

Целевая направленность предпринимательского управления в промышленности

© 2009 Д.Н. Тимофеев
кандидат экономических наук
Оренбургский государственный университет

Рассмотрен ряд подходов к классификации типов стратегии развития предпринимательства.

Ключевые слова: стратегия развития предпринимательства, предпринимательское управление в промышленности.

Анализ развития бизнеса показывает, что за последние 20-30 лет крупные компании, работающие в сфере предпринимательства, прошли путь от классического предпринимательства к внутреннему предпринимательству и, наконец, к предпринимательскому управлению (IBM, Microsoft и др.). В литературе развитие данного процесса нашло отражение в характеристике современного этапа управления бизнесом (примерно с 1992 г.), названного стратегическим предпринимательством (рис. 1).

Предпринимательская стратегия возникает потому, что на отдельно взятом рынке конкурируют не сами компании, а их соответствующие подразделения, ведущие деятельность в той или иной сфере рынка. Именно поэтому отдельное подразделение отличается нацеленностью на конкурентные преимущества, которые проявляются в двух вариантах: в более низких издержках или отличительном качестве.² Впрочем, иногда можно получить конкурентное преимущество одновременно на основе отличительного качества и низких издержек.



Рис. 1. Схема развития методов стратегического предпринимательского управления

Стратегическое предпринимательство (strategic entrepreneurship) позволяет сочетать черты стратегического управления и качественные особенности предпринимательства.

Для того чтобы компания могла успешно ориентироваться среди стратегических альтернатив, современной экономической наукой и практикой разработан ряд подходов к классификации типов стратегии развития предпринимательства. Наиболее часто стратегии классифицируют в зависимости от уровня принятия стратегических решений на уровне корпорации, хозяйственного подразделения, функциональном¹.

¹ Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, например, три уровня предпринимательской стратегии: корпоративная, бизнес-стратегия, функциональная стратегия. В некоторых источниках под глобальной стратегией понимается стратегия сферы бизнеса, так как именно она определяет функционирование компании на конкретном рынке.

Добиться этого результата трудно потому, что отличительное качество, нацеленное на получение очень высоких потребительских свойств товара, как правило, связано с повышенными издержками и влечет за собой определенное удорожание товара. Однако, если оно достигается на основе применения новой технологии производства, такое комбинированное конкурентное преимущество может быть достигнуто.

Функциональные стратегии определяют направления действий в таких функциональных сферах организации, как финансы, маркетинг, производство, управление человеческими ресурсами, научное исследование и т.п. Их назначение - обеспечить решение задач, поставленных в корпоративном и бизнес-уровнях, с максимальной возможной эффективностью.

² Согласно исследованиям М. Портера.

Главным отличием функциональных стратегий развития бизнеса является их внутрифирменная направленность. Стратегия маркетинга, производственная стратегия, финансовая стратегия, организационная стратегия и т.д. - все они имеют центростремительный характер по отношению к самой организации и разрабатываются соответствующими ее подразделениями (службами, отделами). Процесс формирования экономической стратегии для отдельной сферы показан на рис. 2.



Рис. 2. Формирование экономической стратегии для отдельной сферы бизнеса

Важным направлением совершенствования предпринимательского управления является определение оптимального количества коэффициентов, входящих в систему его оценки. Использование этой системы позволяет объективно оценивать состояние управления группы объектов промышленных компаний.

В процессе проведения качественного анализа факторов, наиболее влияющих на коэффициент платежеспособности, из совокупности показателей нами выбраны следующие пять коэффициентов: маневренности, собственных средств, абсолютной ликвидности, ликвидности покрытия, ликвидационной стоимости. Влияние этих факторов, каждый из которых характеризует определенную сторону управления компанией, на показатель платежеспособности весьма многогранно.

Диагностика вхождения промышленных компаний в рыночную экономику позволяет обосновать стратегию стабилизации.

Внутренние резервы имеются у большинства отечественных компаний в виде производственного потенциала, квалифицированных работников, но не каждая из них эффективно распоряжается имеющимися ресурсами.

Поскольку компания в рыночной экономике действует во внутренней и внешней среде, постольку целесообразно осуществлять поиск

резервов в этих средах. Из данных посылок вытекает правомерность использования понятия “экономические резервы внутренней и внешней среды компании”.

Классифицируя резервы по фактору времени, целесообразно выделять текущие и перспективные резервы, дополняя эту классификацию стратегическими резервами. Последние возникают в процессе стратегического предпринимательского управления, позволяющего компании предвидеть изменения во внешней и внутренней среде

де и адаптироваться к ним. Такая классификация резервов является теоретической основой для разработки стратегий развития с учетом особенностей отраслей промышленности данного региона.

В системе экономических резервов приоритетное положение занимает предпринимательское управление промышленными компаниями в условиях нарастающей конкуренции. При этом эффективность управления в значительной степени зависит от типа организационных структур.

Анализ структур аппарата управления промышленными компаниями позволил выделить две группы, в одной из которых используются структуры управления, обеспечивающие решение в основном стандартных управленческих задач; в другой - в структуру управления вводятся новые должности, формируются новые функциональные блоки.

Основные резервы в области организационной структуры управления обусловлены: нерациональной и недостаточной взаимосвязью между подразделениями и затруднениями в получении необходимой информации; отсутствием высокоэффективных, как этого требует современная конкурентная ситуация, подразделений, обеспечивающих анализ рынка, ценовую политику, продвижение продукта, прогнозирование спроса и др.

Объективными посылками проектирования структур промышленных компаний, адекватных

рыночной экономике и обеспечивающих рост компании, являются: ускоренная разработка новых видов продукции под воздействием спроса; диверсификация производства; интенсивное внедрение наиболее передовых технологий; систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на основе активного использования информационно-компьютерных технологий.

Как известно, главным экономическим потенциалом роста являются ресурсы. Стратегию можно рассматривать как последовательность использования ресурсов. Превращение стратегии из абстракции в реальность происходит путем распределения ресурсов, так что на практике распределение ресурсов и есть стратегия³.

По нашему мнению, ресурсом компании, а при необходимости стратегическим, является в принципе все, чем оно располагает и что может обеспечить долговременные конкурентные преимущества. В этом смысле персонал и технологии более значимы, чем денежные средства.

Целевое назначение стратегических ресурсов заключается в обеспечении долговременных стратегических преимуществ компании. В соответствии с формулировкой М. Портера к ним можно отнести денежные ресурсы, обеспечивающие привлекательные условия оплаты для потребителей; знания и опыт персонала; долговременные связи с поставщиками, способствующие повышению качества исходных материалов, и другие виды ресурсов. Каждый из них может быть отнесен к стратегическим при соответствующем его использовании, т.е. стратегичность ресурса - это понятие из сферы его потенциальных возможностей, а не природных свойств.

Базисным условием превращения любого ресурса в стратегический является эффективное стратегическое планирование, поскольку обосновывает направление ресурсов на достижение стратегических преимуществ.

Представления о масштабах необходимых ресурсов существенно различны. Особенно показателен в этом плане такой стратегический ресурс, как время. Так, по оценкам Х. Виссемы⁴, на перевод компании среднего масштаба на систему управления подразделениями и получение реального эффекта стратегического предпринимательства уходит около полутора лет.

Более интересной, на наш взгляд, является проблема оптимальности набора и объема используемых ресурсов. В данном случае имеются в

виду исследования эффекта "overfeating", связанного с тем, что система не в состоянии эффективно преобразовать ту массу ресурсов, которая ей выделена на решение определенной задачи, в том числе стратегической. Здесь особую роль играет умение сочетать постановку и ресурсное обеспечение стратегии. Как отметил Р. Акофф, "...ограниченный ресурс перестает быть таковым, если наша потребность в нем уменьшается и если мы научимся использовать его все более эффективно, то есть если мы развиваемся"⁵.

Ключевую роль в эффективной реализации стратегических ресурсов в предпринимательском управлении играют систематизация и учет требований к персоналу и специфика его вовлечения в процессы управления.

Кадровая проблема в стратегическом планировании делится, по нашему мнению, на две части. Одна часть охватывает вопросы, которые условно можно назвать базисными требованиями к эффективной разработке и реализации стратегического планирования в коллективе. Вторая часть включает формирование и внедрение стратегического планирования.

Для России имеются особые трудности использования эталона для оценок и сравнений. Первая из них - отсутствие систематизированной информации об эталонных компаниях. Вторая заключается в несовершенном учете и отчетности в российских компаниях, что делает эталонные сравнения трудно осуществимыми.

Тем не менее, следует иметь в виду значимость следующих элементов управления персоналом: официальное оформление поэтапного процесса стратегического планирования; непрерывное и соответствующее стратегическим установкам мотивирование персонала; перераспределение полномочий и ответственности, всесторонняя учеба персонала.

Следует сказать, что российские компании в современных условиях показывают возросшее внимание к вопросам обучения персонала, особенно руководителей, даже несмотря на финансовые затруднения.

Опыт, накопленный за последние два десятилетия, поставил вопрос об абсолютной самоценности каждого вида ресурсов, их ограниченной "заменяемости".

Разработана концепция развития ресурсов, их оптимизация, которая качественно меняет центральное звено ресурсного обеспечения стратегии - персонал компании. Через это центральное звено осуществляется использование всех других видов ресурсов и измеряется расхода-

³ Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М., 2002. С. 232.

⁴ Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996.

⁵ Ackoff R. Creating the Corporate Future: John Wiley. 1981. S. 65.

ние средств на стратегические и нестратегические решения задач.

Совокупность имеющихся ресурсов для достижения намеченных целей можно определить как экономический потенциал в первом приближении. Оценка имеющегося экономического потенциала может потребовать пересмотра целей развития и измерения предпринимательской стратегии компании⁶.

Организационные возможности компании в составе общего потенциала названы И. Ансоффом организационно-управленческим потенциалом, уровень которого определяет стратегические позиции компании, ее внутренние возможности.

С точки зрения стратегического анализа выделяют: рыночный потенциал (или потенциал внешней среды); потенциал отрасли; внутрифирменный потенциал; конкурентный потенциал; синергетический потенциал⁷.

Для управления потенциалом недостаточно знать только внутренние параметры ресурсов, нужно иметь свободный доступ к ресурсам на рынке факторов производства (рабочей силы, капитала и пр.) и комбинировать в соответствии со своими возможностями (квалификацией персонала, техническими средствами и пр.).

Эффективный выбор, оптимизация и комбинация ресурсов приносит рыночный успех и позволяют компании опередить конкурентов, занять устойчивую конкурентную позицию.

Главная особенность управления потенциалом состоит в том, что ни наличие ресурсов, ни конкурентные преимущества сами по себе не являются гарантией успеха. Таковыми они становятся тогда, когда компания использует весь свой экономический внутрифирменный потенциал, а также потенциал внешней среды и потенциал отрасли.

⁶ Например, компания формулирует свою цель как достижение 100%-ной доли рынка по снабжению всеми видами продукции в регионе. Стратегия достижения цели предусматривает расширение ассортимента, достижения качества на мировом уровне, а также регулирование сбыта через дорогостоящую рекламу. Если потенциал не позволяет создать качественную продукцию, разнообразный ассортимент и организовать продвижение товаров на рынок, то должна быть пересмотрена не только стратегия, но и цель.

⁷ Потенциал внешней среды включает возможности микро- и макросреды, которые могут привести к изменению прибыли или объема продаж. Потенциал отрасли (отраслевое или ближнее окружение) включает возможности прибыльности хозяйственной отрасли. Конкурентный потенциал определяет возможность организации эффективно функционировать (удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточно высокий уровень рентабельности) в перспективе на определенном конкурентном рынке. Синергетический потенциал определяет возможность повышать эффективность деятельности за счет синергетических эффектов.

Главная задача стратегического предпринимательского управления потенциалом состоит в использовании внутрифирменного экономического потенциала с ориентацией на рыночную ситуацию. Эту общую задачу можно разбить на две отдельные задачи:

1) в краткосрочном плане на первое место выдвигается проблема текущей эффективности, т.е. превращения имеющихся ресурсов в рыночные конкурентные преимущества;

2) в долгосрочной перспективе необходимо развитие новых ресурсов и использование рыночных шансов. Последнее предполагает активное взаимодействие с внешней средой.

На этапе реализации потенциала компания удерживает свое конкурентное преимущество и действует с позиции, занятой ею на рынке (в отрасли). В этот период конкуренты действуют с позиции своих прежних стратегий, параллельно разрабатывая новые и формируя свои потенциалы. Интенсивность процесса конкурентной борьбы определяет продолжительность процесса реализации потенциала.

Разрушение потенциала наступает из-за активных действий конкурентов, которые осуществляют свои стратегии на базе инноваций, а также по причине морального и физического старения ресурсов.

Таким образом, предпринимательское управление потенциалом должно начинаться в такой период цикла развития компании, чтобы к завершению этапа реализации данного цикла она уже обладала новым потенциалом. С этой целью начало следующего цикла - жизненного цикла формирования нового потенциала более высокого уровня - должно осуществляться не позднее чем в конце последней фазы роста потенциала. Подобная стратегия не только не допускает разрушения потенциала, но и ориентирована на рост и обеспечение стабильности существования компании.

Выступая системным понятием, потенциал компании обладает свойством иерархии, первым уровнем которой являются следующие: организационно-управленческая, производственная, маркетинговая, инновационная, финансовая составляющие. Вторым уровнем экономического потенциала формируют кадровая, информационная, социальная и коммуникационная составляющие, которые опосредованно влияют на реализацию стратегии (рис. 3).

При оценке экономического потенциала используют количественные и качественные методы. К таким методам оценки потенциала относят: ситуационный анализ, портфельный анализ,

Коммуникационный потенциал		Информационный потенциал	
Финансовый потенциал	Экономический потенциал	Производственный потенциал	
Инновационный потенциал	Организационно-управленческий потенциал	Маркетинговый потенциал	
Кадровый потенциал		Социальный потенциал	

Рис. 3. Основные составляющие потенциала промышленной компании

кабинетные исследования⁸ (опросы работников организации по специальным методикам (диагностические интервью), коллективные методы работы, экспертные оценки, математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и пр.).

Сопоставление внешней и внутренней среды позволяет выделить матричные и линейные методы оценки экономического потенциала⁹. Однако для практического применения данной методики требуется четкое определение понятия оптимальной стратегии и оптимального потенциала, что сдерживает широкое практическое применение данного подхода и обуславливает актуальность исследований в данном направлении.

Существует группа методов оценки ресурсного потенциала компании, основанная на формировании эталонной (идеальной) модели экономического потенциала. Эталонная модель оценки разрабатывается исходя из глобальной цели и системы ресурсов, обеспечивающих ее выполнение, и формируется на основе определения нормативных значений ресурсных составляющих потенциала. Далее происходит сопоставление показателей экономического потенциала по анализируемой компании с эталонными (нормативными) значениями данных показателей, которые имеют наивысшую оценку (ранг), равный 1. Компания, обладающая более низкими значениями показателей, получает оценки, отличающиеся от 1 в меньшую сторону.

Вместе с тем следует отметить, что во всех подходах к оценке потенциала недостаточное внимание уделяется задачам постоянного наблюдения и управления потенциалом (мониторинга потенциала) компании. В результате на практике отсутствует понимание того, как руководство должно постоянно отслеживать информацию об

изменении силы и слабости компании. Необходимость решения такой задачи определяется тем, что руководство в любой момент должно получать исчерпывающую информацию о степени ее готовности к решению новых задач, а также о составе необходимых мероприятий и затратах на их проведение. Такой подход требует выделения в составе функций стратегического управления компанией отдельной задачи по оценке и управлению ее потенциалом.

В зависимости от целей анализа потенциала существуют различные подходы к структурированию оценки потенциала в выделенных матричных или линейных методах. По сферам деятельности анализ проводят по структуре: “цепочка ценностей” М. Портера; система McKinsey; профиль организации по И. Ансоффу. Нередко внутренние ресурсы и потенциал их развития сравнивают с аналогичными характеристиками конкурентов.

Представленные подходы основываются на функциональном анализе и нацелены на взаимосвязь между различными частями процесса производства. Однако для оценки экономического потенциала необходимо не только выявить взаимосвязь между различными функциями, но и охарактеризовать каждую функцию с точки зрения возможности достижения целей, что осуществимо с использованием метода оценки конкурентного профиля компании, предложенного И. Ансоффом.

Здесь следует отметить, что эффективное использование промышленного потенциала страны должно сопровождаться усилием государственной поддержки компаний.

Государственное воздействие на производственную систему России должно осуществляться одновременно в двух направлениях: первое - тактическое, с помощью системы мер по сохранению, развитию и, что особенно важно, эффективному использованию производственного потенциала страны; второе - стратегическое, с помощью системы государственных мер по структурной перестройке производства в соответствии с выбранными национальными целями.

Поступила в редакцию 05.01.2009 г.

⁸ Работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией.

⁹ Первым опытом использования матриц в стратегическом маркетинговом планировании была модель выбора стратегии в зависимости от обновления рынка товара, предложенная в 1957 г. американским исследователем И. Ансоффом. Цель оценки потенциала, по И. Ансоффу, - определение соответствия фактического значения потенциала оптимальной величине. При этом подразумевается условие, что оптимальный потенциал соответствует оптимальной стратегии.