

Концептуальные основы формирования системы стратегического управления на предприятиях

© 2009 Н.Н. Косинова, И.В. Яркова

Разработана концепция системы стратегического управления предприятиями, которая гибко реагирует на изменения внешней среды и дает возможность проводить инновации, влияющие на достижение конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочной перспективе. Предложена структуризация стратегического управления, и обоснованы ее системообразующие и обеспечивающие элементы, что позволяет осуществить непрерывность и результативность развития системы стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, структуризация, инновации, конкуренция.

Важнейшей проблемой современной рыночной экономики является циклический характер ее развития, что неминуемо приводит к экономическому кризису, в условиях которого в настоящее время оказалась мировая экономика. В этой связи российские предприятия начинают испытывать острый дефицит производственных и финансовых ресурсов, сдерживая тем самым развитие огромного ряда смежных отраслей, а также рост экономики и благосостояния страны в целом.

В подобных условиях стратегических неопределенностей первоочередной задачей на предприятиях становится разработка и реализация новой модели стратегического управления, позволяющей реагировать на изменения извне, как путем оптимизации внутренних ресурсов, так и с помощью привлечения поддержки государства. Такая обстановка требует определенной стратегической гибкости, перехода на стратегический образ мышления менеджеров, а также поиска новых инструментов реализации стратегии развития предприятия.

В конкурентной борьбе, обусловленной сменой приоритетов управления предприятиями, характеризующейся наличием множества альтернативных вариантов стратегического развития, одной из ключевых проблем становится выработка единой долгосрочной стратегии поведения, а также выстраивание нового механизма стратегического управления в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

Развитие бизнеса должно строиться на современных управленческих технологиях, чтобы адаптировать управленческие бизнес-процессы, протекающие на предприятиях, к сложившейся ситуации, достичь значительного повышения их эффективности, а также конкурентоспособности на российском и международном рынках.

Система стратегического управления выступает одним из наиболее действенных механизмов, призванных повысить эффективность управления современным предприятием.

Стратегическое управление предприятием в прикладном аспекте следует рассматривать в единстве процесса и результата.

Стратегическое управление предприятием как процесс предусматривает установление целей и задач для их достижения, выработку базовых направлений с учетом альтернатив развития, осуществление комплекса организационных, технических, экономических и воспитательных мер по реализации стратегии, определение этапов стратегического управления, соответствующих стадиям жизненного цикла предприятия и положению на рынке, систематический контроль, адаптивное оперативное регулирование для поддержания устойчивой работы предприятия.

Стратегическое управление как результат предусматривает достижение промежуточных и конечных целей и результатов производства в сроки, зафиксированные в соответствующих планах и программах.

Система стратегического управления (ССУ) на предприятиях - это система организационно-экономических взаимоотношений субъектов управления, определяющих содержание системообразующих управленческих процессов - от формирования стратегии развития до ее реализации, которая опирается на соответствующую систему обеспечения - информационную, стратегического мышления, - гибко реагирует на изменения внешней среды и проводит инновации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе (рис. 1).

В качестве субъектов стратегического управления выступают не только внутренние структуры управления предприятиями, но и внешние управляющие структуры, действующие на уровне муниципальных, региональных органов власти, вышестоящих отраслевых структур, влияющих на формирование и реализацию стратегии предприятия. Стратегическое управление предприятием - процесс динамический, который концептуально можно представить в виде **модели инновационно ориентированной ССУ** (рис. 2).

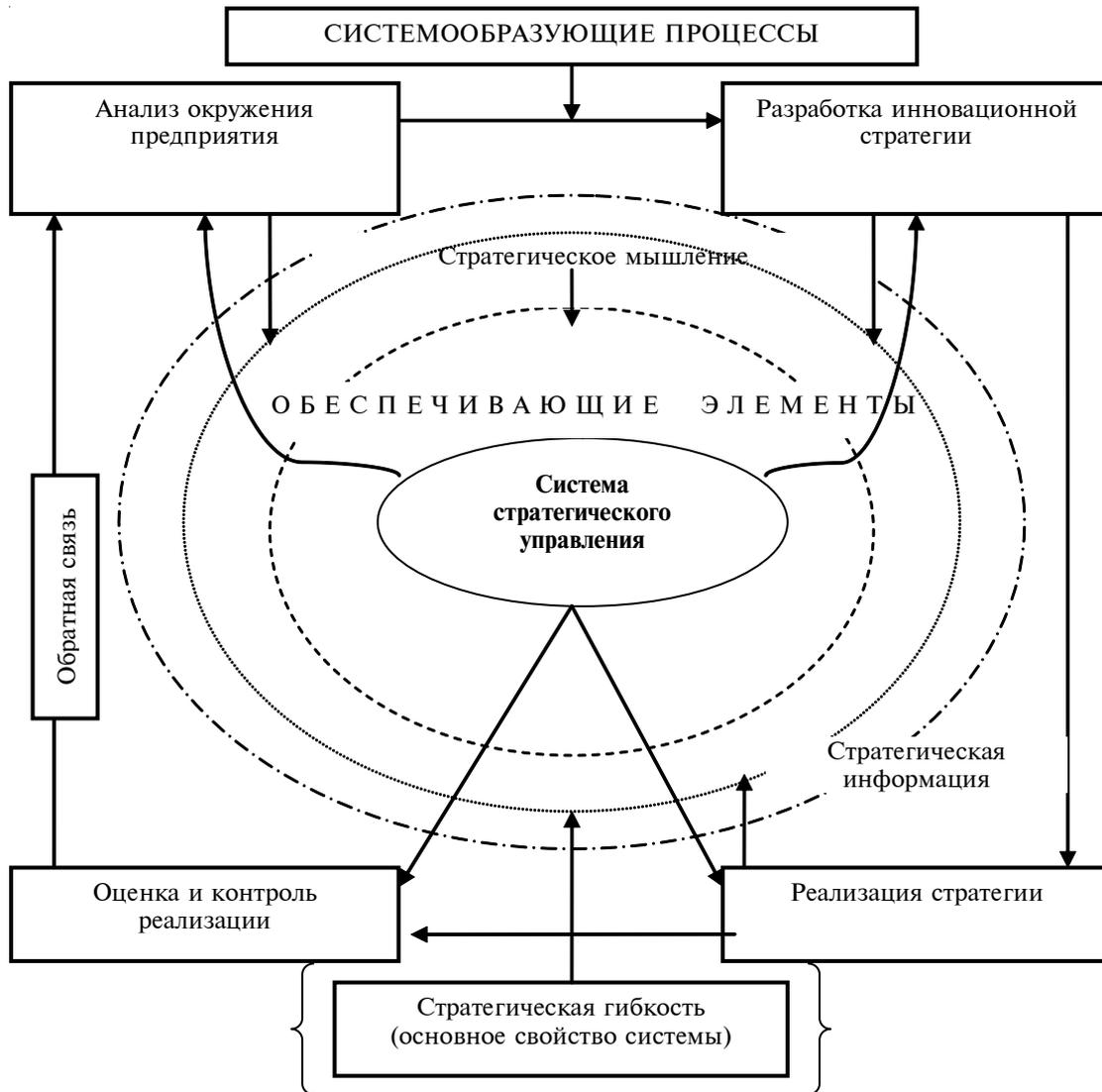


Рис. 1. Концептуальная схема системы стратегического управления на предприятиях

Особенность данной модели состоит в том, что она основывается на учете специфики инновационно ориентированной экономики, описывает строгую последовательность всех этапов стратегического управления предприятием:

- 1) “анализ окружения предприятия” (анализ инновационного окружения, анализ инновационного потенциала предприятия);
- 2) “разработка инновационной стратегии” (формулировка целей, планирование стратегии, постановка задач);
- 3) “реализация стратегии” (разработка механизмов реализации, формирование организационной структуры);
- 4) “контроль и оценка” (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка, контроль или корректировка стратегических задач).

В представленной модели ССУ анализ инновационного окружения не отображается отдель-

ным этапом, а находится как бы над всем процессом стратегического управления. По нашему мнению, анализ, прогнозирование и мониторинг инновационного окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического управления. Это связано с тем, что оценку инновационного окружения необходимо осуществлять постоянно, и данный процесс не может быть выделен в отдельный этап. (Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.) При таком подходе, во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется параллельно с каждым этапом, и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от

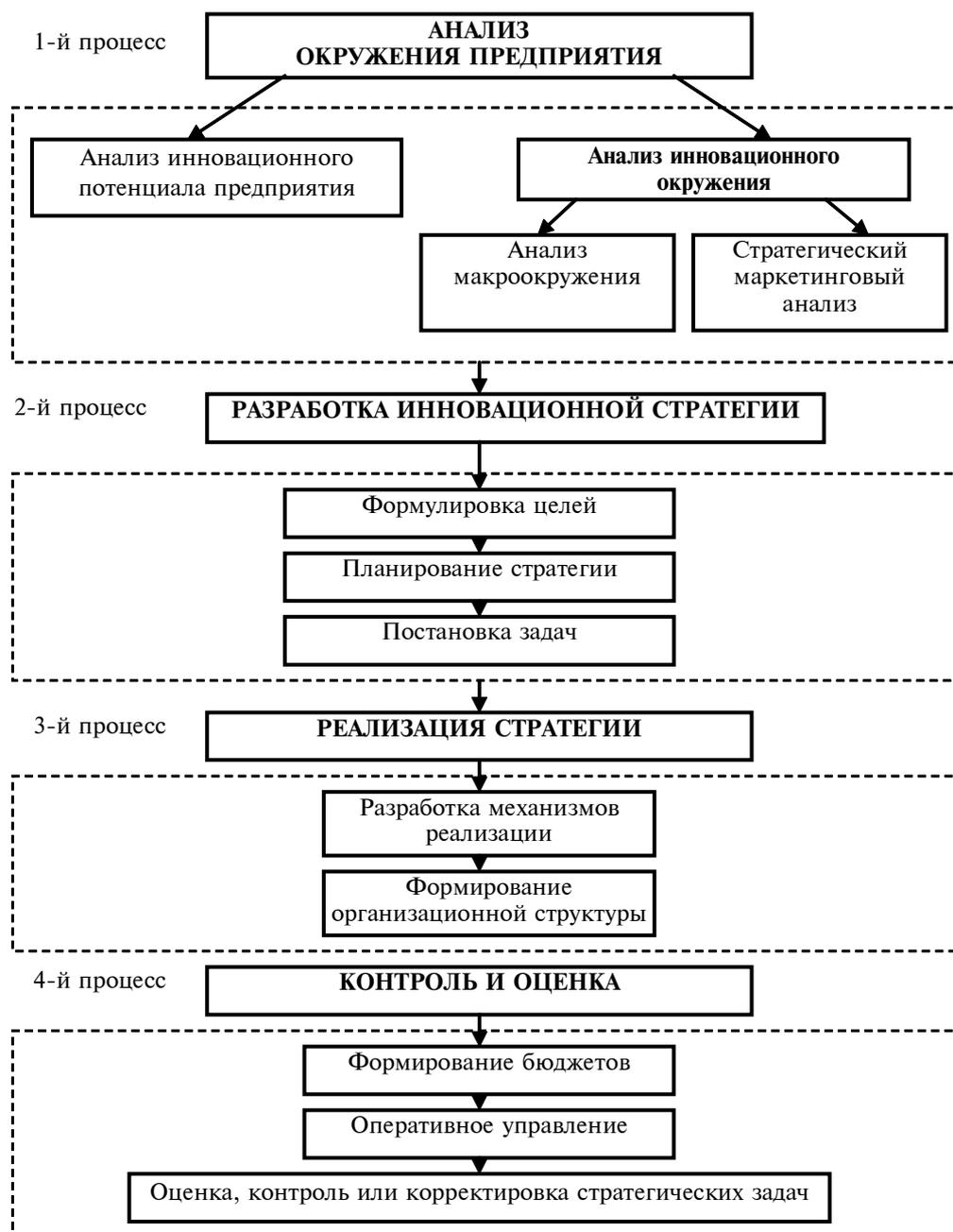


Рис. 2. Модель инновационно ориентированной системы стратегического управления

будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование, анализ, мониторинг).

С учетом полученных результатов в ходе анализа окружения предприятия осуществляется разработка инновационной стратегии.

Связующим звеном между этапами разработки и реализации служит постановка задач. Роль этого шага в общем процессе стратегического управления очень важна. Речь идет о том, что при необходимости внесения коррективов в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, про-

цесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач.

Блок “реализация” в процессе стратегического управления является по своей сути “подготовительным” и “способствующим” эффективному достижению выбранных целей. А этап “контроль и оценка” замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Предлагаемая концепция направлена, в первую очередь, на развитие стратегического мышления, как обеспечивающего элемента стратегического управления.

Большинство современных предприятий организует свою управленческую деятельность через децентрализованные бизнес-подразделения и команды, которые находятся значительно ближе к клиенту, чем большой корпоративный штат. При этом источником конкурентного преимущества в современных условиях все более становятся неосознаваемые, или нематериальные, активы (информация, умения, взаимоотношения, создаваемые работниками).

Составляющая обучения и роста определяет нематериальные активы, необходимые для того, чтобы система управления работала на очень высоком уровне. В рамках этой составляющей существуют три основных элемента поддержки системы: стратегическое мышление, стратегическая информация, стратегическая гибкость.

Стратегическое мышление является креативным, связывающим стратегическое планирование и стратегический анализ. Принятие решения строится на признании той или иной информации значимой или нет. Стратегическое мышление должно быть в состоянии выделять существенные параметры, отвлекаясь от остальных, поскольку невозможно подвергнуть обработке все.

Стратегическое мышление - это правильная идентификация проблемы, которая является залогом верного стратегического решения и оптимального построения стратегии. Это тактика "упреждающего удара", т.е. активного, а не реактивного управления. Стратегическое мышление в бизнесе выигрывает из-за того, что оно ориентировано на гибкое реагирование на все изменения. Существенные характеристики, свойственные стратегическому мышлению в системе управления, - системная перспектива, сфокусированное намерение, открытость новому опыту, мышление во времени, работа с гипотезами.

Стратегическое мышление работает в рамках расширения пространства наших возможностей и целей. Обыденное мышление связано с ограниченным набором возможностей и целей. Можно выделить три типа такого расширения, которые вытекают один из другого:

- расширение числа факторов, движущих сил, игроков;
- расширение пространства решений;
- расширение пространства действий.

Именно стратегическое мышление позволяет включить в рассмотрение пространство решений не только свое, но и своего оппонента (противника). Именно стратегическое мышление простирает свое видение вперед на 5-10-25-100 лет. То есть оно все время уходит от узкого круга возможностей, заданных данной точкой про-

странства-времени. Стратегическое мышление способно преодолевать ограничения пространства и времени.

Если стратегия связывает средства и цели, то расширение вариантности путей и целей становится целью стратегического мышления. Расширение может включить в себя и пересмотр самих понятий победы или поражения. То есть стратегическое мышление увеличивает вариантность наших возможностей.

Стратегическое мышление создает пространство многовариантности. В результате возникает множество возможностей для решения стоящих на сегодня проблем. Причем стратегическое мышление и обыденное черпают свои решения из разных источников. Тактическое мышление в этом плане в большей мере приближено к мышлению обыденному.

Стратегическое мышление в случае бизнеса выигрывает из-за того, что оно ориентировано на гибкое реагирование на все изменения. Чтобы фирма имела возможность гибко и ответственно реагировать на клиентов, фирме требуется доступ к гибкому поступлению информации. Понятна модель: гибкость на выходе невозможна без гибкости на входе. Бизнес обречен на гибель, если он не будет в состоянии реагировать на изменения обстановки.

Стратегическое мышление, в отличие от тактического, способно преодолевать разрывы действительности, способно видеть будущие разрывы непрерывности, т.е. специализируется как раз на переходах между непрерывным и прерывным. Для тактического мышления, движущегося исключительно в систематике непрерывности, такого рода возможностей нет. Таким образом, стратегическое мышление способно:

создавать конструкции, которые можно преодолевать возникающие разрывы между точкой в настоящем и точкой в будущем;

предвидеть будущие системные разрывы, возникающие при нарушении тенденций.

Можно установить те или иные наборы характеристик, свойственных стратегическому мышлению. Так, Майкл Роберт¹ построил свой анализ стратегического мышления, выделяя следующий набор:

- системная перспектива;
- сфокусированное намерение;
- открытость новому опыту;
- мышление во времени;
- работа с гипотезами.

¹ Роберт М. Новое стратегическое мышление. Просто о сложном / Пер. с англ. Е. Михайловской, И. Фоминой. М., 2006.

Принципиальным для стратегического мышления является дополнительный учет двух параметров: агрессивного поведения среды и автономного поведения оппонента (противника). Если среда слабо поддается управлению и мы можем лишь выстраивать разные варианты защиты против нее, то с оппонентом дело обстоит по-другому. Стратег пытается управлять как своими “силами”, так и “силами” своего оппонента. В последнем случае он может вводить его в заблуждение, снабжать дезинформацией, заманивать в западню, чтобы затем разгромить его вооруженные соединения. Это все попытки запрограммировать поведение оппонента. Стратег пытается “вести” управление на двух уровнях: своим и чужом. Даже если это не удается, он все равно пытается прогнозировать поведение противника.

Стратегия - это не только построение набора событий, но и постоянная адаптация данной конструкции к изменяющейся действительности.

Стратегическое мышление - это видение будущего: перед нами возникает как взгляд из настоящего в будущее, так и из будущего в настоящее.

Стратегическое мышление, работающее в случае стабильной и предсказуемой ситуации, опирается на левое, аналитическое полушарие мозга, что более соответствует западным представлениям, в случае большого уровня неопределенности начинает работать правое полушарие, более креативное и интуитивное.

В целом, стратегическое мышление движется в рамках достаточно четких параметров, которые предопределяют тот или иной вариант решения:

- точка будущего и точка настоящего, где будущее является целью стратегии, а настоящее демонстрирует, что именно отсутствует в дне сегодняшнем для построения нужной конструкции в дне завтрашнем;
- имеющийся ресурс и имеющийся “анти-ресурс”, т.е. уровень сопротивления среды (оппонента).

Агрессивная среда, сильный противник, собственная инерция - все это затрудняет продвижение вперед. Но факторов, выталкивающих человека, организацию, страну вперед, не меньше, а больше, иначе не было бы движения. Однако движение может быть в правильном или неправильном направлении, оптимальным с точки зрения ресурсных возможностей или нет. Все это лежит в пределах стратегического мышления, которое к тому же насквозь прагматично и практично. Интересные стратегические игроки очень часто бывают и интересными практиками.

Стратегическое мышление увеличивает возможности выживания организации, фирмы, страны, человечества на более длительные периоды. Стратегическое мышление позволяет удерживать те или иные параметры структуры в разных ситуациях. Стратегическое мышление способно предложить совершенно новые типы действий и воздействий.

Стратегическое управление - это не только построение определенного набора управленческих процессов, но и постоянная адаптация этой конструкции к изменяющейся действительности, т.е. *стратегическая гибкость*. Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которых не будет у других компаний, не сумевших вовремя сделать аналогичные капиталовложения. Своевременные вложения в новые технологии дают возможность использовать их в будущем или применять эффективнее, чем конкуренты.

Гибкость и готовность предприятия к будущим проблемам развития создаются стратегическими инвестициями, которые позволяют достигать результатов, определяемых стратегическими целями его развития.

Используя такой элемент поддержки, как стратегическая гибкость, предприятие может эффективно конкурировать в настоящий момент, а также быть готовым реагировать на предстоящие события. Стратегическая гибкость предусматривает использование традиционных методов построения сценариев для прогнозирования и подготовки к альтернативным вариантам развития рынка с разработкой стратегии, рассматривающей мероприятия, проведение которых будет целесообразным, вне зависимости от того, по какому сценарию будут развиваться реальные события.

Методология стратегической гибкости² отличается тем, что предприятие не только учитывает “универсальные” варианты развития, но и вкладывает некоторые средства в активы и возможности, которые могут стать выгодными для компании только при реализации определенных сценариев. Подобного рода сценарии предусматривают возможность повышения или понижения объема принимаемых на себя обязательств. Приобретение права на последующее увеличение или отказ от инвестиций стоит дороже, но во многих случаях возросшая гибкость оправдывает дополнительные расходы. В этом заключается принцип действия методики реального опциона: подобно инвестору, владеющему финансовыми опционами, предприятие, применяющее методологию стратегической гибкости, получает

² Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О’Нил; Пер. с англ. СПб., 2005.

право, но не обязательство приобрести право собственности в отношении какого-либо проекта.

Стратегическое управление требует сочетания гибкости и обязательств. Конфликт между этими характеристиками исчезнет, если осознать, что предприятия должны делать инвестиции сегодня (обязательства и предначертанность), чтобы создать возможности (гибкость), позволяющие ему преуспеть в изменчивом и неопределенном будущем.

Стратегическое управление - это выбор производственных и функциональных возможностей, в которые следует инвестировать, и видов инвестиций, от которых следует отказаться.

Жизненно важное значение имеет устремленность на цели, составляющие основу конкурентного преимущества. Эти цели указывают направление стратегического позиционирования, которое невозможно заранее наметить или запланировать. Принимаемые на данном пути решения определяются их согласованностью с основными целями.

Гибкость создается инвестициями в развитие возможностей, которых не будет у других компаний, не сумевших вовремя сделать аналогичные капиталовложения. Например, своевременные вложения в производственную линию позволяют впоследствии расширить и совершенствовать ее. Своевременные вложения в новые технологии дают возможность использовать их в будущем или применять эффективнее, чем конкуренты. Благодаря своевременным вложениям в совершенствование организационной структуры, предприятие через некоторое время сможет управлять своей деятельностью таким образом, который недоступен для конкурентов.

Сама по себе гибкость не образует стратегической позиции, но инвестиции в развитие функциональных и производственных возможностей позволяют гибко реализовать стратегию в изменяющейся среде. Эти инвестиции определяют способность предприятия поддерживать свое конкурентное превосходство.

Гибкость и открытость к будущим путям развития создаются стратегическими инвестициями, которые позволяют достигать результатов, определяемых стратегическими целями предприятия. Таким образом, нежелательно держать открытыми все функциональные и производственные возможности развития. Стратегия должна развивать те из них, которые обеспечивают создание ценностей для своих потребителей. Эти ценности, в свою очередь, также подвержены изменениям.

Стратегическая гибкость использует методу “реальных опционов” для планирования

таких элементов стратегии, которые будут реализованы только при определенных обстоятельствах.

При использовании традиционного планирования, основанного на сценариях, компания определяет ряд сценариев, отражающих все возможные варианты развития. После этого она выбирает основополагающую стратегию, которая будет действенной в условиях наиболее возможного количества сценариев. Что же касается возможных вариантов развития, отраженных в разработанных сценариях, но не учитываемых в итоговой стратегии, компания занимает выжидательную позицию, не предпринимая никаких действий до того момента, пока не станет понятно, какие из условий таких сценариев воплощаются, удерживаясь от вложения дополнительных средств и проведения мероприятий для решения подобных проблем.

В контексте концепции стратегической гибкости целью является создание портфеля опционов, которые могут обеспечить достаточное покрытие противоположных будущих сценариев. В обычных условиях поиск реальных опционов сводится к поиску одного инвестиционного проекта, в то время как в данном случае компании имеют возможность вложить ограниченные средства во множественные инвестиционные проекты, каждый из которых подготавливает компанию к некоторым условным будущим событиям. Таким образом, именно состав портфеля опционов и его соответствие будущим возможностям определяют реальное стратегическое преимущество компании.

Применение принципов стратегической гибкости в реальных условиях позволяет ориентироваться во множестве открывающихся перспектив и определять некоторое число инвестиционных возможностей, которые смогут оградить компанию от воздействия наиболее значимых и наиболее вероятных негативных событий будущего. Предполагается, что первоначальные инвестиции должны быть небольшими, однако “небольшая инвестиция” - это относительное понятие, зависящее от ряда факторов, среди которых финансовая устойчивость компании и объем средств, выделяемых ею на инвестиции. Например, первоначальные инвестиции, которые может позволить себе крупная нефтяная корпорация, составляют сотни миллионов долларов, в то время как большая независимая компания может сделать разовое первоначальное вложение в размере лишь десятков миллионов долларов. Ключевым элементом концепции реальных опционов является система рычагов, действующая таким образом, что при создании определенных условий должна

иметься возможность сделать последующие инвестиции, превышающие первоначальные вложения, иногда на довольно значительную сумму. В реальных условиях нельзя считать настоящим опционом первоначальные инвестиции в размере 10 тыс. долл. США, позволяющем уклониться от дальнейших обязательств на сумму 10 тыс. долл. США. В действительной ситуации опциона в момент, когда рыночная конъюнктура указывает на то, что существует большая вероятность развития ситуации по ожидаемому сценарию, при первоначальных инвестициях в размере 10 млн. долл. США могут потребоваться последующие инвестиции в объеме до 100 млн. долл. США. Обратный пример: разовые вложения в размере 25 млн. долл. США, которые могут уберечь от неправильного использования в последующем 250 млн. долл. США, также демонстрируют суть инвестиционных опционов, которые лежат в основе концепции стратегической гибкости.

В России принципы стратегической гибкости можно применять при принятии инвестиционных решений, необходимость в которых испытывают сейчас многие компании: выбор между развитием нефтегазового бизнеса внутри страны или ориентацией производства на экспорт. Компания может взять на себя твердые обязательства по освоению месторождений и при этом использовать концепцию стратегической гибкости по отношению к инвестиционным проектам в области экспорта. Инвестор может произвести ограниченные инвестиции с возможностью последующего расширения или свертывания в инфраструктуру для транспортировки продукции на экспорт и внутри страны. В течение последующих 3-5 лет, по мере развития событий, когда станет ясно, на каких усло-

виях будет разрешен экспорт из России и обслуживание российского рынка, компании смогут соотвечствующим образом скорректировать свои инвестиционные проекты. Вместе с тем совсем необязательно, что концепция стратегической гибкости будет действенной при любых условиях. Основными критериями, определяющими возможность ее применения, являются возможность поэтапного вложения средств и срок принятия на себя основных финансовых обязательств. Лучше всего применять концепцию стратегической гибкости там, где существует возможность вкладывать средства в несколько этапов и где экономическая ситуация такова, что до того момента, пока все звенья сложатся в одну цепь, пройдет от 1 года до 3 лет. В ситуациях, когда требуется принятие незамедлительных решений о крупных финансовых вложениях, нецелесообразно применять принципы стратегической гибкости. Решающим моментом является умение четко определить условия, при которых использование методики стратегической гибкости будет оправданно.

В данной связи концепция формирования системы стратегического управления на предприятии позволяет создать методологическую основу для формирования инновационно ориентированной системы стратегического управления предприятиями, являющимися лидерами на отраслевом и региональном рынках и способными к инновационному развитию, умеющих гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде с использованием релевантной стратегической информации, позволяющей принимать эффективные стратегические решения и поддерживать устойчивый экономический рост в долгосрочной перспективе как на уровне предприятия, так и на уровне региона в целом.

Поступила в редакцию 09.01.2009 г.