

Г.Б.Клейнер

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА
МИКРОУРОВНЕ**



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЕМ.
НИЖНИЙ НОВГОРОД,
НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТА И БИЗНЕСА,
2004

Развитие элементов стратегического управления экономическими объектами различных уровней и становление так называемого "стратегического стиля" управления в нашей стране непосредственно связаны с переходом от централизованно управляемой к рыночной экономике. Практически полная самостоятельность в принятии не только оперативных (как в определенной степени было и ранее), но и долгосрочных и дорогостоящих решений до сих пор ставит в тупик многих руководителей предприятий и организаций. Неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и продуманных стратегических решений является одним из важных факторов таких процессов, как неустойчивость хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов инновационной деятельности НТП в народном хозяйстве, стагнация промышленного производства.

Особенностью экономики, которая сложилась после перестройки, в переходный период, стала резкая фрагментация экономики. Экономическое пространство, которое раньше было единым, сейчас резко фрагментировалось, причем по всем направлениям, по всем азимутам: и по региональному направлению, когда показатели отдельных регионов, например, субъектов Федерации, различаются не в десятки, а в сотни, а по некоторым показателям и в тысячи раз, что недопустимой в рамках границ одной страны. Отраслевая дифференциация точно также достигла гомерических размеров, когда одни отрасли – добывающего, топливно-энергетического комплекса – имеют показатели, в сотни раз отличающиеся от показателей деятельности других отраслей (легкой промышленности, машиностроения и др.).

Если взять какой-либо иной разрез, скажем, разрез размерностный – предприятия крупные, мелкие, или разрез, отражающий различие в

направлениях деятельности, то во всех случаях мы наблюдаем колоссальный разброс показателей хозяйствующих субъектов. По-прежнему сохраняется и практика неплатежей в отношениях между предприятиями, а это означает, что границы отделяют не только группы предприятий и проходят по всему экономическому пространству, деля его на отдельные, слабо взаимодействующие друг с другом анклав, но и пары взаимодействующих предприятий, предприятий, связанных деловыми партнерскими отношениями. И здесь имеет место разлом, и здесь нет того взаимодействия и единства, которое должно быть в любой экономике – в рыночной, не рыночной – какой угодно.

Экономика – это единое многокомпонентное пространство, которое включает в себя и социальную часть, и экономическую, и техническую, и технологическую. И все эти части должны быть слиты воедино, по крайней мере, в рамках одной страны, не говоря уже о процессах глобализации, где эта связь охватывает фактически предприятия всего мирового рынка. К сожалению, такое единое экономическое пространство у нас сейчас практически отсутствует.

Наряду с этим, не рискуя сделать ошибку, можно утверждать, что низкое "качество" стратегических решений на микроэкономическом и федеральном уровнях служит серьезным препятствием в реализации продуктивного потенциала имеющихся в стране трудовых и материальных ресурсов. Практически ни на одном промышленном предприятии нет в настоящее время целостных систем стратегического управления, т.е. отработанных технологических схем разработки, реализации и контроля стратегических планов, хотя, по имеющимся данным, многие руководители предприятий и высший управленческий персонал на заводах осознают необходимость таких систем.

Что же могло бы в сложившихся условиях послужить фактором усиления целостности и единства экономики? Ответ на этот вопрос каждый

может давать по-разному, и в литературе действительно дается много достаточно обоснованных вариантов такого ответа. Нам представляется наиболее адекватным один из ответов, который имеет вполне четкое обоснование и состоит в следующем: фактором объединения социально-экономического пространства страны и подъема экономики России должно стать внедрение системы стратегического планирования и стратегического управления.

Мы систематически недоиспользуем резервы, которые заключены в понятии «планирование». Это касается всех видов планирования, начиная от оперативного, календарного, тактического, бизнес-планирования и кончая стратегическим макропланированием. Мы недоиспользуем эти резервы, и только в последнее время этот резерв постепенно начинает включаться в экономический оборот. Стоит акцентировать, что «плановый ресурс» - это в принципе такой же ресурс, как, скажем, пресловутый «административный ресурс», ресурс земли, ресурс полезных ископаемых, труда, и этот ресурс должен эффективно использоваться. Сейчас плановый ресурс находится втуне и не дает экономического эффекта.

В учебниках по экономике и менеджменту много говорится о том, что каждое предприятие должно иметь бизнес-план, и именно на основе этого бизнес-плана оно должно объяснять инвесторам, что представляет собой это предприятие, и каковы его намерения. Действительно, бизнес-планы есть на многих предприятиях, но очень часто они являются формальным документом, который предназначен лишь для того, чтобы у конкретного инвестора или заимодавца добиться получения каких-то финансовых средств. На самом деле бизнес-планирование должно стать стержневым элементом деятельности предприятия, а не своеобразными «сказками для инвестора».

Недавно Центральный экономико-математический институт Российской академии наук и «Российский экономический барометр» – известная в стране и за ее пределами организация, которая осуществляет мониторинг

деятельности промышленных предприятий в России, провели обследование значительного круга промышленных предприятий, где задавался ряд вопросов, в том числе и касающихся стратегического планирования. Нас интересовало, например, разрабатывает ли руководство предприятия комплексную стратегию, как оно относится к этому, собирается ли оно это делать. Ответы распределились следующим образом: примерно 12% не имеют планов, связанных с разработкой стратегии, более 50% предприятий ведет разработку такой стратегии, а остальные планируют начать. Таким образом, получается, что более 80% предприятий так или иначе связаны со стратегическим планированием либо в виде реальности, либо в виде будущих планов.

В значительном числе случаев стратегическое планирование начинает покидать рамки микроуровня. Региональные стратегии уже разрабатываются во многих субъектах федерации. Это активный процесс, который, по счастью, не миновал и Нижний Новгород. Если же обратить внимание на то, что происходит в высших эшелонах власти, то и там сейчас тоже можно увидеть активную подготовку к тому, чтобы стратегическое планирование (в виде программно-целевого планирования) стало важным элементом управления страной в целом.

В сложившейся ситуации особое значение имеет разработка теории и методов анализа стратегии и стратегического потенциала экономических систем как макро-, так и мезо- и микроэкономического уровня. Задача таких исследований - создание прочной теоретической базы стратегического планирования и управления, а также разработка на этой основе комплекса инструментальных средств стратегического планирования, анализа и оценки стратегического потенциала предприятия, отрасли, народного хозяйства. При этом необходимо явным образом учитывать и реальные особенности отечественной экономики, в том числе – деятельности предприятий, и особенности отечественной экономической мысли, в том числе –

экономической теории, и особенности отечественного экономического мышления, в том числе - восприятия и интерпретации информации, ее оценки и принятия экономических решений.

Несмотря на большой объем опубликованной в России учебной и научной литературы по вопросам стратегического планирования на микроуровне, однозначное определение стратегии и ее места в системе управления предприятием сегодня отсутствуют. Так, в известном учебнике под редакцией проф. А.П. Градова (Экономическая стратегия..., 1995, стр. 16) стратегия рассматривается как способ достижения целей производственной системы. В книге (Томпсон, Стрикленд, 1998, стр. 11) стратегия определяется сначала как "план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей", а в конечном счете трактуется как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности" (Томпсон, Стрикленд, 1998, стр. 565). Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Д. Лэмпел, основываясь на лингвистическом анализе и классификации случаев употребления понятия стратегии предлагают "пятыслоное" определение стратегии, которое можно выразить следующим образом: стратегия - это план, сочетающий в себе описание целей предприятия в виде перспектив его рыночной позиции и внутреннего состояния, а также принципов или моделей поведения, которых придерживается предприятие на пути к достижению этих целей¹ (Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000).

Для анализа и классификации определений стратегии целесообразно ввести фундаментальное понятие *целевого пространства предприятия* - совокупности представлений о желательном состоянии, результатах и

¹ Минцберг, Альстрэнд и Лэмпел не приводят явного определения стратегии, однако при его обсуждении делают упор на "пять П" в определении понятия стратегии: План, Поведение, Перспектива, Позиция и Прием (т.е. метод или способ реализации целей). Осмысленное соединение этих аспектов понятия стратегии и отражено в приведенной реконструкции определения стратегии по Минцбергу, Альстрэнду и Лэмпелу.

эволюции предприятия. Следует отметить, что данные представления (образы) могут отражать точки зрения тех или иных лиц или органов, заинтересованных в деятельности предприятия: генерального директора, правления, менеджеров, совета директоров, работников, акционеров, инвесторов, покупателей продукции, поставщиков и т.д. Есть смысл говорить и об "общефирменном" представлении, если оно выработано в соответствии с некоторой обобщающей, информационно полной и демократической процедурой. Такое представление может отражать более или менее конкретное описание характеристик состояния, результативности предприятия или динамики их изменения.

В зависимости от степени конкретности, детальности или, наоборот, обобщенности, абстрактности такого представления в целевом пространстве предприятия выделяются пять разноуровневых элементов: миссия, собственно цели, задачи и действия предприятия (строго говоря, последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой предприятия).

Под *миссией* (деловым кредо, «философией») предприятия понимается обобщенное описание предназначения и роли предприятия в обществе, включая экономическую, социальную, экологическую и др. компоненты. Миссия предприятия обычно выражается в виде достаточно лаконичной и вместе с тем весьма емкой формулировки, как бы вбирающей в себя представления об окружающей среде, собственных возможностях предприятия, его предназначении и притязаниях. Пример миссии компании «Мацусита электрик продактс компани»: «Быть хорошим членом промышленного сообщества; улучшать социальную жизнь людей; производить в изобилии дешевые, «как вода», электробытовые приборы» (Коно, 1987).

Такое описание для каждого реального предприятия является результатом серьезной аналитической работы, в ходе которой очерчиваются

контуры текущих и перспективных потребностей общества в сфере перспективной деятельности предприятия, возможности предприятия для их удовлетворения, определяется или угадывается тот уникальный "талант", который именно данное предприятие должно реализовать в ходе своей деятельности и своего развития.

Хотелось бы отметить следующее: на самом деле одной аналитики здесь недостаточно. Необходимо глубокое душевное проникновение исследователя в сущность предприятия, его потенциала, его макро- и микросреды. Это становится возможным, если возникает некий резонанс между внутренним миром исследователя и особенностями предприятия. Только в этом случае модель предприятия, сформированная в сознании аналитика, может быть адекватным отражением сущностных особенностей предприятия.

Цели предприятия отличаются от его миссии конкретностью описания внутреннего состояния или внешней позиции, сроков, показателей, а иногда и путей достижения этого состояния. Описание целей должно быть настолько конкретным, чтобы в любой момент можно было в принципе ответить, достигнута ли данная цель или нет. В частности, для этого желательно, чтобы описание цели включало в себя некоторые значения показателей, измеряемых в более или менее содержательных шкалах – количественной, разностной или шкале отношений. *Задачи* – детализация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности. Поэтому описание задач имеет еще большую, чем для целей, степень конкретности. Наконец, *действия* – мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Таким образом, целевая сфера стратифицируется в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких. Одновременно при переходе к более низким иерархическим уровням

усиливается операциональность элементов целевой сферы, возможность ретроспективной проверки того, в какой степени соблюдались эти целевые элементы в ходе функционирования предприятия.

Надо полагать, что в самом общем смысле стратегия предприятия как один из видов программно-целевого описания является частью целевого пространства предприятия. Различие в известных подходах к ее определению заключается в установлении ее положения в этом пространстве по отношению к его другим перечисленным выше элементам - миссии, целям, задачам, действиям. Здесь возможны два различных подхода.

Согласно первому подходу, стратегия выполняет инструментальную роль по отношению к целям, рассматривается преимущественно как *способ реализации* целей и размещается на более низком по отношению к ним уровне. Цепочка типовых элементов целевой сферы при этом выглядит так: «миссия – цели – стратегия – задачи - действия».

Второй подход рассматривает стратегию как часть целевого пространства, непосредственно примыкающую к миссии предприятия. Цепочка типовых элементов целевой сферы при этом имеет вид: «миссия – стратегия – цели – задачи - действия». В этом случае в стратегии отражается, с одной стороны, общий взгляд на предназначение предприятия, с другой - конкретные целевые установки и нормативы. Целевые характеристики, отражающие операциональные характеристики состояния предприятия и его положения во внешней среде, а также сроки их достижения, по своему характеру мало подходят для стратегии как обобщенного и принципиального описания предприятия. При таком подходе стратегия рассматривается как органическое единство обобщенного описания и целей, и средств их реализации (см. также Mockler, 1992).

Какой из этих способов представляется более логичным? Для ответа на этот вопрос зададим себе следующий: что может стать исходной базой для формирования системы целей предприятия (понимаемых как конкретные

описания внутреннего состояния или внешнего положения предприятия)? Сама по себе миссия не обладает и не может обладать уровнем информативности, достаточным для идентификации целей, и если строить систему целей только на базе миссии, то формирование системы целей неизбежно будет результатом произвольного выбора. Для стратегии же как комплексного описания предприятия, в свою очередь, место "между целями и задачами" представляется узковатым. Для предприятия – одной из немногих «институциональных», т.е. играющих фундаментальную, системообразующую роль в экономике структур, более подходящим является не *целеполагание* (внешнее задание цели для объекта), а *целегенез* – процесс формирования, «вызревания» целей в недрах самой системы под влиянием внешних и внутренних факторов.

Конструктивный подход к определению (и, в какой-то степени - формированию) стратегии должен не только определять позицию стратегии в целевом пространстве, но и характеризовать внутреннюю структуру стратегии. Именно: стратегия должна представлять достаточно полный и непротиворечивый комплекс отдельных, но взаимосвязанных стратегических решений, в целом покрывающий целевое пространство предприятия.

Чтобы реализовать такой подход, требуется специально определить понятие "стратегического решения". В общем смысле под термином «стратегические решения» следует понимать решения, которые имеют существенное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) *долговременные и труднообратимые* последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – обратимость и протяженность последствий. Последнее означает, что реализация стратегических решений меняет *стратегический потенциал* предприятия, и возврат объекта управления к предыдущему состоянию если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий.

Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии. Руководители такого предприятия, подобно мольеровскому герою, сами не подозревая того, говорят на языке «стратегической прозы». Недостаток такой ситуации в том, что, не отличая стратегические решения от тактических и оперативных, руководители предприятия не уделяют подготовке и анализу стратегических решений того внимания, которого они заслуживают.

Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества соответствующим образом сформированных качественно различных вариантов. В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. Стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной.

Каково социально-экономическое содержание стратегических решений? Для ответа на этот вопрос целесообразно разделить разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, на три группы:

- процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («*производство*»);
- процессы создания, наращивания и модернизации производственного потенциала предприятия («*воспроизводство*»);
- процессы, реализующие механизмы развития самой воспроизводственной базы предприятия («*воспроизводство воспроизводственной базы*»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом классифицировать решения, касающиеся предприятия в целом как субъекта экономики. Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала

производственной базы, целесообразно относить к *тактическим*. Наиболее важные решения, касающиеся процессов формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно отнести к *стратегическим*. Наконец, решения, которые определяют потенциал для развития воспроизводственной базы, в (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997) были названы *суперстратегическими* (см. рис. 1). Хотелось бы подчеркнуть особую роль решений третьего типа. При неоклассическом подходе к концепции предприятия, где предприятие предстает как преобразователь ресурсов в продукцию, а основные решения - как выбор объемов и структуры привлекаемых ресурсов, считается, что самое главное для предприятия – правильно выбрать производственные ресурсы и распорядиться ими для производства пользующейся спросом продукции. Однако при более широком взгляде, в контексте системно-интеграционной теории предприятия (см. Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997; Клейнер, 2004) ничуть не меньшее значение для жизни предприятия в целом имеет система и механизм принятия решений. Именно от этих составляющих предприятия зависит, какие средства будут выделены на развитие, будут ли выплачиваться дивиденды (что существенно влияет на позицию предприятия на фондовом рынке) и т.п.

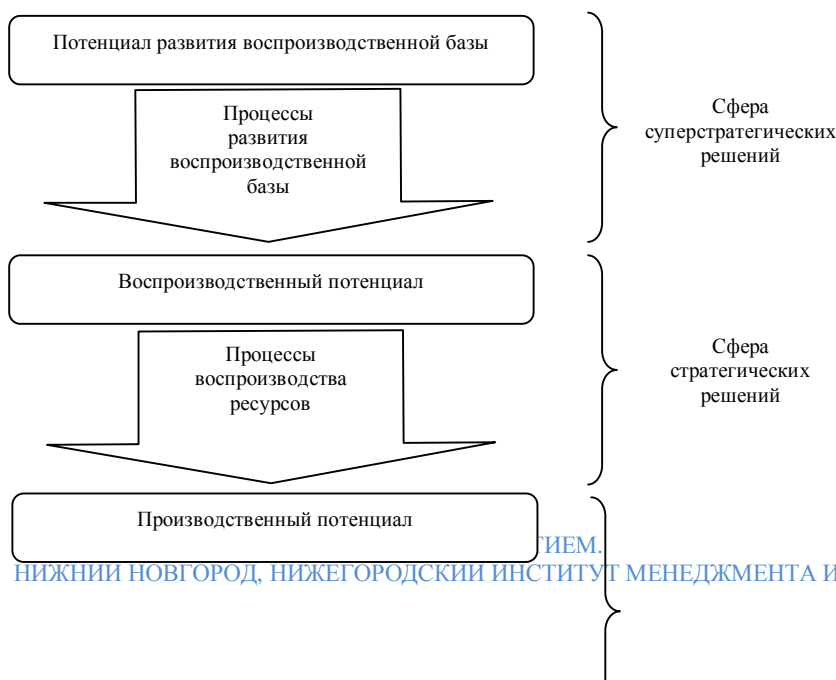




Рис. 1. Классификация решений по управлению предприятием

Решения второго и третьего типов относятся к числу стратегических. Важно отметить, что решения "третьего рода" по сути носят институциональный характер и напрямую определяют внутрифирменные правила и механизмы принятия решений по формированию воспроизводственной базы. Поэтому при подходе, опирающемся на понимание стратегии комплекса взаимосвязанных стратегических решений, реализующих миссию предприятия, мы тем самым устанавливаем тесную связь между стратегией и институциональной структурой предприятия.

Понятно, что разработка и имплементация стратегии представляют собой сложный многоуровневый процесс "стратегического планирования". Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов. Не следует думать, что последствия стратегического решения вообще невозможно предотвратить принятием другого стратегического решения, но такая операция, как правило, требует чрезмерных затрат ресурсов, тем больших, чем больший срок прошел со времени принятия первого решения.

Понятие стратегического планирования как организованной системы подготовки, принятия и реализации стратегических решений на предприятии получило практический смысл лишь тогда, когда степень централизации руководства резко снизилась. В условиях самостоятельности управления предприятием, нестабильности (если не сказать - хаотичности) внешней среды во всех ее компонентах – от законодательства в области хозяйственной

деятельности и предпринимательства до поведения деловых партнеров,, скачкообразного и трудно предсказуемого течения научно-технического прогресса – "стратегические" последствия могут иметь самые разнообразные решения, касающихся номенклатуры и объемов производства, отношений с поставщиками и потребителями, социального развития, оплаты труда и других сфер деятельности предприятия. Увольнение одного работника, владеющего уникальным способом реализации некоторой технологии или другими уникальными знаниями или навыками может неожиданно привести к последствиям, носящим стратегический характер. С другой стороны, принятие нестратегических, оперативных решений без опоры на стратегические установки лишает оперативные решения обоснованности и последовательности. Это и привело многих руководителей предприятий (прежде всего в США в начале 70-х годов) к необходимости вычленения стратегического планирования как отдельной сферы управленческой деятельности (Ансофф, 1989; Кинг, Клиланд, 1982). Целью и результатом стратегического планирования является формирование стратегии предприятия – системы взаимосогласованных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развития предприятия, определяющих его внутреннее и внешнее поведение.

В будущем, по нашему убеждению, система стратегического планирования должна стать многоуровневой и принять общенациональный характер. Стратегические планы отдельных товаропроизводителей, отдельных предприятий - на микроуровне, стратегические планы регионов, различных отраслей и отраслевых комплексов - на мезоуровне, целевые и программные проектировки - на макроуровне должны слиться в единую систему, формировать стратегический план развития России в целом, и на этой основе должно формироваться бюджетное распределение средств. Это не только резерв, который необходимо использовать, но это и в значительной мере – достаточное условие для того, чтобы решить задачу удвоения ВВП.

Хочется попутно отметить следующее: для того чтобы задачу удвоения ВВП рассматривать как стратегическую, ее надо понимать расширительно, включая в ее состав не только количественное удвоение объема, но и существенное увеличение равномерности распределения источников создания ВВП по различным подразделениям экономики. Не годится, если это будет сделано только за счет обрабатывающих отраслей. Нужно заботиться о том, чтобы было как можно меньше убыточных предприятий во всех отраслях экономики (их число сейчас подходит к 30%) и чтобы пространственная и временная равномерность экономики, ее системность, ее целостность были существенно повышены. Если так понимать задачу экономического роста страны, то стратегическое планирование является существенным ресурсом для ее решения.

С понятиями "стратегия" и "стратегические решения", как мы видели, тесно связано понятие "потенциал предприятия". В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия "стратегических" ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

Однако для более детальной формулировки определения потенциала необходимо специфицировать условия, в которых будет протекать деятельность предприятия. Предприятие является самостоятельным, автономным и в определенном смысле суверенным субъектом в экономике. Конечно, у него есть собственники, менеджеры, исполнительный орган, генеральный директор. Все они участвуют в управлении. На предприятии есть работники, трудовой коллектив, с предприятием связан определенный круг внешних контрагентов. У каждого из этих юридических или физических лиц или групп лиц есть свои цели: один намерен заработать деньги, второй – получить должность, третий – просто хочет работать на предприятии,

получать заработную плату, а для этого нужно, чтобы предприятие стабильно работало, а не было бы ликвидировано или перепрофилировано. У каждого из заинтересованных лиц есть свои интересы и цели. Но есть цели и интересы и у самого предприятия как субъекта экономики, как юридического лица. Его цели являются эндогенными. Как известно, само происхождение термина «стратегия» связано и воинским искусством. Однако между стратегией войскового подразделения и стратегией предприятия существует большое различие. Армейское подразделение реализует цели, поставленные и заданные другими людьми или органами, а именно, политиками, или органами управления страной. Для стратегии в экономическом понимании этого термина цели не являются экзогенными, не находятся «над» стратегией. Стратегия не предназначена для реализации целей, она включает в их в себя, синтезирует со средствами, и в этом особенность стратегии и стратегического планирования, отличие его от всех других видов планирования.

Эта особенность стратегии является очень существенной и на самом деле опирается на фундаментальную концепцию экономического агента. Рассмотрим варианты такой базисной концепции.

Согласно одной из теорий, предприятие является средством для реализации целей его собственника. Выражаясь условно, в этой теории предприятие – это игрушка в руках собственника. Для чего служит предприятие? Для того, чтобы оно давало собственнику доход.

Согласно другой теории, предприятие – самостоятельный субъект экономики, автономное юридическое лицо. Конечно, предприятие тесно связано с каждым из своих собственников (акционеров) и с ними вместе в целом. Но эта связь носит двусторонний характер. Предприятие необходимо собственнику или собственник необходим действующему предприятию? На наш взгляд, обе постановки вопроса правомерны.

Предприятие (созданное в форме АО) в ходе своей деятельности эмитирует, выпускает акции. Этот процесс можно охарактеризовать как процесс поиска новых собственников (или реструктуризации старой конфигурации собственников). Точно так же и инвестор может выбирать для себя предприятие, собственником которого он станет. Отсюда видно, что формирование диполя «предприятие – собственник» является результатом обоюдного процесса. Оба его участника не являются иерархически подчиненными, а являются в определенном смысле равноправными. Следовательно, и стратегия предприятия должна отражать эту двусторонность, а вовсе не быть «служанкой» собственника. Собственник может формировать свою стратегию, но это будет стратегия собственника, а не стратегия предприятия. Подлинная стратегия предприятия – это квинтэссенция его пути, вбирающая в себя и интересы собственников, и интересы коллектива, и интересы общества, и интересы самого предприятия.

Потенциал предприятия не является, разумеется, постоянной величиной. Так же, как и другие элементы производства, он подвержен каждодневным изменениям. Однако по сравнению с другими характеристиками предприятия в нормальных условиях он проявляет более высокую степень устойчивости, демонстрирует замедленную и ослабленную реакцию на положительные воздействия. При этом разрушительные воздействия могут, тем не менее, иметь достаточно быстрый эффект. К примеру, стоит лишь на металлургическом предприятии остановить доменную печь, его потенциал может резко упасть едва ли не до нуля. Так же замедленно действует наращивание потенциала и на текущие результаты деятельности предприятия, влияние потенциала как бы распределяется на протяжении длительного временного промежутка.

Конечно, потенциал предприятия (как, впрочем, и любой другой сложной системы, например, реального человека) представляется несколько абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредованно. Но вместе с тем

эта же категория весьма конкретна, поскольку практически каждое решение может оказать на него (и через его посредство на всю последующую историю предприятия) либо некоторое положительное, либо серьезное отрицательное влияние.

Рассмотрим под этим углом зрения возможные решения.

На рис. 2 функционирование предприятия изображено в виде круга, в виде взаимодействия трех основных процессов: производства продукции, реализации продукции и воспроизводства ресурсов. Какой из этих процессов более важен? Да все важны. Если недостаточно активно идет хотя бы один процесс, скажем, реализация продукции, предприятие ждет бесславный конец. Если не идет процесс воспроизводства ресурсов – конец тоже не за горами. Эти процессы должны быть взаимосвязаны. Ресурсы возникают, распределяются, вновь входят в производство. Поэтому говорить о том, что в стратегия касается только «эффективного распределения ресурсов» (см. Стратегическое управление..., 2003) – это значит чрезмерно сужать предмет стратегического планирования. Ресурсы должны и стратегически эффективно распределяться, и стратегически эффективно привлекаться. Только в том случае, когда в планах отражается весь цикл кругооборота ресурсов предприятия, можно считать эти планы стратегическими.



Рис. 2. Предприятие как единство трех основных хозяйственных и инновационных процессов

Пользуясь этой классификацией, можно определенным образом классифицировать и решения, принимаемые на уровне руководства предприятия. Цель классификации – с помощью анализа предмета решения выделить среди множества решений важнейшие для функционирования предприятия. Выше мы уже приводили классификацию решений по управлению предприятием, впервые пописанную в книге «Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность» (Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997). Важно то, что все решения, которые мы назвали суперстратегическими, т.е. те решения, которые определяют сам механизм формирования стратегических решений, и сфера собственных стратегических решений образуют единое целое.

После уточнения понятия стратегии имеет смысл уточнить для однозначности понимания еще ряд связанных с данным определений. Деятельность по разработке, обсуждению и принятию стратегии предприятия именуется *стратегическим планированием*. Система управления

предприятием, основанная на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования текущих решений – тактических и оперативных – со стратегическими, а также механизмом корректировки и контроля за реализацией стратегии, называется системой *стратегического управления*.

Стратегическое планирование отличается от хорошо известного в бывшем СССР долгосрочного планирования по двум основным направлениям (мы исключаем из рассмотрения различие в характере функционирования предприятия в централизованной и в рыночной экономике): за счет различий в "горизонте" и предмете планирования. "Горизонт" долгосрочного плана однозначно задается до его формирования (5, 7, 10, 15, 20 лет и т.п.), в то время как стратегия предприятия формируется на неопределенный срок. Его протяженность зависит от развития внешней среды предприятия или от наступления каких-то внутренних событий, которые меняют стратегическую обстановку деятельности предприятия. Срок стратегического планирования можно условно определить как "обозримый", имея в виду, что появление не учитываемых ранее изменений в составе стратегических факторов может вызвать необходимость пересмотра стратегии. По содержанию (предмету) стратегическое планирование обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не только и не столько внешним результатам деятельности предприятия, сколько наращиванию его социально-экономического потенциала.

Наконец, *стратегию предприятия* целесообразно, по нашему мнению, отличать от *политики предприятия*. Политика предприятия определяет провозглашаемые намерения организации. Она призвана ориентировать процесс принятия решений в нужном для стратегии направлении. Поэтому понятие "стратегия" носит более широкий и фундаментальный характер, чем понятие "политика".

По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного

управления и т.п. Верхний уровень составляют семь направлений (видов) стратегии.

1. **Товарно-рыночная стратегия** – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.

2. **Ресурсно-рыночная стратегия** – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

3. **Технологическая стратегия** – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее внутренних (проведение НИОКР и т.п.) и внешних рыночных факторов.

4. **Интеграционная стратегия** – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

5. **Инвестиционно-финансовая стратегия** – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов.

6. **Социальная стратегия** - совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

7. **Стратегия управления** – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

В последнее время к этому перечню добавляется ряд других разделов, которые должны быть представлены в современном стратегическом плане (Клейнер, 2003).

Для стратегического планирования характерно использование типовых классификационных группировок отдельных частных вариантов выбора направлений и характера развития. Формирование стратегий предполагает выбор одного из нескольких (обычно не более десяти) заранее разработанных

вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и в связи со сделанным ранее выбором.

В целом комплекс стратегического планирования включает следующие элементы:

- определение классификационных признаков стратегических вариантов;
- формирование элементарных (базисных) стратегических вариантов;
- определение структуры множества базисных вариантов с точки зрения возможностей их комбинирования при создании комплексных вариантов;
- классификацию базисных стратегических вариантов;
- формирование комплексных стратегических вариантов;
- определение критериев сравнения вариантов;
- анализ и сравнение комплексных вариантов с точки зрения осуществимости и эффективности;
- выбор комплексной стратегии;
- определение критериев для пересмотра принятой стратегии;
- создание упрощенных версий принятой стратегии для "доведения" их до различных частей коллектива и собственников предприятия;
- разработка механизмов реализации стратегии;
- разработка механизмов контроля соответствия принимаемых на предприятии решений избранной стратегии.

На практике разработка стратегии включает выполнение следующих этапов:

- 1) уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики;
- 2) анализ стратегического потенциала-предприятия;
- 3) определения в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования;
- 4) анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия (зоне хозяйствования);
- 5) позиционирование предприятия в зоне хозяйствования;

- б) определение технологической стратегии;
- 7) формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия;
- 8) формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия;
- 9) анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия;
- 10) разработку финансово-инвестиционной стратегии предприятия;
- 11) разработку вариантов и выбор социальной стратегии предприятия;
- 12) определение стратегии управления.

Эти этапы могут повторяться и корректироваться в ходе формирования стратегии. Однако хотелось бы подчеркнуть следующий принципиальный момент: в первоначальной, базовой последовательности этапов анализ потенциала предприятия должен предшествовать анализу рынка. Это связано с тем, что без знания потенциала невозможно определить, какая именно часть рынка должна подвергнуться наиболее детальному исследованию. Понятно поэтому, как важен процесс анализа потенциала предприятия.

Как видно из приведенного перечня этапов, создание и внедрение стратегии - достаточно трудоемкий процесс. Однако значимость для предприятия этого процесса намного превосходит затраты на его реализацию. Дело в том, что сам по себе процесс осмысления ситуации, ее коллективное обсуждение, разбор различных вариантов действий в тех или иных сферах деятельности предприятия приносят огромную пользу, повышают степень системности и обоснованности принятия решений и управления предприятием в целом. Немаловажно и то, что в процессе обсуждения стратегии улучшается менеджмент, консолидируется коллектив, снижается уровень противоречий в интересах собственников, менеджеров, работников предприятия.

После определения содержания и взаимодействия основных понятий

стратегического процесса, рассмотрим более детально теоретический базис, на котором должно основываться современное стратегическое планирование.

На рис. 3 изображена структура теории стратегического планирования. Она включает в себя, естественно, теорию предприятия (как ядро), теорию границ предприятия и теорию внешней среды. Предприятие находится во внешней среде, границы имеют определенные свойства, могут растягиваться и сжиматься, быть более или менее проницаемыми, обладать свойствами притяжения или отталкивания и т.д. В эту же структуру включаются теория принятия решений, поскольку стратегия – это совокупность решений, и, наконец, теория исполнения этих решений. Решение – это одно, а то, как они исполняются, совсем другое.

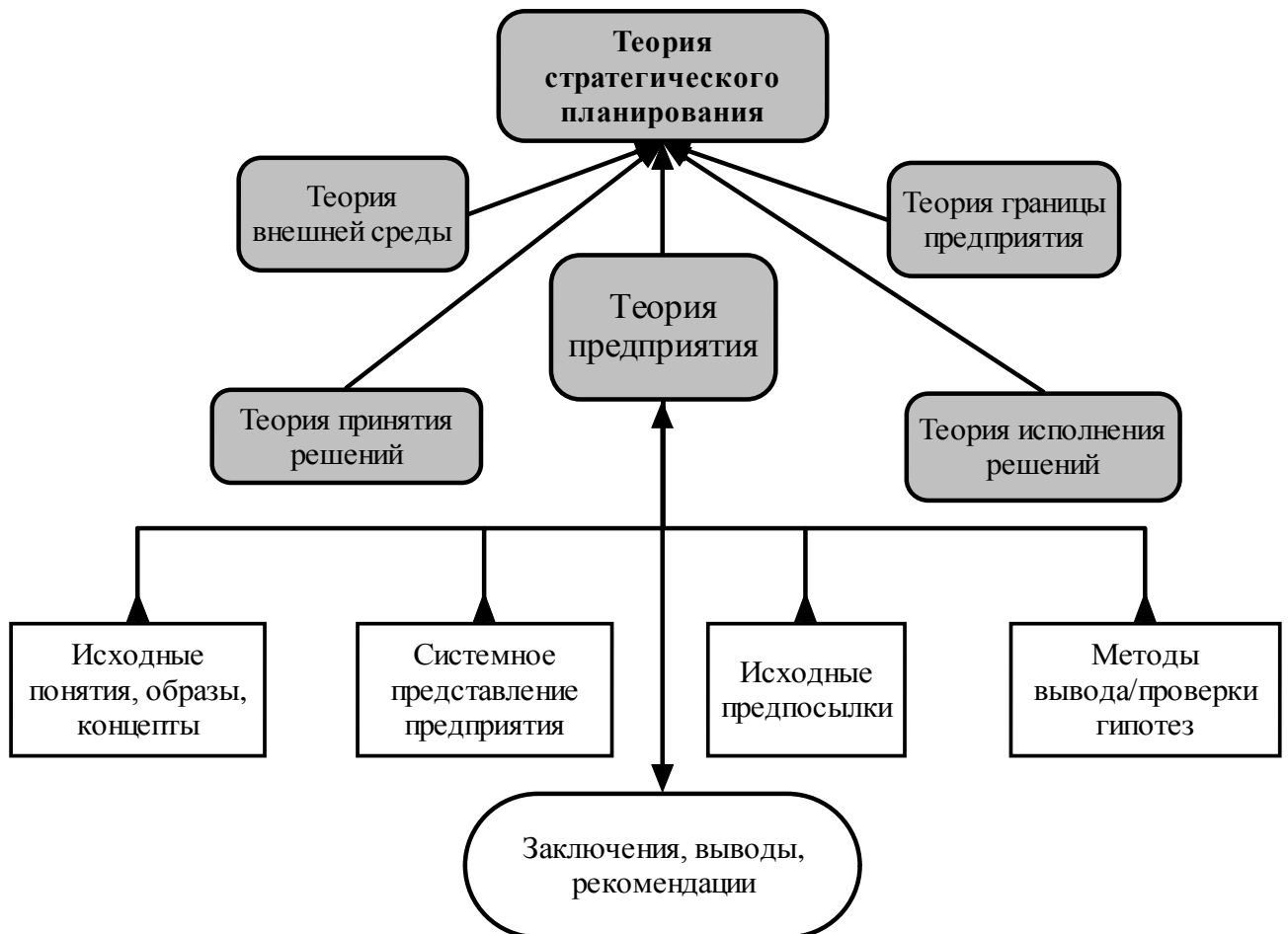


Рис. 3. Структура теории стратегического планирования

В свою очередь, на рис. 4 можно найти компоненты, которые могут составлять теорию окружения предприятия. Здесь выделены четыре источника внешних влияний на предприятие, которые следует учитывать при

формировании стратегии: факторы, акторы, условия и события. Факторы – это те процессы в окружающей среде, которые влияют на предприятие в силу, так сказать, объема действий. Чем более интенсивен данный процесс, тем выше его влияние. Условия – это те особенности или процессы внешней среды, которые тоже влияют на предприятие, но действуют не в меру своего размера или интенсивности, а независимо от них. Акторы – это экономические или социальные агенты, связанные с предприятием и влияющие на него. Наконец, события представляют собой существенные для предприятия изменения тех или иных компонент окружающей среды. Эта четверка образует компоненты внешнего окружения предприятия, и для формирования фундаментальной основы теории стратегического планирования, влияние каждого из этих компонентов должно описываться соответствующей теорией.

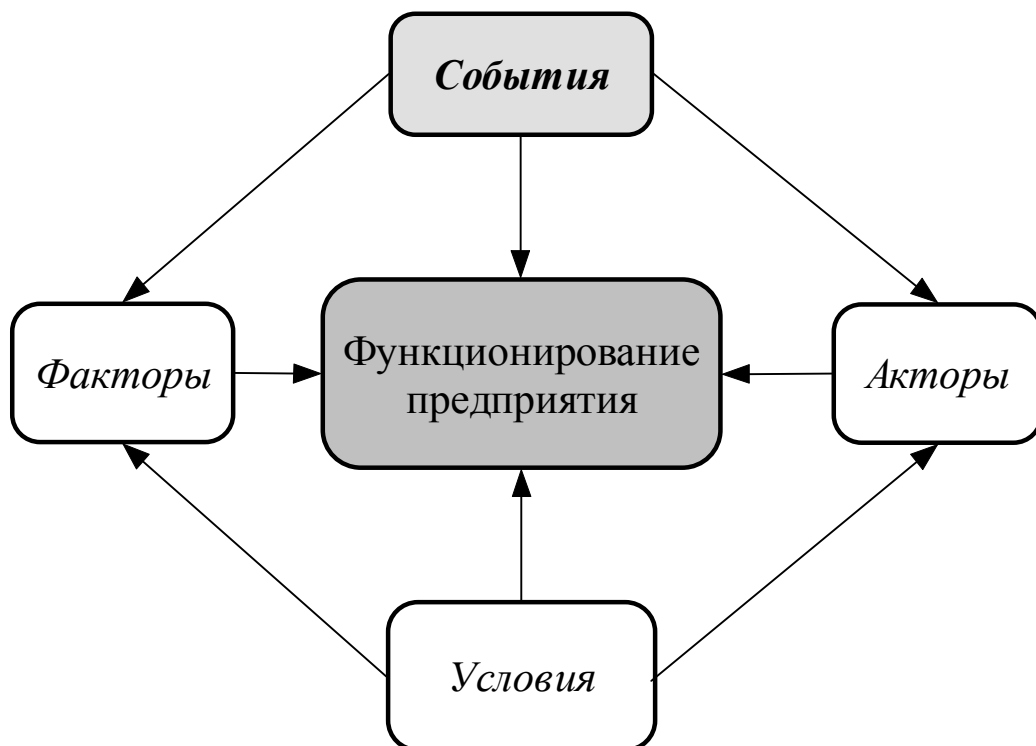


Рис. 4. Основные компоненты окружения предприятия

За последние 15 лет экономика как хозяйство и в глобальном, и в национальном масштабе коренным образом переменялось. В России произошла смена социально-экономического уклада. Но в это же время – и это надо понимать и иметь в виду – произошли не менее значимые изменения и в экономической теории. Экономическая теория является сейчас ристалищем борьбы ряда противоборствующих концепций, и учитывать эти концепции в теоретическом плане мы обязаны, если хотим создать стратегию, соответствующую сегодняшнему уровню экономической науки и экономической практики.

В основе любой сколько-нибудь полной экономической лежит теория производства. В последнее время от классической «теории трех факторов» – земля, капитал, труд – наука перешла к рассмотрению других теорий, в которых этими факторами являются иные, главным образом, нематериальные активы – культурные ценности, институты, знания, способности. Это существенно меняет стержневой элемент теории стратегического процесса – теорию предприятия (см. рис. 3). Признание иной природы факторов производства влечет за собой признание особого подхода к внутренней структуре предприятия и структуре его внешних функций. Вопрос о том, что является продукцией предприятия, в современной экономической теории получает значительно более подробный ответ: результатом деятельности предприятия является не только товар, предлагаемый для продажи. Предприятие производит и нечто иное, кроме того, что мы обычно зачисляем в его продукцию.

Методология стратегического планирования также изменилась и перешла от парадигмы «закрытого» стратегического планирования к парадигме «открытой стратегии». Теория рынка, основанная на понятии конкуренции, также уступила место более глубокому и тонкому пониманию рынка как совокупности, сочетания трех основных отношений: конкуренции, сотрудничества, коэволюции (совместной эволюции, т.е. совместного развития

в будущем). Конечно, на рынке всегда были отношения такого рода: от экономической (а в российских условиях и физической) войны до стратегического партнерства, но заметить их роль организации экономики смогла только современная экономическая теория. И роль государства сама подверглась изменению. Государство, общество и экономика стали рассматриваться как взаимозависимые подсистемы, каждая из которых имеет свою сферу компетенций и свою незаменимая роль (см. Клейнер, Петросян, Беченов, 2004).

В данном материале хотелось бы наметить некоторые основные положения новой концепции и теории предприятия. Надо сказать, что в разных концах России и мира идет активная разработка новой теории предприятия. Имеются довольно много научных школ, которые вложили свой вклад в разработку этой теории. В ЦЭМИ РАН разрабатывается так называемая «системно-интеграционная теория», поскольку она рассматривает предприятие с точки зрения системной парадигмы, а также интегрирует те новые наблюдения над деятельностью предприятия, которые стали элементом научного оборота в последние годы. Научные школы, которые вложили в эту теорию свой вклад, есть и в Санкт-Петербурге, Волгограде, и в Екатеринбурге, и в Нижнем Новгороде.

В работах, которые ведутся в ЦЭМИ РАН, мы попытались ответить на два основных вопроса: из чего состоит предприятие и что производит предприятие. Казалось бы, ответы на первый вопрос, да и на второй тоже очевидны. Но давайте внимательнее посмотрим, из чего состоит предприятие. По традиционной теории - из труда и капитала. Представители организационного направления в экономической науке скажут, что предприятие состоит из цехов, участков, других подразделения. Однако в системно-интеграционной теории обосновывается иной взгляд на структуру предприятия.

На рис. 5 представлена структура предприятия с точки зрения системно-интеграционной теории. В основании «сэндвич-пирамиды», отображающей

внутренние среды предприятия, лежит ментальный ресурс работников предприятия. На следующем уровне - культурный ресурс, понимаемый как совокупность способов интерпретации информации, образцов, ценностей и т.д. Далее - институциональный ресурс, совокупность институтов, действующих на данном предприятии.



Рис. 5. «Сэндвич-структура» предприятия и его взаимодействия с внешней средой

За ним следует когнитивный ресурс – ресурс познания и ресурс социально-экономических генотипов (СЭГ), которые определяют преобладание механизмов познания от периода к периоду. Следом располагаются технологический ресурс и поведенческий ресурс, т.е. внешние образцы поведения, которые предприятие черпает из внешней среды и адаптирует для себя. И, наконец, поведенческий ресурс как внутренние образцы поведения предприятия в прошлом, его история, то, что, будучи осмыслено и преобразовано, является ресурсом. Эти семь видов ресурсов и составляют внутренность предприятия. Линии, окаймляющие эти ресурсы, показывают, что каждый ресурс взаимодействует с соответствующим ресурсом внешней среды. Предприятие окружает и внешняя институциональная среда, и

внешняя ментальная среда, и другие виды сред. Взаимодействие внутренних сред между собой и с внешними средами и определяют деятельность предприятия.

На рис. 6 показан тематический ответ на вопрос, что производит предприятие. По большому счету, при обобщенной классификации результатов, предприятие производит ровно то, из чего оно состоит. В философском смысле только та субстанция, которая имеется внутри предприятия, и может стать основой продукции (разумеется, в преобразованной форме). Соответственно мы видим на рис. 5, что предприятие производит не только товар, но и такие вещи, как культура, знания, институты, собственные и освоенные поведенческие кейсы и т.д.



Примечание: ↑ – участие подсистемы в производственном процессе другой подсистемы, ↓ – участие подсистемы в воспроизводстве другой

Рис. 6.
Предприятие как многопроцессная система

Все это имеет серьезный экономико-мировоззренческий смысл. Когда мы говорим о том, нужно ли обществу конкретное предприятие или не нужно, мы должны учитывать не только очевидные вещи, связанные с реализацией его продукции, но и всю гамму того, что оно производит. И если мы поставим вопрос так, то нам придется по-иному подойти к вопросам о том, следует ли избавиться от тех или иных убыточных предприятий, какова роль предприятия в социальном пространстве, в жизни людей.

В заключение приведем основные принципы, на которых, по нашему мнению, должна базироваться теория предприятия, ориентированная для использования в качестве базы теории стратегического планирования.

1. *Принцип системности предприятия.* Предприятие рассматривается как целостная система, ограниченная в географическом, функциональном, технологическом и социальном пространстве и находящаяся во взаимодействии с другими системами, в том числе – объемлющими данную. При этом каждое предприятие, независимо от его размеров, является ареной взаимодействия политики, экономики, культуры, идеологии и т.п., так что анализ в рамках одной из дисциплин может дать только частичные результаты.

2. *Принцип двойственности.* Каждое предприятие находится в отношениях с окружающей средой, характеризующихся свойствами взаимности. Эти взаимоотношения осуществляются главным образом путем трансграничного (по отношению к границе предприятия) взаимодействия между внутренними и внешними ментальными, культурными, институциональными и другими средами.

3. *Принцип равновесности.* Граница (оболочка) предприятия испытывает давление, а также подвергается действию стимулов и поощрений со стороны как внешней, так и внутренней среды. Устойчивое развитие предприятия имеет место при условии равновесия между внутренним и

внешним давлением (поощрением) при некотором доминировании внутреннего (ресурсная концепция).

4. *Принцип иерархичности внутренних сред* (принцип "пирамиды"). Внутреннее пространство предприятия можно воспринимать как многослойную пирамиду, каждый слой которой соответствует той или иной подсистеме предприятия (рис. 5). При этом слои расположены по степени управляемости данного вида пространства: в основании пирамиды лежат слои, которые трудно поддаются изменению (ментальные, культурные, институциональные слои), выше находятся структуры или среды, которые легче поддаются планируемым изменениям. Наименее управляемым среди них является социально-экономический генотип, изменение которого требует реализации длительного, непрерывного и целенаправленного селекционного воздействия. Нижние слои изображены на рис. 5 в виде более длинных полос, что отражает различия в степени индивидуальности данной среды для того или иного предприятия. Ментальные особенности участников носят наименее индивидуализированный характер, опыт функционирования наиболее индивидуален для данного предприятия.

5. *Принцип многофакторности функционирования предприятия.* Результаты деятельности предприятия зависят от конечного числа частично взаимозаменяемых ресурсно-спросовых факторов. При этом определенная степень заменяемости имеет место не только между ресурсами предприятия, понимаемыми в широком смысле, включая ментальные, культурные, институциональные, организационно-технологические и иные условия производства², но и – отчасти - между ресурсными и спросовыми факторами. Тем самым предполагается, что предложение может оказывать влияние на спрос, а спрос – на предложение. Типы ресурсных и спросовых факторов и условий функционирования предприятия соответствуют слоям пирамиды-"сэндвича" на рис. 5.

² Попытки включения институциональных условий в состав факторов производства предпринимались (см. [Иншаков, 2002]).

6. *Принцип "конфигуративности" управления.* Руководство предприятием осуществляет относительно небольшая группа индивидуальных и групповых субъектов, осуществляющих процессы подготовки, принятия и реализации решений на предприятии. Каждый из этих субъектов обладает определенными устойчивыми интересами, прерогативами и ответственностью, а их совокупность образует многосвязную конфигурацию, включающую в настоящее время генерального директора, совет директоров, общее собрание акционеров, администрацию, трудовой коллектив, отдельных работников предприятия.

7. *Принцип органической иррациональности принятия решений.* Согласно этому принципу (более подробно см. Клейнер, 2004), решения на предприятии принимаются исходя из индивидуальных психологических и ментальных особенностей, а также текущих интересов "первого лица" (с коррекцией на такие же интересы и особенности участников "управляющей конфигурации"). В качестве такого субъекта выступает либо генеральный директор, либо – реже – владелец предприятия. При этом нарушения принципов рациональности носят устойчивый характер и являются индивидуальными для каждого предприятия.

8. *Принцип неопределенности в реализации решений.* В соответствии с этим принципом реализация принятых решений зависит не столько от содержания самих этих решений, сколько от факторов, соответствующих слоям пирамиды на рис. 2. При этом краткосрочная реализация тактических решений в большей степени воспроизводит поведенческие результаты прошлого, в то время как долгосрочная реализация стратегических решений зависит в большей степени от фундаментальных факторов, лежащих ближе к основанию пирамиды рис. 5.

Здесь представлены фрагменты или эскизы ряда фундаментальных вопросов, которые лежат в основе теоретической базы стратегического планирования. Это направление микроэкономической теории находится в

периоде бурного развития, и я надеюсь на то, совместными усилиями нам удастся разработать адекватную современным потребностям экономической практики теорию для активизации и расширения процесса стратегического планирования предприятий как одного из факторов подъема экономики России.

Литература:

Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления. Российский журнал менеджмента, 2003, т. 1, № 1.

Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.

Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 1987

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998

Стратегическое управление: регион, город, предприятие. Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга и А.П. Егоршина. М.: Экономика, 2003.

Экономическая стратегия фирмы./Под ред. проф. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1995.

Mockler R.J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. Harrisburg-London: Idea Group Publishing, 1992