегических мероприятий.

Основным инструментом управления развитием предприятия и основной методологии стратегического управления, как мы уже отмечали, является стратегия. Стратегия предприятия (управленческий инструмент, установка) — интегрированная модель действий, направленных на достижение целей предприятия. По форме она может представлять собой документ, по сути и содержанию — это свод правил принятия решений, используемый для направления деятельности предприятия. Стратегия является инструментом достижения цели предприятия, предписывающим, определяющим направление и характер движения, путь к достижению цели.

В первом разделе программы даются характеристики старта и прогнозов основных пропорций, динамики изменений (стартовые условия, прогноз, экспертиза, ориентиры).

Во втором разделе программы цели описываются комплексом мероприятий (стратегий) через обобщение показателя эффективности их реализации.

В третьем разделе программы мероприятия группируются по основным направлениям развития предприятия. Каждое мероприятие оценивается по ресурсному обеспечению. Сводные значения ресурсного обеспечения всех мероприятий оцениваются с позиции возможности их наличия в определенный срок. Несоответствие «желаемого» и «действительного» требует корректировки программы — изменения каких-то приоритетов развития.

В четвертом разделе программы формируется система управления стратегическим развитием предприятия. Система состоит из ответственного руководителя проекта и функциональных руководителей, ответственных за выполнение мероприятий целевой программы и последующего стратегического плана. Для обеспечения линейного подчинения функциональных руководителей руководителю проекта разрабатывается системный комплекс документов (стандартов) по контрольным точкам проекта стратегического плана. Аналитический процесс является частью процесса подготовки, оценки, принятия и выполнения управленческого решения. Руководитель проекта в контрольной точке проекта фиксирует факт исполнения работы. Руководителю проекта стратегического управления предприятием из-за обилия информации, возможно, не будет хватать времени на ее аналитическое осмысление. Аналитическая подготовка управленческих решений проводится не только функциональными службами, но и привлекаемыми для решения соответствующих задач специалистами независимо от их функциональных обязанностей. Целесообразно привлечение специалистов со стороны для консультирования и участия в разработке управленческих (в том числе аналитических) и других видов инноваций.

Стратегический план развития промышленного предприятия оформляется в виде сетевого графика. Координация аналитических и контрольных работ выполнения стратегического плана проводится на основе сетевого графа работ по документу, регламентирующему организацию учета, контроля и анализа по направлениям, срокам, ресурсам, исполнителям. Каждая работа сетевого графа стратегического плана должна быть закреплена за конкретным исполнителем, а каждое направление (полный путь сетевого плана) – за конкретной службой.

### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Дайте определение программно-целевому планированию.
2. В чем заключается процедура программно-целевого планирования?
3. Каковы недостатки программно-целевого планирования?
4. Какова сущность методологии программно-целевого планирования?
5. Где применяется программно-целевое планирование?
6. В чем суть государственного программно-целевого планирования?

# Библиографический список

---

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / Пер. с англ. 2-е изд., доп. — М.: ЛКИ, 2008.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1998.
3. Асаул А. Н., Денисова И. В., Матвеев Ю. Л., Фролов В. И. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития. — СПб.: Международная академия менеджмента, 2003.
4. Ашихин А. Н., Смирнов Ю. Г., Чернуха А. В. Состояние инновационной политики в зарубежных странах и Российской Федерации. — М.: ИНИЦ «Роспечать», 2004.
5. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. — М.: Экономика, 1999.
6. Балукова В. А. Методология корпоративного подхода к реструктуризации промышленных предприятий в условиях российской экономики. — СПб.: СПбГИЭУ, 2002.
7. Беляев В. К. Проблемы соизмерения затрат и результатов на предприятии. — Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1999.
8. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука: В 2 т. — М.: Экономика, 1989.
9. Ваганов П. И. Управление организационными изменениями: основы инновационного управления и управленческих инноваций: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998.
11. Де Врие М. К. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. — М.: Альпина бизнес букс, 2004.
12. Гаврилов А. И. Механизм инновационного управления экономикой. — Новгород: Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2000.
13. Ван Гиг Дж. Прикладная общая теория систем / Пер. с англ. — М.: Мир, 1981.
14. Гунин В. И. Инновационная активность предприятий: сущность, содержание, формы: Монография. — М.: ГУУ, 2000.
15. Друкер П. Создание новой теории производства // Проблемы теории и практики управления, 1991. — № 1.

16. *Друкер П.* Эффективный управляющий. — М., 1994.
17. *Егоров Ю. Н.* Планирование на предприятии. — М.: ИНФРА-М., 2001.
18. *Ершов В. Ф.* Реструктуризация производственных систем в машиностроении. — СПб.: СПбГИЭУ, 2002.
19. *Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой.* — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
20. *Когут А. Е., Бахарев С. Ю., Шопенко Д. В.* Управление инвестиционной деятельностью на предприятии. — СПб.: ИСЭП РАН, 1998.
21. *Коллинз Дж., Поррас Дж.* Построенные навечно. Стокгольмская школа экономики. — СПб., 2004.
22. *Кондратьев Н. Д.* Проблемы экономической динамики. — М., 1989.
23. *Краюхин Г. А.* Планирование на предприятиях (объединениях) машиностроительной промышленности: Учебник. — М.: Высшая школа, 1984.
24. *Краюхин Г. А. и др.* Расчеты экономической эффективности новой техники: Справочник. — Л.: Машиностроение, 1990.
25. *Краюхин Г. А., Шайбакова Л. Ф.* Инновации, инновационные процессы и методы их регулирования: сущность и содержание. Лекция по дисциплине «Управление инновационными процессами». Спец. 060800 — Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / СПбГИЭА. — СПб., 1995.
26. *Кузык Б. Н., Яковец Ю. В.* Россия-2050: стратегия инновационного прорыва. — М.: Экономика, 2005.
27. *Кутейников А. А.* Технологические новшества в экономике США. — М.: Наука, 1990.
28. *Макаренко М. В.* Производственный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ПРИОР, 1998.
29. *Маленков Ю. А.* Проблемы развития стратегического управления в России // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5. Вып. 1. 2007.
30. *Маренков И. Л.* Инновации. — М.: Изд-во национального института бизнеса, 2004.
31. *Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005.
32. *Машиностроение: экономика перестройки (экономический механизм ускорения научно-технического прогресса в отрасли) / В. Н. Войтовский, А. И. Майзель, С. Э. Пивоваров и др.* — Л.: Машиностроение, Ленинград. отделение, 1989.
33. *Миклтуэйт Дж., Вулдридж А.* Магия менеджмента / Пер. с англ. М. В. Изметьева. — М.: АСТ, Транзит-книга, 2004.

34. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка: 70 000 слов / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 23-е изд., испр. — М.: Русский язык, 1990.
35. *Паскаль Б.* Мысли. Малые сочинения. — М.: АСТ, Пушкинская библиотека, 2003.
36. *Перлаки И.* Нововведения в организациях / Пер. со словац. — М.: Экономика, 1981
37. *Савруков Н. Т., Егоров А. И., Егорова Е. А.* Экономическая стратегия фирмы. — СПб.: Политехника, 2000.
38. Санкт-Петербургский статистический ежегодник. Официальное издание. — СПб., 2002.
39. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкгиз, 1962.
40. Управление обновлением производственного аппарата в новых условиях хозяйствования. — М.: АОН, 1989.
41. *Файоль А.* Общее и промышленное управление // Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992.
42. *Хучек М.* Инновации на предприятиях и внедрение. — М.: Луч, 1992.
43. *Шевченко С. Ю.* Стратегия инновационного развития предприятия: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998.
44. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности. 2-е изд. — М.: Экономика, 1992.
45. *Drucker P. F.* Concept of the corporation. — USA: John Day Company, 1946.
46. <http://www.corpusgroup.ru/outsourcing/>

Общество с ограниченной ответственностью



консультационное и аудиторское агентство  
195112, Санкт-Петербург, пр. Шаумяна, д. 18,  
БЦ «Малая Охта», офис 310,  
тел./факс 622-12-13.