

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ
СТРУКТУРА
ПРЕДПРИЯТИЯ
И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ**

Г.Б. Клейнер

**Государственный университет управления
2004**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Актуальные проблемы промышленных предприятий в России	4
2. Экономическая сущность предприятия	9
3. Факторы работы предприятия	13
4. Стратегия как часть целевого пространства предприятия	18
5. Стратегия и стратегическое планирование	23
6. Стратегическое планирование и институциональная структура предприятия	26
Литература	28

Введение

В современной российской экономике институт предприятия занимает особое место. После ликвидации в начале 1990-х годов системы отраслевого управления и соответствующих министерств, распада в процессе приватизации большинства производственных и научно-производственных объединений предприятие осталось едва ли не единственным типом производственных организаций в сфере экономики. Не будет преувеличением сказать, что от состояния предприятий в решающей степени зависит подъем экономики России. Однако в настоящее время это состояние, как мы увидим из дальнейшего, далеко от удовлетворительного.

Проблема улучшения деятельности и состояния предприятий тесно связана с проблемой строительства институциональной структуры российской экономики. Необходимость создания целостной системы адекватных особенностям российского социума и российской экономики перспективных экономических институтов отмечалась едва ли не всеми независимыми наблюдателями и исследователями. Разреженность институциональной среды (а кое-где - и институциональный вакуум), сменившая на рубеже 1990-х годов чрезмерную густоту институциональной сети социалистического периода, должна была, по замыслу реформаторов, создать благоприятный климат для вызревания эффективных и рыночных предпринимательских структур. Взамен этого в разреженном институциональном и ценностном пространстве общества стал усиленно развиваться криминальный мир и его "окрестности" в виде теневой экономики и обслуживающей криминальное ядро инфраструктуры. В результате теневая часть экономики перестала быть *сектором*, и граница между теневой и открытой деятельностью не может быть обозначена отчетливо ни в экономическом, ни социальном, ни в ценностном пространстве (Клейнер, 1999а). Это означает, в частности, что ни один экономических или социальных субъектов не в состоянии отделить себя от не вполне законных видов активности, и это состояние не сопровождается ощущением у данного субъекта резкого морального дискомфорта. Институт «честного ведения дел» стал редкостью в современной России.

Вопрос о том, каким образом создаются и укореняются в обществе институты, является в последнее время предметом активного обсуждения, в частности, в работах (Норт, 1999), (Ходжсон, 2003), (Полтерович, 1999), (Тамбовцев, 1997), (Шаститко, 1997) и др.). В (Клейнер, 1999b) была высказана гипотеза об особой роли производственных предприятий в процессе институтогенеза и о тесной взаимосвязи системы макроинститутов (в смысле Клейнер, 2000а), носителями которых являются граждане данной страны, с системой микроинститутов, носители которых - работники данного или иных предприятий.

В настоящей брошюре, подготовленной при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект 02-06-80170, изучается вопрос о том, каким образом формируются "полезные" институты на предприятии, причем в качестве генератора системы таких институтов рассматривается система стратегического планирования деятельности и развития предприятия. По сути дела эта система представляет собой не один институт, а комплекс "сцепленных" институтов, таких как нормы и правила разработки стратегии, обсуждения ее вариантов и их согласования, институты контроля соответствия конкретных действий выработанным стратегическим ориентирам и др. Мы показываем, что внедрение на предприятии стратегического планирования (подчеркнем, что с точки зрения предприятия

речь идет об *эндогенном планировании*) вызывает к жизни целый и поддерживает ряд важных социальных и технико-экономических институтов микроуровня.

При определенных условиях институт микростратегического планирования может быть распространен за пределы каждого предприятия и перерасти в институт стратегического планирования на уровне макроэкономики (Клейнер, 2000b). При этом многоуровневое стратегическое планирование - может стать не только "образцом" или, на первое время, суррогатом системы институтов координации действий экономических агентов, но и средством снижения неопределенности будущего развития. Иными словами, стратегическое планирование выполняет одну из тех ролей, ради которых, согласно Д. Норту, существуют институты вообще. Стратегическое планирование может стать системой "протоинститутов", которые в дальнейшем перерастут в подлинные институты эффективной координации действий экономических агентов.

В современной экономической теории нет пока общепринятой единой фундаментальной концепции предприятия, пригодной в равной степени как для аналитического понимания факторов и детерминантов его деятельности, так и для выработки нормативных рекомендаций по улучшению состояния предприятия и его положения в системе рынков и социально-экономических сред. Отдельные вопросы создания, деятельности и взаимодействия, преобразования предприятий (фирм) обсуждаются в таких дисциплинах, как организация промышленного производства (*industrial organization*), менеджмент, маркетинг, стратегическое планирование и др. Однако наиболее важные проблемы предприятия находятся на стыках экономики и права, экономики и социологии, экономики и психологии. Трудности теоретического осмысления функций и сущности предприятия связаны, кроме того, с противоречивым путем развития современной теории предприятия (фирмы), которая ведет свою историю с 20-х годов XX века. В связи с этим в данной работе освещается также современный взгляд на сущность предприятия как многофункциональный объект, деятельность которого находится в фокусе ожиданий многочисленных участников производства (так называемых стейкхолдеров) – от владельцев акций предприятия до жителей региона, где расположено предприятие; рассматривается ключевая подсистема предприятия – внутрифирменная институциональная система, т.е. совокупность действующих внутри предприятия норм, правил, традиций; выявляется роль стратегического планирования в процессе позитивного изменения этой системы.

1. Актуальные проблемы промышленных предприятий в России

Ориентация реформ на либерализацию экономической жизни и ликвидацию в связи с этим дореформенных социально-экономических институтов привела к институциональному вакууму. Оказались разорванными отраслевые связи предприятий, развилась внеотраслевая территориальная конкуренция за право получения льгот и преференций от региональных администраций, была по сути ликвидирована отраслевая наука, игравшая роль проводника результатов мирового научно-технического прогресса и одновременно выполнявшая для предприятий функции маркетинговых центров. Выяснилось также, что лишенным привычной функциональной и институциональной среды, финансово обескровленным предприятиям не хватало некоего социально-экономического "воздуха", без которого они оказались подобными выброшенным на песок рыбам.

Выравнивание "давления" между внутренней и внешней институциональными средами предприятий привело к размыванию границ предприятий, уходу финансовых

потоков, размежеванию интересов между различными группами внутрифирменных агентов и в конечном итоге к явлению, которое получило название "экономики физических лиц".

К унаследованным от социалистического периода функциональным проблемам предприятий добавились новые: снижение качества, комплексности и целенаправленности управления; преобладание краткосрочных целей в ущерб продолжению развития и, как следствие - торможение воспроизводственных процессов на предприятиях; рост социальных напряжений между управляющими, работниками и собственниками; утеря квалификации кадров; распад трудовых коллективов и др.

Однако наиболее существенной оказалась системная институциональная проблема, которую обобщенно можно обозначить как нарушение целостности предприятий. Под *целостностью* предприятия понимается взаимосогласованность и внутренняя сбалансированность процессов *производства* продукции, ее *реализации* и *воспроизводства* используемых ресурсов, а также *инновационных процессов* в этих сферах. *Функциональные* аспекты целостности обеспечивают количественные пропорции этих процессов, *институциональные* аспекты целостности отражают единство и полноту системы внутренних институтов на предприятии, а *эволюционная* составляющая гарантирует сохранение этих видов целостности предприятий в процессе развития.

Альтернативой целостности является фрагментарность предприятия, его внутреннего пространства и микросреды вокруг него, утрата единства и преемственности развития предприятия во времени, невозможность использовать накопленный опыт и знания.

Ослабление функциональной составляющей целостности предприятий выражается прежде всего в сокращении доли инновационно-инвестиционных процессов и подсистем предприятия. Объем инвестиций снизился по сравнению с 1990 г. почти в 5 раз. По данным Госкомстата РФ удельный вес числа предприятий, занимавшихся инновационной деятельностью – 6% (в США соответствующая цифра – 33%).

В настоящее время в Едином регистре предприятий и организаций всех форм собственности и хозяйствования зарегистрировано свыше 5,5 млн. предприятий различных отраслей экономики. Однако около половины из них являются своеобразными «мертвыми душами» – не ведут никакой деятельности и остаются предприятиями лишь на бумаге. Около 30% предприятий являются убыточными. По результатам последних опросов руководителей предприятий (Российский экономический барометр, 2003), во втором квартале 2003 г. 26% предприятий не осуществляли капитальные вложения в течение 6 предшествующих месяцев и не предполагали их делать в течение последующего полугодия.

По данным Центра экономической конъюнктуры при Правительстве РФ, доля промышленных организаций, экономическая ситуация на которых охарактеризована их руководителями как «хорошая» и «удовлетворительная», в 2003 г. составляет несколько менее 80% (по данным РЭБ доля предприятий в «хорошем» или «нормальном» финансовом состоянии в 2003 г. колеблется около 55%). В целом же соответствующий график на рис. 1 показывает, что «хорошей» считают эту ситуацию не более 25% из 1200 опрошенных руководителей предприятий.

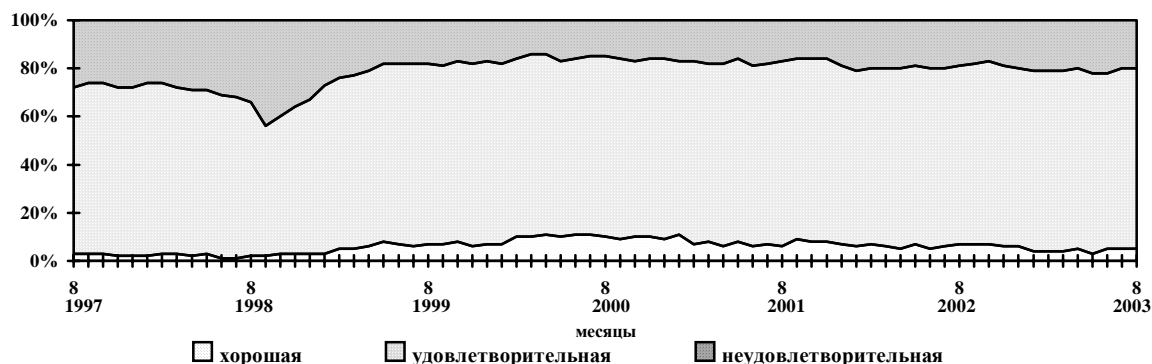


Рис. 1. Динамика оценок экономической ситуации базовых промышленных предприятий (доля в процентах от числа обследованных предприятий)

С 2000 г. неуклонно снижается занятость на промышленных предприятиях (см. рис. 2).

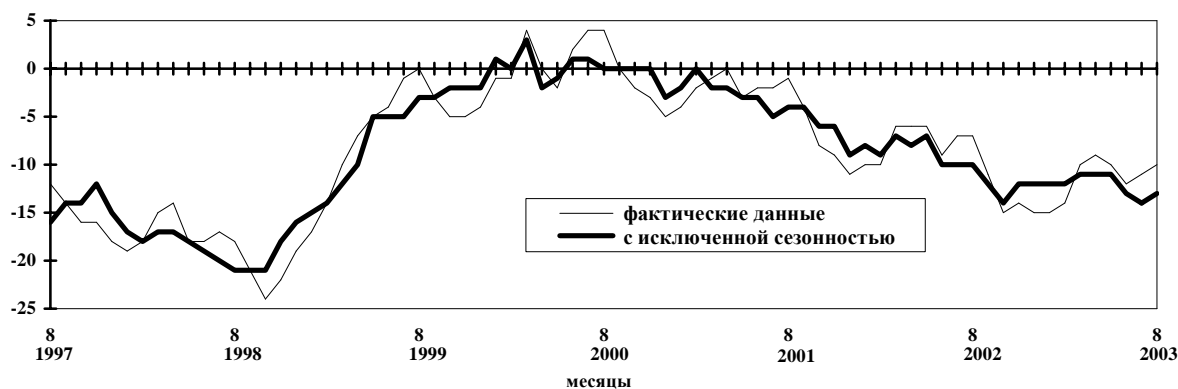


Рис. 2. Динамика оценки изменения численности занятых на базовых промышленных предприятиях (балансы, %)

На многих промышленных и иных предприятиях не урегулированы отношения собственности, происходят конфликты между различными группами собственников, руководителями и трудовым коллективом. В настоящее время по данным различных опросов примерно половина акций промышленных предприятий находится в руках инсайдеров (менеджеров, работников, аффилированных предприятий). Среди оставшейся половины, по опросам РЭБ, 5% принадлежат государству и 45% - физическим лицам (21%), компаниям (15%), холдингам (5%), иностранным инвесторам (2%), инвестиционным фондам (2%) и банкам (1%) (Российский экономический барометр, 2003). Процесс передела собственности идет весьма интенсивно, сопровождается сотнями конфликтов и не позволяет предприятиям выполнять целый ряд имманентно присущих им функций.

На многих предприятиях сведены к минимуму или вовсе ликвидированы подразделения НИОКР, заводские лаборатории и др. В качестве новой серьезной проблемы в последнее время заявили о себе явления своеобразной "когнитивной недостаточности". Запас технологических и коммуникационных знаний и навыков на предприятиях, как явных, так и неявных, в последнее время резко уменьшился. Предприятия не уделяют достаточного внимания созданию и хранению документации по освоенным изделиям, а коммуникативные возможности резко уменьшились. Предприятия покидают наиболее квалифицированные и обладающие уникальными знаниями специалисты (общая текучесть кадров составляет 27% в годовом исчислении). Известны случаи отказа от выполнения выгодных заказов из-за

отсутствия работников, владеющих той или иной операцией. Что же касается молодых специалистов, то их технологические знания недостаточны, поскольку система профессионального среднего образования частью ликвидирована, частью переориентирована на сугубо рыночные экономические вопросы. Увлечение рыночными механизмами в ущерб внутрипроизводственной организации производства охватило и вузы. "Когнитивная недостаточность" ведет к снижению качества продукции и росту издержек на ее производство.

Ослабление целостности предприятий проявляется и в снижении уровня внутренней консолидации и координации бизнес-процессов на предприятии. Такие функции предприятия, как маркетинг, логистика, подготовка производства, кадровые процессы, производство и т.п., недостаточно скоординированы, не имеют единого плана и порождают излишние издержки. Предприятие напоминает неправильно собранный "кубик Рубика".

В структуре внешних функций большинства предприятий ослаблена мотивация к расширению производства и получению большей прибыли (персональные цели различных категорий участников рассмотрены ниже). Влияние рыночных сигналов на поведение предприятий недостаточно. Либо эти сигналы вообще не воспринимаются на предприятии, не получают адекватной интерпретации и не достигают лиц, принимающих решения, либо эти решения принимаются без ориентации на сигналы рынка. Следует подчеркнуть, что ответственность предприятия за выполнение плана перед вышестоящими отраслевыми органами управления была персональной и, так сказать, концентрировалась на отдельной персоне. Ответственность предприятия перед рынком распределяется практически на всех работников предприятия и носит поэтому менее выраженный характер. Ответственность же перед акционерами в настоящее время ослаблена из-за структуры корпоративного контроля. По различным данным инсайдеры в целом контролируют в 2001 г. более 50% акций, причем основная часть контролируется непосредственно, через трастовые структуры и аффилированные организации генеральными директорами. Таким образом, передаточный механизм влияния участников на исполнительный орган отсутствует.

В качестве последней по порядку, но не по важности, можно назвать проблему социальной ответственности предприятия перед обществом, собственными работниками и другими участниками (стейкхолдерами).

Все эти проблемы имеют институциональную природу, т.е. вызваны недостаточным развитием соответствующих институтов в переходном периоде (см. табл. 1)

Таблица 1

Институциональные факторы целостности предприятия

Желательные качества предприятия	Институты, обеспечивавшие данное качество предприятия до реформы	Институты, обеспечивающие данное качество предприятия в развитой рыночной экономике
Целостность предприятия	Контроль со стороны отраслевого министерства; контроль со стороны региональной администрации и партийных органов	Стремление к минимизации транзакционных издержек, экономия на масштабе, отраслевая конкуренция предприятий, фондовый рынок, судебная защита от недобросовестных поглощений
Внутренняя консолидация и координация бизнес-	Система комплексного внутрифирменного планирования; методические рекомендации по управлению предприятиями;	Эффективное и непритворное бизнес-планирование, стратегическое планирование, регулярный стратегический менеджмент,

процессов на предприятии	личная ответственность директора перед вышестоящими административными органами, трудовым коллективом, профсоюзом, партийными организациями и органами; создание интегрированных АСУ предприятием	деятельность профсоюзов, профессиональная конкуренция, ответственность исполнительного директора перед акционерами и Советом директоров
Функциональная мотивация предприятия	Экзогенное планирование; материальное стимулирование директора и коллектива предприятия, моральное поощрение и карьерный рост директора, "фирменный" патриотизм работников	Фондовый рынок, влияние Советов директоров как представителей внешних акционеров, защита прав акционеров в суде
Влияние рыночных сигналов на предприятие	Отраслевой контроль, отраслевые научно-исследовательские институты; заводские подразделения НИОКР; система экзогенного планирования; система рекламаций; система соцсоревнования предприятий	Маркетинг, конкуренция, законодательство о банкротстве, фондовый рынок
Социальная ответственность предприятия	Личная ответственность директора перед вышестоящими административными органами, трудовым коллективом, профсоюзом, партийными организациями и органами	Влияние независимых членов Советов директоров, фондовый рынок, влияние социальной репутации компании на ее капитализацию

В настоящее время большинство институтов, упомянутых в среднем столбце таблицы, отсутствуют. Ликвидация части из них была непосредственно связана с отказом от централизованного управления экономикой, часть исчезла в связи с резким экономическим спадом, остальные были сознательно ликвидированы или предельно ослаблены в связи с неправильными или упрощенными теоретическими установками.

Институты же, упомянутые в правом столбце, либо не созданы, либо находятся на низкой стадии развития.

Поэтому задача институционального реформирования состоит в разработке и имплантации во внутреннюю и внешнюю социально-экономическую среду предприятий институтов, обеспечивающих реализацию свойств, перечисленных в левом столбце таблицы.

Таким образом, в целом функциональное и институциональное состояние предприятий трудно назвать удовлетворительным. Между тем именно от предприятий, в первую очередь - их способности производить конкурентоспособную продукцию в соответствии с потребностями рынка, в решающей степени зависит уровень развития экономики страны в целом.

Под институциональной структурой предприятия будем понимать совокупность *микроинститутов*, т.е. распространяющихся на данное предприятие формальных и неформальных норм, правил, традиций, включая традиции индивидуального и группового видения работниками всего предприятия и его подразделений (подсистем), интерпретации

действий руководства и работников, традиции формирования отношений в системе "человек - машина" (эргономические институты) и др. Потенциальные и реальные институты, функционирующие на предприятии, образуют институциональное пространство предприятия. Институциональное пространство предприятия имеет довольно насыщенную структуру, в которой действуют как специфические для данного предприятия институты, так и проекции общестрановых, территориальных и отраслевых институций.

2. Экономическая сущность предприятия

Сначала рассмотрим экономическое содержание понятия предприятия. Предприятие – это организация, в которой на систематической основе органически соединяются три вида процессов: производства продукции; реализации продукции; воспроизводства израсходованных ресурсов (см. рис. 3).



Рис. 3. Предприятие как единство трех основных хозяйственных процессов

На рис. 3 деятельность предприятия представлена в виде своеобразного процесса кругооборота ресурсов, осуществляемого посредством производства продукции при использовании имеющихся ресурсов; реализационно-маркетинговых действий предприятия; воспроизводства израсходованных ресурсов с помощью их пополнения на средства, полученные предприятием от реализации произведенной продукции (продажи товаров,

выполнения работ, оказания услуг). Результатом производства является товарная продукция, которая после реализации и при наличии спроса на нее позволяет предприятию сформировать доход и использовать его для восстановления затраченных ресурсов и расширения производства (оба эти процессы на рис. 3 представлены в блоке «воспроизводство ресурсов»).

Кроме трех указанных производственно-финансовых процессов, на предприятии должны осуществляться три вспомогательных процесса, поддерживающих и актуализирующих три перечисленных выше основных процесса:

- осуществление технологических инноваций;
- проведение инноваций в области маркетинга и реализации продукции;
- внедрение инноваций в воспроизводственные процессы (см. рис. 4).

Предметом технологических инноваций является обновление и совершенствование процесса производства; предметом реализационно-маркетинговых – активизация маркетинга и улучшение реализации продукции; предметом воспроизводственных инноваций, – соответственно, обновление процесса воспроизводства ресурсов.



Рис. 4. Предприятие как единство хозяйственных и инновационных процессов

Таким образом, можно сделать вывод, что с экономической точки зрения предприятие представляет собой систему, объединяющую три производственно-финансовых процесса (производство; реализация; воспроизводство) и три соответствующих им инновационных процесса.

Графически предприятие изображено на рис. 3 и 4 в виде круга, что символизирует целостность и устойчивость системы. Отметим, что каждый из шести перечисленных основных процессов на предприятии имеет внешних потребителей или реципиентов, как мы увидим ниже. Тем самым приведенная спецификация понятия предприятия как бы задает

ограничения для множества функций предприятия «снизу», указывая минимальный перечень таких внутренних и внешних функций. Ниже будет дан развернутый анализ множества функций предприятия как субъекта в социально-экономическом пространстве.

Приведенный выше содержательный и в каком-то смысле упрощенный ответ на вопрос «что такое предприятие?» не исчерпывает всего многообразия аспектов и граней деятельности предприятия. Дело в том, что в ходе повседневной деятельности предприятие систематически взаимодействует с множеством лиц, организаций, сред, причем эти взаимодействия носят разнообразный характер и протекают в экономической, правовой, социальной, информационной и других средах. Практически каждое предприятие с момента своего создания находится как бы в фокусе многочисленных ожиданий со стороны самых различных экономических субъектов (по отношению к предприятию «Рога и копыта» это явление ярко описано в «Золотом тельенке» И. Ильфом и Е. Петровым).

В табл. 2 приведен обобщенный перечень «респондентов» предприятия, находящихся с типовым предприятием в более или менее тесных, но регулярных взаимоотношениях.

Таблица 2

Взаимные ожидания предприятия и различных субъектов и подсистем экономики

Внешний субъект ожиданий	Содержание ожиданий	Ожидания со стороны предприятия
1	2	3
Население и его отдельные группы (реальные, потенциальные и бывшие работники предприятия, члены их семей, собственники, инноваторы, владельцы финансовых средств, другие граждане, общество в целом)	Занятость Средства к существованию Возможность самореализации в процессе труда Возможность самореализации в коллективе Уважение со стороны коллектива Материальная и моральная поддержка в чрезвычайных ситуациях Получение доходов от средств, вложенных в данное предприятие Спрос на организационно-технологические новшества Учет интересов общества	Привлечение рабочей силы как фактора производства Спрос на товары и услуги предприятия Предложение инноваций Привлечение средств населения через ценные бумаги Преданность работников корпоративным интересам Признание общественной ценности предприятия Поддержка в чрезвычайных ситуациях
Другие предприятия (реальные и потенциальные партнеры, конкуренты, собственники, обладатели новых технологий, свободных финансовых и иных ресурсов)	Спрос на товары и услуги другого предприятия Привлечение кадров, получивших опыт работы на данном предприятии Получение доходов от средств, вложенных в данное предприятие Спрос на новые технологии другого предприятия	Спрос на товары и услуги данного предприятия Привлечение кадров, получивших опыт работы на другом предприятии Получение доходов от средств, вложенных в другое предприятие Спрос на новые технологии данного предприятия

Внешний субъект ожиданий	Содержание ожиданий	Ожидания со стороны предприятия
1	2	3
Банки	Спрос на банковские услуги	Депозитно-расчетное и кредитное обслуживание
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации	Спрос на НИОКР	Предложение НИОКР
Учебные заведения	Спрос на выпускников	Предложение специалистов
Налоговые органы	Своевременная уплата налогов	Предоставление налоговых льгот и отсрочек
Данное предприятие	Создание и расширение социально-экономического потенциала развития предприятия Закрепление и совершенствование технологических навыков, передача производственного опыта	Создание и расширение социально-экономического потенциала развития предприятия Закрепление и совершенствование технологических навыков, передача производственного опыта
Федеральные и местные органы исполнительной и законодательной власти	Обеспечение достаточного объема налоговых поступлений для формирования федерального и местных бюджетов	Бюджетная поддержка предприятия Создание благоприятных внешних условий для деятельности предприятия (льготы, преференции и т.п.)
Федеральные органы отраслевого регулирования	Реализация отраслевой политики государства	Политическая, административная и информационная поддержка Координация деятельности с другими предприятиями и группами

Уже из перечня субъектов и их групп, связанных с предприятием взаимными отношениями (первая колонка табл. 2), видно, что предприятие как институт многофункционально по своей природе, причем функции практически каждого конкретного предприятия относятся как к микро-, так и к мезо- и макроэкономическому уровню экономики. Такой взгляд на предприятие существенно меняет подходы и к эффективности, и к проблемам предприятия.

До недавнего времени экономическая теория рассматривала предприятие преимущественно как товаропроизводственную единицу. В настоящее время идет переосмысление роли предприятия в обществе и экономике, осознание многообразной (и в каком-то смысле уникальной) роли предприятия для значительного числа социальных и экономических агентов, организаций и органов.

Системный подход к анализу функций и сущности предприятия может быть осуществлен только при **одновременном рассмотрении** его как объекта в правовом,

экономическом и территориальном (географическом) пространстве, а также в сфере общественного сознания как носителя определенного образа.

3. Факторы работы предприятия

В стандартных теориях предприятия считается, что результаты производства на предприятии (объем выручки, прибыль) зависят от объемов используемых средств производства (основного и оборотного капитала) и численности занятых. Однако многочисленные примеры свидетельствуют, что успех предприятия определяется не столько используемыми трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами, сколько различного рода нематериальными активами.

В системно-интеграционной теории предприятия, развиваемой автором (Клейнер, 2002) предприятие рассматривается как своеобразный интегратор материальных, финансовых, трудовых и нематериальных ресурсов. В рамках этого подхода предлагается рассматривать внутреннее пространство предприятия в виде своеобразной стратифицированной пирамиды, каждый из семи слоев которой отражает одну из качественно различных составляющих внутрифирменного пространства (см. рис. 5). В нижней, ближайшей к основанию части пирамиды расположены четыре группы базисных, относительно медленно и трудно меняющихся составляющих ("фундаментальная группа"), в верхней части пирамиды - составляющие, изменение которых может происходить "рукотворным образом", в результате реализации конкретных решений ("функциональная группа").

Самый нижний слой занимают *ментальные особенности* участников деятельности предприятия. Здесь следует учитывать характеристики мышления индивидов (работников, менеджеров, акционеров), особенности восприятия и интерпретации ими информации, способность к прогнозированию ситуации и т.п. В этот же слой следует включать и ментальные особенности групп и коллективов, принимающих участие в подготовке, принятии и реализации решений на предприятии. Таким образом, данные характеристики носят как индивидуально-, так и социально-психологический характер. Поскольку индивидуальные участники производства являются также субъектами целого ряда иных социальных систем (семья, муниципальные образования, круг друзей и родственников и т.д.), их ментальные особенности являются результатом многофакторного и многостороннего воздействия, что и определяет их положение на нижнем уровне внутрифирменной иерархии.

На следующем уровне располагаются *культурные особенности* внутрифирменной среды. Они определяют основные черты сложившегося на данном предприятии характера взаимосвязей между субъектами внутрифирменных отношений. Корпоративная атмосфера, координация интересов, готовность к компромиссу, навыки совместной деятельности, приемы интерпретации информации, взаимное доверие и т.д. составляют корпоративную культуру. В этой связи уместно напомнить своеобразную максиму К. Вейка: «Корпорация не *обладает* культурой. Корпорация *и есть* культура»¹. В этом же смысле можно сказать, что элементы пирамиды рис. 5 *составляют* предприятие.

Именно культура служит питательной средой для институциональной "флоры" предприятия, т.е. совокупности относительно устойчивых норм, правил, традиций, образцов поведения и т.п. С каждой производственной организацией, во-первых, неразрывно связан

¹ Weick K.E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

целый комплекс особых норм и правил, касающихся ее легитимизации, членства в ней, взаимоотношений и координации деятельности членов и т.д. Во-вторых, практически каждая организация обладает особыми внутренними культурными и функциональными «микроинститутами», комплекс которых является уникальным для данной организации. Под *институциональной структурой* предприятия будем понимать совокупность микроинститутов, т.е. распространяющихся на данное предприятие формальных и неформальных норм, правил, традиций, включая традиции индивидуального и группового видения работниками всего предприятия и его подразделений (подсистем), интерпретации действий руководства и работников, традиции формирования отношений в системе "человек - машина" (эргономические институты) и др. Потенциальные и реальные институты, функционирующие на предприятии, образуют институциональное пространство предприятия.

Следующий слой занимают *когнитивные механизмы* организации - механизмы коллективного отбора, восприятия и интерпретации информации о внешней и внутренней среде предприятия, а также переработки этой информации для экстракции и хранения знаний. Результатом функционирования когнитивных механизмов является своеобразная база знаний, сосредоточенная в организации, но распределенная между отдельными лицами, группами и коллективами. Формирование когнитивных механизмов определяется и индивидуально-групповыми особенностями мышления, и культурной средой, и системой институтов предприятия.

Перечисленные четыре слоя образуют ментально-институциональный фундамент функционирования предприятия. Его изменение может происходить только в долгосрочном периоде. Воспроизводство, сохранение и эволюция этой фундаментальной структуры обеспечивается механизмами наследственности. Для каждого данного предприятия эти механизмы воспроизводят его *социально-экономический генотип* - совокупность наследуемых характеристик предприятия².

К числу функциональных факторов относятся три группы факторов. Во-первых, это *организационно-управленческие и технико-технологические особенности* предприятия, определяющие в краткосрочном плане ограничения на материальные потоки сырья и готовой продукции. К этому же уровню относится, например, специфичность активов, производственных и организационных технологий, в том числе - особенности контрактов по реализации продукции и т.п. На следующем уровне находятся *поведенческие "образцы" (паттерны)* предприятия, применяемые в зависимости от внешней и внутренней ситуации на предприятии. Этот фактор отражает структурированный и обусловленный опыт функционирования одновременно с рутинными принятия решений, включая информацию о "системных событиях".

На вершине пирамиды размещаются факторы, отражающие *опыт рыночного функционирования* самого предприятия, в частности, влияние принимаемых решений на результаты деятельности, а также влияние функциональной инерции на текущую деятельность предприятия (пользуясь аналогией из математической статистики, можно говорить об "автокорреляции" поведения предприятия). Опыт рыночной деятельности фиксируется в документах, а также входит в личную и групповую производственную "память" работников и является важной частью интеллектуального пространства предприятия.

² Общее понятие социально-экономического генотипа впервые было введено Е.З. Майминасом в (Майминас, 1967); его спецификация применительно к предприятиям известна из книги Нельсона и Уинтера (Нельсон, Уинтер, 2000).



Рис. 5. Пирамида внутренних фундаментальных и функциональных факторов деятельности предприятия

Такой подход позволяет объяснить, почему те или иные предприятия, не являющиеся лидерами по численности или фондовооруженности, занимают первые места в рейтингах лучших компаний страны и мира.

Главная задача создания эффективной институциональной системы предприятия состоит в обеспечении согласования объема прав и ответственности каждого из участников деятельности предприятия и учета интересов каждого из них в принятии и выполнении решений. Функционально-управленческая конфигурация должна быть сбалансированной, чтобы обеспечить интересы развития предприятия в целом как субъекта рынка. Соответственно система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного субъекта экономики.

Система мероприятий по изменению ситуации представлена в табл. 3.

Таблица 3

Основные направления реформы предприятий

№ п/п	Основные группы мероприятий институциональной реформы предприятий и среды их функционирования	Цели данной группы мероприятий
1.	Создание системы внутреннего комплексного стратегического планирования. Организация системы управления предприятием на базе стратегических планов.	Целостность в пространстве функций предприятия (полнота и эффективность реализации функций)
2.	Создание и укрепление воспроизводственно-инновационных структур (институтов) на предприятии. Стимулирование за счет налоговых льгот расширения масштабов и углубления НИОКР на предприятиях.	Развитие предприятия, целостность предприятия как неограниченно продолжающего свою деятельность субъекта
3.	Укрепление когнитивно-образовательных институтов предприятий, фиксация и	Качество управления, наследование и эволюция

	аккумуляция документируемых и недокументируемых знаний. Реорганизация служб управления персоналом, расширение их функций за счет управления когнитивными процессами	технологий. Целостность внутренней среды предприятия
4.	Модернизация системы аттестации и карьерного роста на работников предприятий путем объединения процессов аттестации персонала, оценки деятельности подразделений, стратегического мониторинга и стратегического планирования предприятия	Целостность в пространстве функций предприятия (полнота и эффективность реализации функций)
5.	Повышение ответственности генерального директора за результативность работы предприятия. Создание системы текущего и перспективного стимулирования генеральных директоров. Усиление зависимости между положением предприятия на товарном и на фондовом рынках и оплатой труда генерального директора. Создание гласного общественного института для выявления эффективных и честных руководителей промышленных предприятий (аналог <i>номенклатуры</i>), обеспечение системы льгот и привилегий для таких руководителей при выходе на пенсию. Создание аналогичного института <i>антиноменклатуры</i> для формирования негативного общественного отношения к утратившим репутацию менеджерам. Расширение ответственности генерального директора (включая личную имущественную) за действия, причиняющие краткосрочный или отложенный ущерб предприятию.	Целостность и внутренняя консолидация предприятия. Функциональная мотивация предприятия. Социальная ответственность предприятия. Усиление влияния рыночных сигналов на стратегию предприятия
6.	Создание системы представительства организационно-технического менеджмента в структуре принятия решений, организация "административных советов" для выявления и консолидации интересов менеджмента	Качество управления, целостность внутренней среды
7.	Обеспечение представительства интересов работников в системе принятия решений, организация на предприятии постоянно действующего органа, представляющего стратегические интересы трудового коллектива. Укрепление профсоюзных организаций на предприятиях, воссоздание системы отраслевых профсоюзов	Качество производства, целостность внутренней среды, социальная ответственность предприятия
8.	Создание системы ответственности крупных собственников производственного капитала	Социальная ответственность бизнеса

	(предприятий промышленности) за эффективность деятельности принадлежащих им предприятий. Развитие рынка подобной ответственности крупных собственников	
9.	Создание патронируемой государством системы подготовки промышленных менеджеров и обмена опытом реструктуризации на базе успешно действующих и реформируемых предприятий. Разработка, апробация и распространение системы методических разработок по управлению российскими предприятиями с учетом современного мирового уровня менеджмента и специфики личностного "российского стиля" корпоративного управления	Качество управления, трансферт прогрессивных организационных и производственных технологий
10.	Усиление интеграционной деятельности предприятий, создание «мягких» отраслевых информационно-координационных структур. Повышение ответственности вновь организуемых предприятий. Стабилизация сети узловых промышленных предприятий	Взаимоотношения предприятий как целостных систем (целостность рыночно-интеграционной среды). Социальная ответственность бизнеса.
11.	Содействие созданию института "народных предприятий" в экономике; равноправное конкурентное развитие четырех секторов: "государственных предприятий" (основной собственник - государство), "капиталистических предприятий" (основной собственник – физическое лицо или группа лиц вне предприятия), "менеджерских предприятий" (основные собственники – руководители предприятия), "народных предприятий" (основные собственники – работники предприятия).	Целостность и полнота внутреннего рынка. Социальная ответственность бизнеса. Эффективное использование трудовых ресурсов.
12.	Изменение законодательства о банкротстве в сторону более полного и комплексного учета при принятии и реализации решения о банкротстве социально-экономических интересов всех участников производственно-финансовой деятельности: предприятия и его кредиторы, региона, отрасли, государства	Социально-экономическая стабилизация внутреннего рынка, социальная ответственность бизнеса.
13.	Унификация налоговых и других условий деятельности предприятий, создающих преференции для предприятий в разных регионах. Снижение транспортных тарифов для создания общестранового товарного рынка	Усиление конкурентных основ производства. Снижение степени фрагментации внутреннего рынка.
14.	Создание общегосударственной системы индикативного эндогенного стратегического	Промышленная координация, дефрагментация внутреннего

	планирования промышленных предприятий, отраслей, регионов	рынка
15.	Развитие корпоративного фондового рынка, расширение конкурентного поля для инвесторов, активизация действий федеральных и региональных органов как участников фондового рынка	Усиление влияния рыночных сигналов на предприятия. Социальная ответственность бизнеса

Практика последнего десятилетия показала, что реформирование институтов функционирования промышленных предприятий невозможно в рамках отдельно взятых субъектов хозяйствования. Необходима общегосударственная программа реформирования предприятий, сопряженная с другими видами государственной политики - внешнеэкономической, научно-технической, учетно-статистической, социальной и др. По сути дела необходим «институт микроэкономического реформирования». Подобная задача в общих чертах была заявлена еще в середине 1990-х годов как в как одна из основных в системе экономических реформ (реформе предприятий был посвящен специальный раздел в Послании президента России Федеральному собранию в 1997 г.), однако в условиях глубокого экономического спада до начала 2000 годов удовлетворительное решение этой проблемы не было реализовано. Сейчас, когда в стране наметились явные признаки экономического роста, необходимо использовать открывшиеся возможности для реализации реформы промышленности в России. Промышленные предприятия и общество в целом должны получить ясные сигналы от правительства и президента страны, недвусмысленно свидетельствующие о том, что руководству страны небезразличны судьбы российской промышленности, российских предприятий и российских граждан.

В период становления и развития рыночных отношений промышленные предприятия как хозяйственные комплексы, на которых в рамках общественно полезных производственных процессов объединяются и плодотворно взаимодействуют материальные, финансовые, когнитивные и трудовые ресурсы, нуждаются в защите и заботе государства. Популяция эффективных, конкурентоспособных и социально ответственных предприятий может возникнуть и развиваться лишь в результате тщательного и осторожного выращивания и патронажа как государственных органов, так и общества в целом. Границы предприятий не должны быть непреодолимым препятствием для распространения внутри предприятия принципов социальной справедливости, учета интересов общества, развития эффективных социально-экономических институтов. Наоборот, корпоративная культура, благоприятный климат производственного сотрудничества должен, укрепившись на предприятиях, распространиться на общество в целом. В этом состоит одна из важных составляющих частей миссии промышленных предприятий в переходных экономиках.

4. Стратегия как часть целевого пространства предприятия

Среди перечисленных в табл. 3 мер на первом месте стоит создание системы внутреннего комплексного стратегического планирования. Несмотря на большой объем учебной и научной литературы по вопросам стратегического планирования на микроуровне, однозначное определение стратегии и ее места в системе управления предприятием 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). "Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям" (Виханский, 1995, стр. 62). "Стратегия - качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия" (Тренев, 2000). Подобное определение дается и в большинстве других учебных руководств (см., напр., Райт, Прингл, Кролл, 1992). Иную связь между стратегией и целями имеет в виду Дж. Моклер: "Стратегии предприятия - это долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного взаимодействия предприятия со своим конкурентным окружением" (Mockler, 1992, стр. 3).

Более развернутое определение, отвечающее скорее пониманию стратегии как образца, чем как плана, содержится в (Ефремов, 1998, стр. 31): "Стратегия бизнеса - это образ действий, обуславливающий вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале. Такой образ действий складывается в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего) действий". В подобных определениях можно отметить общность с понятием рутин как унаследованных "нормальных и предсказуемых образцов поведения фирм" (Нельсон и Уинтер, стр. 31).

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Д. Лэмпел, основываясь на лингвистическом анализе и классификации случаев употребления понятия стратегии предлагают "пятислойное" 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 целей³ (Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2000).

В целом массив различных подходов к определению понятия стратегии на микроуровне может быть разбит на три группы. Рассмотрим их поочередно.

Для анализа и классификации определений целесообразно ввести понятие *целевого пространства предприятия* - совокупности представлений о желательном состоянии, результатах и 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 "общезаводском" представлении, если оно выработано в соответствии с некоторой обобщающей и демократической процедурой. Такое представление может отражать более или менее конкретное описание характеристик состояния, результативности или динамики их изменения, включая сроки или периоды их осуществления. Два таких различных представления могут характеризоваться степенью

³ 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.

близости или несходства (отдаленности), поэтому можно говорить не просто о множестве, а о топологическом или даже метрическом пространстве представлений.

В зависимости от степени конкретности, детальности или, наоборот, обобщенности, абстрактности такого представления в целевом пространстве 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. 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 действующего предприятия является результатом серьезной аналитической работы, в ходе которой очерчиваются контуры текущих и перспективных потребностей общества в сфере возможной 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. 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. 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.

Очевидно, 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 элементам - миссии, целям, задачам.

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 выглядит так: «миссия – цели – стратегия – задачи».

Второй подход рассматривает стратегию как элемент целевого пространства, непосредственно примыкающий к миссии предприятия. Цепочка типовых элементов целевой сферы при этом имеет вид: «миссия – стратегия – цели – задачи». В этом случае в стратегии отражается, с одной стороны, общий взгляд на предназначение предприятия, с другой – конкретные целевые установки и нормативы. При таком подходе стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации (см. 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 формирование системы целей неизбежно становится результатом произвольного выбора. Для стратегии же как комплексного описания предприятия, в свою очередь, место "между целями и задачами" представляется узковатым.

Третий подход к определению (и, в какой-то степени - формированию) стратегии основан не на внешнем позиционировании стратегии в целевом пространстве, а на внутренней структуре стратегии. Именно, стратегия представляется как достаточно полное и непротиворечивый комплекс отдельных, но взаимосвязанных стратегических решений.

При таком подходе требует специального определения понятие "стратегического решения". Определим его. В общем смысле под термином «стратегические решения» следует понимать решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) *долговременные и неотвратимые* последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. С экономической точки зрения это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления 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 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. 6). 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 интеграционной теории предприятия (см. Клейнер, Тамбовцев, Качалов, 1997) 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.

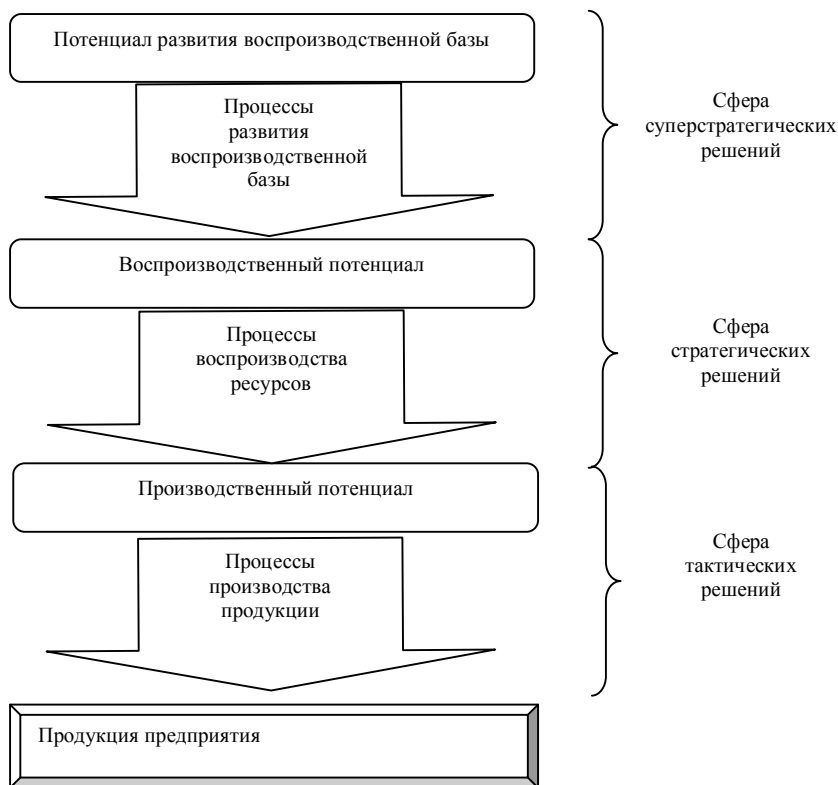


Рис. 6. Классификация решений по управлению предприятием

Решения второго и третьего типов и 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". Рассмотрим кратко его основные элементы.

5. Стратегия и стратегическое планирование

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. При этом своеобразным посредником между стратегией как планом и предприятием как объектом планирования выступает категория "стратегического потенциала" 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. Здесь необходимы два уточнения.

Во-первых, к стратегическим следует относить те виды ресурсов, объемы и структура которых могут быть существенно изменены лишь путем принятия и реализации соответствующих стратегических решений. Во-вторых, для более детальной формулировки определения потенциала необходимо специфицировать условия, в которых будет протекать деятельность предприятия. Если речь идет, скажем, о работе в условиях кризиса платежей, то в качестве стратегических выступают такие ресурсы, как финансовые или другие ликвидные активы, налаженные надежные кредитные линии и т.п. Если рассматривается деятельность предприятия в условиях энергетического кризиса, в качестве стратегических ресурсов фигурируют другие виды ценностей. В нормальных условиях в качестве составляющих потенциала следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ: отработанная технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и т.д.

Потенциал предприятия не является постоянной величиной. Так же, как и другие элементы производства, он подвержен 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, как 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 в значительной мере абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредовано. Но вместе с тем эта 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. В известном смысле можно утверждать, что стратегическое планирование - это планирование наращивания и использования комплексного потенциала предприятия.

Стратегическое планирование отличается от хорошо известного в бывшем СССР долгосрочного планирования двумя основными чертами (исключаем из рассмотрения различие в характере функционирования предприятия в централизованной и в рыночной экономике) – различиями 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 продолжительность 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 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 следует 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».

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*.

По содержанию стратегическое планирование должно охватывать выработку и согласование решений в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т.п.. Верхний уровень составляют восемь следующих относительно самостоятельных направлений (видов) стратегии, каждый из которых определяет поведение предприятия (или, по выражению Минцберга и др., модели, образцы поведения) в том или ином аспекте его функционирования (Стратегии бизнеса, 1998). При этом под поведением понимается как реактивные действия в зависимости от наступления тех или событий, так и инерционные действия, составляющие каждодневную работу предприятия.

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. *Технико-технологическая стратегия* – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

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

5. *Финансово-инвестиционная 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 многие предприятия перестраивают свою внутреннюю производственно-технологическую и организационно-управленческую структуру, осуществляют перераспределение прав и обязанностей различных подразделений и подсистем. В связи с этим представляется целесообразным на данном этапе развития экономики выделить дополнительный раздел стратегии.

8. *Стратегия реструктуризации* – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

В целом комплекс стратегического планирования включает в себя следующие элементы:

- определение классификационных признаков стратегических вариантов;
- классификацию стратегий;
- формирование элементарных (базисных) стратегических вариантов;
- определение структуры множества базисных вариантов для их комбинирования при создании комплексных вариантов;
- формирование комплексных стратегических вариантов;
- определение критериев сравнения вариантов;
- анализ и сравнение комплексных вариантов для определения осуществимости и эффективности;
- выбор комплексной стратегии;
- определение критериев для пересмотра принятой стратегии;
- создание упрощенных версий принятой стратегии для информирования различных категорий заинтересованных в деятельности предприятия лиц;
- разработка механизмов реализации стратегии;
- разработка механизмов контроля соответствия принимаемых на предприятии решений избранной стратегии.

На практике разработка стратегии сводится к выполнению следующих этапов:

- ◆ уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики;
- ◆ анализ стратегического потенциала предприятия;
- ◆ определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования;
- ◆ анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия, – зоне хозяйствования;
- ◆ позиционирование предприятия в зоне хозяйствования;
- ◆ определение технологической стратегии;
- ◆ формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия;
- ◆ формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия;
- ◆ анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия;
- ◆ разработка финансово-инвестиционной стратегии предприятия;
- ◆ разработка вариантов и выбор социальной стратегии предприятия;
- ◆ определение стратегии управления.

Эти этапы могут повторяться и корректироваться в ходе формирования стратегии.

Как видно из приведенного перечня этапов, создание и внедрение стратегии – достаточно трудоемкая процедура. 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.

Уточнив таким образом понятие комплексной стратегии предприятия и описав общую картину ее разработки, можно перейти к роли стратегического планирования в формировании институциональной структуры предприятия.

6. Стратегическое планирование и институциональная структура предприятия

Как следует из изложенного выше, процессы формулирования, формирования, осознания и реализации стратегии порождают целый ряд новых микроинститутов на предприятии. Эти институты образуют своего рода систему, "институциональный куст", фрагменты которого взаимодействуют друг с другом, а также с другими, нестратегическими институтами на микроуровне. Перечислим эти институты вместе с кратким комментарием их становления/изменения/развития, которое инспирируется переходом к системе стратегического планирования на предприятии.

1. Институт самого *стратегического планирования* как составляющей части управления деятельностью предприятия.

В рамках этого института происходит не только консолидация коллектива, акционеров и других лиц, на законных основаниях заинтересованных в деятельности предприятия, но и усиление целевой ориентации всех подсистем предприятия, а также взаимоотношений предприятия с другими субъектами экономики.

2. Микроинститут *стратегического контроля*, реализующий управленческие механизмы проверки и обеспечения соответствия принимаемых решений стратегии предприятия.

"Атомизация" процессов и результатов принятия текущих решений заменяется разветвленной системой согласования их друг с другом и соответствия стратегическим решениям. Результатом является более плотное насыщение и структуризация пространства принимаемых решений по управлению предприятием и осуществлению производственно-хозяйственных и финансово-экономических процессов.

3. Микроинститут *стратегического мониторинга*, имеющий анализ степени реализации стратегии, а также выявление моментов необходимости корректировки стратегии предприятия.

Стратегический мониторинг фиксирует важные для деятельности и перспектив предприятия изменения как внутри предприятия, так и в его микро-, мезо- и макроэкономическом окружении и включает существенную аналитическую компоненту. Внедрение систематического стратегического планирования институализирует мониторинг

вместе с другими аналитическими институтами на предприятии, в частности, делает целесообразным создание соответствующих служб или подразделений.

4. Микроинститут *горизонтальной и вертикальной координации* текущих решений в связи с разработкой и реализацией стратегии предприятия.

На большинстве предприятий решения, принимаемые в различных подсистемах, не скоординированы друг с другом (см. напр., Клейнер, 2000d). В наибольшей степени страдает координация решений в производственной и маркетинговой подсистемах; подсистемах НИОКР и маркетинга; социальной и производственной и т.п. Разработка комплексной стратегии, охватывающей все подсистемы предприятия, по сути дела служит начальным импульсом для создания "микроинститута согласования", а реализация стратегии должна стать фактором укоренения этого института в институциональной структуре предприятия. Утеря надлежащего уровня корпоративной культуры (см. Спивак, 2001). не позволяет обеспечить вертикальной координации ввиду расхождения интересов работников, администрации, генерального директора и других участников процесса принятия решений (Клейнер, 2000с).

5. Микроинститут *согласования текущих и будущих решений* между собой и с решениями, принятыми ранее.

Разработка стратегии в совокупности с аналитико-стратегическим мониторингом позволяют выявить не только факты нарушения принятых решений, но и определить степень согласованности ранее принятых и текущих решений. В отсутствие стратегии измерить "кривизну линии движения предприятия" и амплитуду колебаний вокруг нее, практически невозможно. Внедрение системы стратегического планирования на предприятии способствует и установлению норм и правил по межвременному согласованию решений.

6. Микроинституты *коммуникации* между работников предприятия между собой и с руководством предприятия, включающие информационные каналы связи между персоналом и руководством, а также правила формирования и передачи информации, циркулирующей по этим каналам.

Формирование устойчивых каналов связи, формирующихся в ходе процесса формулирования, реализации и корректировки стратегических планов, по сути меняет "информационную карту" предприятия. Особо следовало бы подчеркнуть роль стратегического планирования в укреплении "института устных договоренностей". Поскольку значительная часть процесса формирования стратегии происходит в устной форме обсуждения, высказывания становятся более значимыми и более ответственными, что открывает путь к становлению института устных контрактов.

7. *Познавательные* микроинституты, формирующие, закрепляющие и делающие транспортабельным знание о предприятии и его окружении. В частности, институты, обеспечивающие согласованное обобщенное и целостное восприятие предприятия всеми лицами, вовлеченными в стратегический процесс.

Практически каждое лицо, участвующее в стратегическом процессе, должно пройти по отношению к тому или иному фрагменту стратегии, а также ко всей стратегии в целом следующие фазы познавательного процесса: наблюдение, восприятие, осознание, понимание. Коммуникативно-познавательные институты, формируемые в ходе разработки стратегии, способствуют выделению и оформлению знания в самостоятельный ресурс производства, сходный с другими видами ресурсов. Известно, что "знание, с которым имеет дело стратегическое мышление, не является интеллектуальным, не является ни аналитическим обобщением, ни абстрактными фактами и цифрами (хотя и без них, конечно, не обойтись). В гораздо большей степени это личностное знание, внутреннее понимание, родственное чувству материала у мастера" (Минцберг, Куинн, Гошал, 2001, стр. 159). Родственность глубинных профессиональных и стратегических знаний позволяет надеяться на будущую

институционализацию познавательной-аналитической функции предприятия на базе системы стратегического планирования.

8. *Эргономические* институты, определяющие традиции отношения персонала предприятия к средствам и предметам труда (бережное или небрежное, экономное или расточительное отношение и др.).

При разработке таких разделов стратегии, как ресурсно-рыночная стратегия и технико-технологическая стратегия производственный аппарат (предметы труда и средства труда) рассматривается как один из основных факторов будущего развития, и особенности его использования в перспективе служат непосредственным предметом обсуждения и принятия решений. Здесь фиксируются основы "человеко-машинного синтеза" и эргономический характер производства.

К этим более или менее формальным и "видимым" институтам следовало бы добавить изменение института "восприятия предприятия" со стороны внешних по отношению к нему субъектов, в первую очередь внешних акционеров, партнеров, представителей органов муниципальной, региональной и федеральной власти и управления.

Таким образом, введение стратегического планирования как систематической процедуры формирования, реализации и корректировки стратегических планов позволяет существенно увеличить плотность институционального пространства на микроуровне за счет развития эффективных микроинститутов. В свою очередь, учитывая инкубационные свойства предприятия по отношению к макроинститутам, отсюда можно сделать вывод, что и институциональная система на макроуровне также претерпит позитивные трансформации.

Литература

- Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Издательство Московского университета, 1995
Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М.: Финпресс, 1998
Клейнер Г.Б. а) Нет тени только у привидений. Вопросы экономики, 1999 № 4
Клейнер Г.Б. б) Российские предприятия на пути в XXI век. В кн. "Россия: путь в XXI век". Колл. авт. под ред. Д.С. Львова. М.: Экономика, 1999
Клейнер Г.Б. а) Особенности формирования социально-экономических институтов в России. Вестник ГУУ. Институциональная экономика. М.: ГУУ, 2000
Клейнер Г.Б. б) Защита от агностицизма. Эксперт, 13 марта 2000 г.
Клейнер Г.Б. с) Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя. Вопросы экономики, 2000, № 5
Клейнер Г.Б. d) Кубик Рубика и экономический рост. Эксперт, 18 декабря 2000 г.
Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия. // Вопросы экономики, 2002 (6), № 10.
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
Корнаи Я. "Путь к свободной экономике": десять лет спустя. Вопросы экономики, № 3, 2001
Майминас Е.З. Процессы планирования в экономике: информационный аспект. Вильнюс: Минтис, 1967
Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000
Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001.
Нельсон Р., Уинтер С.. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ, 2000
Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997
Полтерович В.М., Институциональные ловушки и экономические реформы. Экономика и математические методы, 1999, т. 35, № 2
Российский экономический барометр, 2003, № 3.
Спивак В.А. Корпоративная культура. Ключевые вопросы. СПб, Питер, 2001
Стратегии бизнеса / Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998
Тамбовцев В.Л. Теоретические вопросы институционального проектирования. Вопросы экономики, 1997, № 3
Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998

- Тренев Н.Н. Стратегическое управление. М.: Приор, 2000, стр.271]
- Ходжсон Дж. Экономическая теория и институты. М.: Дело, 2003
- Ходжсон Дж. Жизнеспособность институциональной экономики. Эволюционная экономика на пороге XXI века. М.: Япония сегодня, 1997
- Шаститко А.Е. Условия и результаты формирования институтов. Вопросы экономики, 1997, № 3
- 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
- Wright P., Pringle C., Kroll M. Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992