

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВА

© 2008 А.П. Жабин, С.Г. Вагин*

Рассматриваются различные подходы к формированию стратегического управления компанией, определяются основные внутренние и внешние факторы, влияющие на стратегичность процесса управления. Формулируются основные тенденции в развитии управления компаниями, выделяются его общие и специфические принципы.

Сложившаяся на сегодняшний день архитектура бизнес-среды наглядно показывает, что дискутируемые еще вчера такие аспекты деятельности успешных компаний, как стратегичность, стратегическое видение, стратегическое сценарное планирование, уже являются неотъемлемой частью инфраструктуры систем управления.

Опираясь на теоретические исследования подходов к организации стратегического управления, можно выделить ряд тенденций, которые отражают развитие производственно-экономических отношений.

1. Наблюдается переход к открытой модели стратегического управления, ориентированной на интеграцию субъектов экономики, глобализацию бизнеса и создание альянсов. Продукция совместных предприятий, финансово-промышленных групп и других рыночных структурных образований становится важным фактором конкуренции на национальных рынках. Выжить и развиваться в конкурентной борьбе с различными экспортоориентированными фирмами можно, если только действовать аналогичными методами, т.е. разрабатывая и применяя стратегию функционирования в конкурентной среде. Например, совместные фирмы, экспортируя пшеницу, продукцию топливно-энергетического и металлургического комплексов и импортируя основные средства производства для добывающих, перерабатывающих и транспортных предприятий, фактически применяют современную технологию превращения пшеницы, углеводородного сырья и металла в современные станки и самолеты, одновременно осуществляя коренную реконструкцию своих корпораций. Проводимые мероприятия

(за счет возросших в международной торговле инвестиционных средств) позволяют товаропроизводителям повысить технический уровень производства и качество выпускаемой продукции посредством применения схем углубленной переработки экспортируемой продукции. В результате изменяется структура экспорта и импорта. В экспорте возрастает доля продукции, прошедшей более глубокую переработку и имеющей высокую добавленную стоимость. Это ведет к снижению в совокупном импорте доли товаров народного потребления - продуктов питания, товаров широкого потребления, включая некоторые виды сложной бытовой техники.

Таким образом, производители в открытой экономике, позволяющей использовать преимущества, получаемые от международной торговли, могут сконцентрировать свои усилия на изготовлении высокорентабельной продукции и в дальнейшем повышать качество экспортируемых товаров. При этом деловая стратегия должна не противоречить общей концепции фирмы и строиться в соответствии с направлениями развития рынков, на которых реализуется произведенная ею продукция. Здесь возникает проблема сбалансированности внутрифирменной деятельности с условиями внешней среды.

Данная задача может быть решена посредством построения организационной формы преимущественно в виде сети, стратегической основой которой являются различные образования, имеющие связи как с внутренними, так и с внешними рынками. Сформированная на таких связях гетерогенная система основана на стратегических альянсах и сотрудничестве по временным проектам меж-

* Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента, ректор Самарского государственного экономического университета; Вагин Сергей Геннадьевич, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета.

ду корпорациями, децентрализованными частями крупных компаний, малыми и средними предприятиями, объединенными в сети между собой или с крупными корпорациями. В современных условиях они составляют ядро развития национальной, региональной и мировой экономики. Отсюда следует вывод, что устойчивость развития организаций возможна при ориентации их составляющих (подразделений) на гибкость и приспособляемость к быстроменяющейся макроэкономической ситуации. В этих условиях особая роль принадлежит исполнительному руководству корпорации, которое должно быть компетентным в вопросах развития рынков и продуктов и нести стратегическую ответственность адекватно долгосрочному развитию.

2. Модель открытой экономики, представляющей преимущественно сеть, предполагает прогнозирование параметров внешней среды, ассортимента продукции и услуг, рынков сбыта, а самое главное, определение своих долгосрочных целей и стратегии их достижения. Переход от краткосрочного видения развития бизнеса к целостному среднесрочному и долгосрочному сценарию, от прогнозирования развития отдельных показателей (объем продаж, затраты, связанные с производством и реализацией продукции, и другие индикаторы) к целостной концепции развития с использованием сценарного подхода позволяет достичь единства интересов и целей между подразделениями фирмы и отдельными товаропроизводителями.

Становление и развитие организации стратегического управления проходили в условиях отсутствия ясных корпоративных целей, четкого и отработанного плана действий по их реализации, а производственная и коммерческая деятельность была направлена на достижение капитализации предприятий любыми способами и методами. Эта концепция стала основным критерием в производственно-коммерческой деятельности фирм и предопределила краткосрочный характер развития субъектов экономики. Ориентация на текущие и краткосрочные цели посредством использования зачастую нецивилизованных способов организации управления стала для многих корпораций причиной утраты своих позиций на рынке, ведущих к снижению результатов производственно-коммерческой

деятельности и в конечном счете к банкротству. Поэтому необходимость разработки долгосрочной стратегии развития фирм стала очевидной¹.

Процесс переориентации производственной и коммерческой деятельности рыночных структур на долгосрочные цели проявляется в отношении к развитию инновационной и инвестиционной деятельности. Инвестирование в современное оборудование и технологии обеспечивает усиление конкурентоспособности товаропроизводителей в долгосрочной перспективе.

3. Стратегия управления производственной и коммерческой деятельностью позволяет субъектам экономики пересмотреть идеологию бизнеса, перейдя от командно-административного стиля управления, следующего централизованно заданным параметрам, к идее приоритетности удовлетворения потребностей и запросов потребителей. Эта концепция ориентирует на повышение гибкости стратегических решений в сокращающейся определенности и усиливающейся турбулентности внешней среды. В настоящее время отечественные товаропроизводители функционируют в быстроменяющейся и слабопредсказуемой внешней среде. Такая ситуация заставляет их адаптироваться в труднопредсказуемом окружении посредством использования методов и способов стратегического управления. Задавая лишь общие рамки развития, стратегия создает условия для самостоятельного принятия решений в формате отдельных подразделений на основе традиционной и новой информации. Такая схема стратегического управления позволяет пересматривать и уточнять отдельные параметры стратегического планирования с тем, чтобы соответствовать требованиям и запросам рынка. Свободному товародвижению способствует также товарная и ценовая политика, выступающая в качестве совокупности форм и методов реализации стратегии устойчивого развития. Поэтому разработка и проведение товарной и ценовой политики должны базироваться на знании рынков и возможностей товаропроизводителей. Таким образом, разработка целенаправленной товарной и ценовой политики позволяет предприятию определять рынки и устанавливать на них такие цены на свои товары и так изменять их в

зависимости от ситуации на рынке, чтобы обеспечить достижение краткосрочных и долгосрочных целей (овладение определенной долей рынка, получение запланированной прибыли, расширение своей ниши).

4. Эффективное управление обуславливает усиление гибкости в отношении внешнего окружения и сбалансированности с внутрифирменными процессами. Данная идея стратегического управления предполагает формирование баланса между стратегической и текущей работой товаропроизводителей. Это значит, что, с одной стороны, фирма должна сейчас выдерживать конкуренцию на уже занятых ею рынках и организовывать в этой связи свою деятельность таким образом, чтобы не потерять свои позиции, так как, проиграв настоящее в текущей конкуренции, для фирмы предпринимаемые меры теряют смысл, поскольку она уступает свои позиции на рынке, что может привести к банкротству. С другой стороны, труднопредсказуемые события в производственной и коммерческой деятельности фирмы, ориентированной на рынок, и быстроменяющиеся условия внешней среды определяют необходимость изучения предприятием направлений современного развития, чтобы строить свою деятельность в будущем. Следовательно, труднодостижимый баланс между настоящей производственной и коммерческой деятельностью товаропроизводителей и стратегией развития, позволяющей своевременно распознавать возможности и пределы своих технологий и продуктов, создает условия для разработки и внедрения в производство инноваций, ведущих к устойчивому развитию производства. Очевидно, что поддержание такого равновесия предполагает четкое размежевание решения оперативных и стратегических задач в рамках субъектов экономики.

5. Имеют место дифференциация деятельности, продукции и диверсификация рынков сбыта, связанные с интеграцией и глобализацией. Усиливающаяся конкуренция, появление новых технологических возможностей, вторжение на рынок иностранного капитала и последующая глобализация ряда рынков привели к высокой турбулентности окружения и обусловили необходимость адаптации предприятий к стратегически важным изменениям внешней среды. В этих условиях вы-

сокой турбулентности стратегическая реакция товаропроизводителей трансформируется в диверсифицированные и интеграционные процессы, позволяющие им провести в соответствии с изменениями внешней среды необходимые преобразования с целью удержания и укрепления своих позиций на рынке. В результате широкой диверсификации (вертикальной интеграции, или связанной вертикальной диверсификации) в экономике появились многоотраслевые комплексы, которые, учитывая складывающуюся на рынке ситуацию, смогли активизировать производство тех товаров, которые пользовались повышенным спросом на разных рынках. Это позволяет отечественным товаропроизводителям за счет диверсификации своей деятельности инвестировать капиталы в более прибыльные сферы бизнеса (сегодня это углубленная переработка продукции добывающих отраслей) с одновременным сокращением степени риска. Следовательно, глобализация бизнеса приводит к тому, что наряду с использованием имеющихся факторов производства для успешного развития приобретают все большее значение такие условия, как: обеспечение прочных позиций товаропроизводителей в ценовой конкуренции в глобальном масштабе; усиление инновационной активности фирм, их стремление повышать качество продукции, диверсифицировать оказываемые услуги посредством введения в производственно-коммерческую деятельность новшеств в менеджменте, маркетинге, финансах; использование новых информационных средств для продвижения своей продукции на рынках; поддержание имиджа фирмы.

6. Дифференциация продукции и переход к функционированию фирмы одновременно на многих рынках способствует переходу от рынка с более свободной конкуренцией к монополистической и олигополистической конкуренции. В такой ситуации совершенная конкуренция, представленная множеством продавцов и покупателей, сменяется монополистической и олигополистической конкуренцией. Традиционно выделяют четыре возможные конкурентные структуры (или типы) рынков, в зависимости от которой выбирают маркетинговую стратегию: совершенная конкуренция, монополистическая, олигополистическая и монополия. Анализ конку-

рентных структур позволяет сделать некоторые выводы относительно их поведения на рынке. Прежде всего, динамика большинства рынков отличается неравномерностью функционирования и поведения на них товаропроизводителей из-за различной интенсивности конкуренции. Так, и монополистическая конкуренция, и олигополия являются промежуточными между совершенной конкуренцией и монополией. Вместе с тем они отличаются. Монополистическая конкуренция предполагает множество продавцов, каждый из которых достаточно мал, чтобы диктовать монопольные цены. Специфическая черта олигополии состоит в ограниченности крупных субъектов, функционирующих на рынке. Небольшое количество крупных фирм уменьшает вероятность жесткой конкуренции. Поэтому вместо ценовой конкуренции участники олигополистической структуры используют лидерство в ценах, соглашения и традиции в определении ценовой политики. Вместе с тем, как показывает практика, складывающаяся здесь более жесткая конкуренция, как правило, ведет к тому, что на олигополистические рынки невозможно проникнуть новым товаропроизводителям (конкурентам) из-за таких факторов, как высокая стоимость выхода на рынок, патентная защищенность продукции или технологий, зарекомендовавший себя имидж фирм, функционирующих и укрепляющих свои позиции на рынке.

Однако диверсификация деятельности, технологий и продукции обуславливает стремление многих фирм проникать на новые рынки. Например, анализ олигополии позволяет говорить о том, что при международной торговле рынок автомобилей, продуктов машиностроительной, электронной, химической и металлургической промышленности превращается в мировой².

Переключение с внутренней конкуренции на внешнюю ведет к увеличению числа участников рынка, росту конкуренции, которая приближает цены к предельным издержкам. Следовательно, свободная внешняя конкуренция, формирующая олигополии, выгодна всем участвующим в ней сторонам. Таким образом, данная тенденция, связанная с фактором диверсификации деятельности, технологий и продукции, упрощающая позиции товаропроизводителей, зачастую ведет к усилению внут-

ренней конкуренции и способствует выходу на международные рынки. В данном случае роль глобализации проявляется в поиске новой позиции стратегического равновесия в условиях международной взаимосвязанности и взаимозависимости товаропроизводителей, о чем свидетельствуют трансграничные геоэкономические и финансовые потоки, через которые национальные экономики включаются в международные процессы.

Выделенные объективные, общие тенденции организации стратегического управления проявляются в более частных тенденциях. Так, в связи с труднопредсказуемым внешним окружением переход к открытой модели стратегического управления с целью усиления гибкости производственной и коммерческой деятельности обуславливает необходимость структурных изменений, которые ведут: к обеспечению сбалансированного соотношения централизации и децентрализации процесса принятия управленческих решений; упразднению некоторых иерархических звеньев управления в связи с уменьшением потребности в распорядительстве и администрировании; развитию самоуправления; переходу от традиционно раздельного выполнения функций к их интеграции. В бизнесе формируются крупные организационные структуры корпорационного типа: холдинги, концерны, промышленно-финансовые группы и другие формы управления.

Глобализация бизнеса (выход крупных структур на международные рынки) приводит к стиранию различий и предпочтений, к стандартизации потребления. Одновременно в условиях глобализации идет формирование представления (имиджа) фирмы и повышаются ее конкурентные преимущества.

Следующей специфической тенденцией является формирование работника нового типа, владеющего комплексными знаниями, и личности менеджера, который в условиях непредсказуемости может принимать и осуществлять нестандартные действия, ведущие к укреплению позиций фирмы. Управленческие решения принимаются в соответствии с информацией, полученной как в процессе постоянного экспериментирования и мониторинга, так и в процессе стратегического планирования развития фирмы.

Выявленные объективные тенденции отражаются в принципах устойчивого развития.

В настоящее время отсутствует целостная система принципов устойчивого развития товаропроизводителей (тем более адаптированных к условиям развивающихся экономик) и окончательно не сложившейся системы товарно-денежных отношений. Исходя из этого, возникает необходимость разработки как общих принципов стратегии устойчивого развития, так и специфических правил управления производственно-коммерческой деятельностью производителей³.

Если исходить из диалектического подхода и рассматривать устойчивое развитие как сбалансированное взаимодействие различных факторов, изменение которых влияет на динамику производства, являющегося составной частью всего воспроизводственного процесса в рамках рыночной экономики, то деятельность товаропроизводителей подчиняется общим объективным тенденциям, определяющим рыночное взаимодействие. Сложность современного производства и необходимость достижения стратегических целей предприятия требуют всесторонней увязки деятельности всех подсистем, синхронизации действий подразделений при непрерывном изменении внутренних и внешних факторов. Высокая скорость изменений обуславливает необходимость постоянной корректировки между стратегической и оперативной работой фирмы. Для поддержания баланса между оперативной и стратегической работой нужны управленческие ресурсы, ориентированные на совмещение предпринимательской и текущей конкурентной деятельности. Этого также можно достичь соблюдением принципов стратегии устойчивого развития. Состав принципов определяется в соответствии с выделенными нами объективными тенденциями организации стратегического управления деятельностью товаропроизводителей. Для устойчивого развития производства должны соблюдаться следующие принципы:

- ◆ общие принципы, отражающие основополагающие закономерности (тенденции) устойчивого развития производства;

- ◆ принципы, отражающие специфические особенности развития отдельных подразделений производства в труднопредсказуемой ситуации.

Вместе с тем нужно отметить, что одна закономерность может трансформироваться

в нескольких правилах, а несколько тенденций концентрируется в едином принципе управления.

Важным базисным элементом стратегического менеджмента является определение цели или желаемого результата деятельности товаропроизводителя. Необходимость применения принципа сбалансированности стратегических, тактических и оперативных целей обуславливается необходимостью обеспечения динамического баланса между стратегическими и текущими задачами развития. Товаропроизводители сталкиваются с необходимостью поддержания равновесия между текущей и стратегической деятельностью. Выбор и постановка цели часто требует противопоставления текущих и стратегических целей. Например, выбор между охраной окружающей среды и высоким уровнем дохода. Направление части ресурсов на восстановление природы ведет к увеличению стоимости товаров и услуг.

Игнорирование указанных вопросов снижает вероятность устойчивого развития. Поэтому возникает необходимость увеличения доходов посредством постоянного обновления применяемых технологий, позволяющих получать дополнительные доходы без уменьшения прибыли, заработной платы и повышения цен на продукцию. В число инновационных технологий в условиях высокой турбулентности внешней среды входит ускорение деятельности товаропроизводителей. Следовательно, реализуемость стратегической цели зависит от способа ее разработки. Таким образом, данный принцип предполагает выбор определенной стратегии (в соответствии со стратегической целью), обеспечивающей равновесие организации с внешней средой, предупреждая будущие опасности и своевременно проводя необходимые преобразования (структурные, технологические, финансовые), выступающие относительно стратегической цели в качестве текущих⁴.

В принципе сбалансированности внутрифирменных интересов с внешней средой сконцентрированы следующие тенденции организации стратегического управления: определение долгосрочных целей развития и стратегии их достижения, усиление гибкости в быстроменяющейся и турбулентной среде, соотношенность с внутрифирменными

процессами, ориентированными на адаптацию субъектов экономики и переход к открытой модели стратегического управления. Реализация этого принципа на практике обусловлена высокой неопределенностью и турбулентностью функционирования товаропроизводителей как в условиях открытой модели стратегического управления, так и рынков с различной конкурентной структурой. Этот принцип тесно связан с предыдущим из-за того, что в сложном окружении нескоординированность реализации стратегических целей фирм усиливает общую нестабильность.

Поэтому в соответствии с данным принципом товаропроизводителям целесообразно ориентировать внутрифирменную стратегию на усилия и потребности других систем, кооперируясь для этого с различными участниками рынка. В результате снижается давление краткосрочных задач и появляется возможность ориентироваться на долгосрочные цели, в конечном счете обеспечивающие конкурентоспособность товаропроизводителей. Данный принцип означает, что сбалансированность интересов обеспечивает также проникновение на международные рынки с дальнейшим укреплением на них своих конкурентных возможностей и преимуществ, налаживание необходимых взаимосвязей в рыночных отношениях с другими его участниками, нахождение приемлемых компромиссов и формирование правил поведения в отношении других субъектов экономики. Уточнив свои возможности и потенциал по сравнению с конкурентами и обнаружив перспективные направления развития, фирма концентрирует свои ресурсы на этих направлениях. В соответствии со своим потенциалом товаропроизводители разрабатывают концепцию развития и базовые установки для всех уровней внутрифирменной организации, таким образом согласуя внутрифирменные интересы с внешней средой. При такой схеме стратегического планирования основные параметры деятельности товаропроизводителей определяются после получения информации в отношении рынков, конкурентов и других факторов, обеспечивая динамичный баланс между внутрифирменными интересами и внешней средой.

Экономический рост в результате высоких темпов роста промышленного производ-

ства в течение последних лет, приспособляемость и укрепление позиций на международных рынках позволяют усваивать и развивать опыт производственной и коммерческой деятельности на конкурентной основе. Это ведет в соответствии с принципом конкурентности к дальнейшему нахождению источников, к укреплению составных элементов конкурентоспособности товаропроизводителей и к повышению социально-экономических показателей.

Данная модель стратегического планирования способствует быстрой адаптации к труднопредсказуемым и быстроменяющимся условиям социально-экономической среды. Реализация данного принципа, во-первых, ориентирует товаропроизводителей проводить некоторые производственно-коммерческие процессы параллельно; во-вторых, стимулирует поднимать профессиональный уровень с целью совмещения навыков; в-третьих, идет процесс формирования руководителей нового типа, которые становятся базовой основой для быстрой адаптации производственно-экономической деятельности в рыночных условиях. Это требование принципа адаптации наиболее актуально в современных условиях, так как внешнее окружение и внутренняя обстановка меняются очень динамично, и часто затяжная адаптация ведет к потере смысла трансформации производственной и экономической деятельности.

Процессы глобализации и интеграции ведут к перераспределению сил участников рынка. В борьбе за сохранение и усиление своих позиций и конкурентных преимуществ на рынке, корпорации идут на слияния и поглощения, заключение временных стратегических альянсов, формирование транснациональных структур. В настоящее время характер участия в международном рынке меняется и обеспечивает прочные позиции отечественных товаропроизводителей в ценовой конкуренции с иностранными фирмами как в глобальном масштабе, так и на внутреннем рынке, усиливает инновационную активность отечественных товаропроизводителей, повышает конкурентоспособность товаров и услуг и способствует продвижению отечественной продукции на рынке. В этом процессе активная роль принадлежит государству, которое посредством протекционистских мер,

механизма налогообложения способствует усилению позиций компаний, ориентированных на экспорт.

Таким образом, принципы интеграции и глобализации бизнеса и рациональной структурно-функциональной сбалансированности ориентируют деятельность товаропроизводителей на преодоление функциональной раздробленности производственно-экономического процесса и интеграцию его таким образом, чтобы при разработке важных стратегических решений были учтены мнения, рассмотрены альтернативы и точки зрения различных специалистов, которые позволяют перенести центр тяжести с ответственности за выполнение функциональной деятельности на конечные результаты деятельности организации. Достижение главной цели глобализации (стремление к оптимизации общих результатов производственной и коммерческой деятельности) можно осуществить путем адаптации ресурсов и целей предприятия к возможностям глобального рынка. При таком подходе (ориентации на данные принципы) субъект экономики расширяет границы своего присутствия или наблюдения на международных рынках, которое обеспечивает укрепление позиций на внутреннем. Следовательно, глобализация бизнеса усиливает конкурентные преимущества, обеспечивающие снижение издержек товаропроизводителей относительно затрат конкурентов как на мировом рынке, так и внутри страны.

Характер и содержание специфических принципов устойчивого развития раскрывается при исследовании специфики процессов социально-экономического развития. В настоящее время социально-экономическая ситуация в РФ, как известно, характеризуется устойчивостью экономического роста и этот фактор становится определяющим специфические условия и возможности функционирования национальной экономики и отдельных ее субъектов. В этой связи, на наш взгляд, в числе основных специфических принципов можно выделить следующие:

♦ принцип структурно-функциональных преобразований, ведущих к формированию организаций рыночного типа;

♦ принцип стирания четких различий и предпочтений в бизнесе, приводящих к стандартизации и унификации потребления;

♦ принцип формирования работника и личности менеджера нового типа, соответствующих быстроменяющимся рыночным условиям;

♦ принцип информационно-коммуникационного обеспечения процесса принятия управленческих решений.

Соблюдение требований специфических принципов ставит во главу угла анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил, и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Из этого, на наш взгляд, следует, что специфические принципы позволяют улучшить реакцию предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов, т.е. позволяют субъектам экономики поступать адекватно существующей ситуации. Более того, принцип информационно-коммуникационной обеспеченности снижает неопределенность функционирования фирмы и усиливает компетентность менеджмента в наблюдении за внешней средой и в принятии конкурентных управленческих решений. Информатизация деятельности товаропроизводителей способствует использованию упреждающих (проактивных) методов стратегического менеджмента при принятии важных решений, а в предложенную систему основных принципов устойчивого развития производственной и коммерческой деятельности включены общие принципы, влияющие на устойчивое социально-экономическое развитие, и принципы, отражающие специфику конкурентного этапа, явления или процесса.

¹ *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. М., 2004. 240 с.

² *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999. 416 с.

³ *Белковский А.Н.* Конкурентная стратегия и Россия (точка зрения М. Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 4. С. 3-8; № 5. С. 3-10.

⁴ *Томпсон А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1998.