

Георгий Клейнер

РЕИНЖИНИРИНГ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ



Проблемы теории и
практики управления,
2005, №4

В последние годы понятие «реинжиниринг» встречается, как правило, в сочетании «реинжиниринг бизнес-процессов»¹. Вместе с тем продвижение, достигнутое в теоретическом изучении и практической реализации *стратегических процессов*², т.е. процессов формирования, обсуждения, оценки, имплементации, мониторинга и корректировки стратегических планов социально-экономических систем различного уровня, позволяет говорить о необходимости радикальной перестройки – по существу, реинжиниринга - и этих важнейших экономических процессов.

Отметим сначала, что практическое развитие стратегических процессов на *микроуровне* находится в активной фазе. Данные обследования, проведенного ЦЭМИ РАН совместно с Российским экономическим барометром в мае 2004 года, показывают, что *ненужной* разработку стратегии считают только 12% предприятий, *ведет* разработку 56% предприятий, *планирует* начать – 29% (см. табл. 1.).

Таблица 1

Распределение предприятий разных групп по отношению к разработке комплексной стратегии предприятия, %

<i>Экономическое положение предприятий</i>	<i>Доля в общем объеме выборки</i>	<i>Предприятие разработку стратегии:</i>		
		<i>Считает ненужной</i>	<i>Ведет в настоящее время</i>	<i>Планирует начать</i>
Тяжелое	20,2	21,9	34,4	43,8
Нестабильное	45,6	9,7	62,5	25,0
Устойчивое	29,1	10,9	58,7	26,1
На подъеме	5,1	0,0	75,0	25,0
В среднем по выборке	100	12,0	56,3	29,1

Источник - обследование ЦЭМИ РАН – РЭБ, май 2004 г.

При этом, как видно из табл. 1, 100% предприятий, находящихся на подъеме, ведет стратегическую работу (нужно отметить, что само по себе *планирование* разработки стратегического плана также относится к числу стратегических процессов). Небезынтересно отметить и пропорции в распределении состояния предприятий: выражаясь медицинским языком, состояние 20% из них оценивается руководителями этих предприятий как тяжелое, 45% – средней тяжести, 30% – удовлетворительное, и только 5% руководителей предприятий считают свои предприятия «здоровыми».

Представленные данные, отметим, свидетельствуют также о тесной взаимосвязи между экономическим благополучием предприятия и наличием у его менеджмента стратегических целей. Так, ни одно из группы наиболее успешных предприятий не считает стратегическое планирование излишним, в то время как среди наименее успешных таких 22%.

Активно развиваются стратегические процессы и на *мезоуровне* в региональном разрезе. В настоящее время более 70 городских и муниципальных образований, а также некоторые целые Федеральные округа (например, Южный федеральный округ)

¹ См., напр., Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Юнити, 2003. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. М.: Финансы и статистика, 2004.

² Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.

разрабатывают свою стратегию. К сожалению, развитие стратегических процессов на отраслевой части мезоуровня оставляет желать лучшего.

Заслуживает отдельного разговора и серьезная экспансия стратегических процессов на макроэкономическом уровне. В первую очередь здесь следует упомянуть о планах правительства по совершенствованию бюджетного процесса (см. Постановление от 22 мая 2004 г. № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов»). В новой концепции бюджетного процесса речь идет о «смещении акцентов бюджетного процесса от "управления бюджетными ресурсами (затратами)" на "управление результатами" путем повышения ответственности и расширения самостоятельности участников бюджетного процесса и администраторов бюджетных средств в рамках четких среднесрочных ориентиров». Авторы концепции полагают, что сейчас бюджетное планирование идет «от достигнутого», без увязки с целями. «Ядром новой организации бюджетного процесса должна стать модель "бюджетирования, ориентированного на результаты в рамках среднесрочного финансового планирования". Ее суть - распределение бюджетных ресурсов ... в прямой зависимости от достижения конкретных результатов в соответствии со среднесрочными приоритетами социально-экономической политики и в пределах прогнозируемых на долгосрочную перспективу объемов бюджетных ресурсов. Помимо создания системы мониторинга результативности бюджетных расходов эта модель предполагает переход к многолетнему бюджетному планированию».

Таким образом, в стратегический процесс постепенно вовлекаются все уровни экономики. Неудивительно, что даже профессор В.А. Мау, категорически возражавший ранее против стратегического планирования как функции странового государственного регулирования³, сейчас пишет: «Настало время разработки стратегии социально-экономического прорыва»⁴.

Все это можно было бы приветствовать, если бы не опасность «наломать стратегических дров» (а последствия такой «ломки» более болезненны, чем в тактических решениях), которая становится все более явственной на всех уровнях управления. Средством предотвращения таких последствий и должен стать общий многоуровневый реинжининг стратегических процессов.

Начнем с макроуровня, где стратегическое планирование фактически только начинает свою новую историю. Здесь возникают риски, связанные, прежде всего, с подменой содержания стратегических процессов. Фактически в постановлении № 249 речь идет не столько о стратегическом *планировании*, сколько о стратегическом *проектировании*, иными словами, о разработке и финансировании *проектов* – последовательности мероприятий, имеющих конкретную продолжительность и вполне определенные измеримые и проверяемые цели. Предметом же стратегического планирования являются социально-экономические *системы* или *объекты* – предприятия, отрасли, города, регионы, народное хозяйство в целом. Это взаимосвязанные, но различные составляющие стратегического процесса. Стратегическое планирование не может быть сведено к стратегическому проектированию, поскольку ни одна социально-экономическая система не может быть декомпозирована на сумму проектов.

Экономика в целом состоит, обобщенно говоря, из двух составляющих частей – «проектов» и «объектов». При этом ни одна из этих составляющих целиком не включается в другую. Для иллюстрации соотношения между ними часто используется «театральная» модель: спектакли и театры. Спектакль – это соединение зрителей и актеров в сценическом

³ См. Мау Владимир. В защиту агностицизма. Эксперт, 31 января 2000 г.

⁴ Мау В. Экономическая политика в 2004 году: поиск модели консолидации роста. Вопросы экономики, 2005, № 1

пространстве для решения определенной художественной задачи. Репертуарный театр – это, наоборот, соединение актеров (а в какой-то мере – и зрителей) во *времени* для разработки некоторого художественного направления. При этом театр играет роль средства эволюции театрального искусства, подготавливая почву для новых поколений актеров (воспроизводство) и зрителей (условно этот процесс можно назвать «воспотребление»).

Театр и спектакль – две стороны одной художественной «медали». Точно так же и программно-целевое планирование, на котором основывается новый подход к макробюджетированию, и календарное, или диахроническое планирование – две стороны одной медали. Нельзя только забывать, что у медали, кроме ее двух сторон, есть и третий аспект – не третья «сторона», а третья сущность – это сама медаль. Вот эта медаль, соединяющая и аверс и реверс, т.е. и программно-целевое, и диахроническое планирование – это и есть *стратегическое планирование*. Увлечение какой-либо одной стороной стратегического процесса в ущерб другим способно выхолостить само содержание стратегического управления. Отказ от сметного или объектного финансирования приведет к разрушению несущего каркаса экономики. Пренебрежение целевым планированием приведет к бесформенной и неэффективной экономике. *Если же отказаться от стратегического планирования, представляющего собой единство целей и средств, получим распадение экономики и в пространстве, и во времени.*

Назрела необходимость создания специального органа макроэкономического стратегического планирования (назовем его, скажем, «Роспланом»), профессионально занимающегося сбором, хранением, обобщением переработкой и координацией соответствующей стратегической информации – от стратегических планов предприятий до целевых проектировок федеральных министерств⁵. Работа такого учреждения стала бы хорошим подспорьем и для Минэкономразвития, и для Минобрнауки, и для Минпрома, и для Федеральной антимонопольной службы, и для предприятий и территориальных образований. Не случайно по данным Российского экономического барометра доля руководителей промышленных предприятий, не понимающих политику правительства за 3-4 месяца, выросла с 27% в 2003 году до 31% в 2004 году (интересно, что доля руководителей, *не одобряющих* эту политику, – 37% - превышала долю *понимающих* в 2004 году эту политику - 32%!⁶).

Расширение по вертикали и горизонтали опыта стратегической практики как в России, так и за рубежом, развитие институционально-эволюционной экономической теории, теории предприятия, системной парадигмы в целом привели к необходимости пересмотра основных положений, по сути – к реструктуризации самого стратегического процесса.

В чем предпосылки такого реинжиниринга?

1) На микроуровне изменился типовой *объект* стратегического планирования. Вместо одного предприятия это *кластер* связанных производств. В России активно идут процессы формирования «административных» (в более или менее жестком смысле) отраслей и подотраслей⁷. Предприятия превращаются в своеобразные цеха, функции которых мало имеют общего с рыночными. Стратегическое планирование в его изначальном и полном смысле слова уходит из микроуровня на мезоуровень. Какие части стратегического процесса должны остаться на уровне предприятия? Можно ли разрабатывать стратегические планы для предприятий, чья рыночная деятельность фактически управляется извне? Необходима разработка теории «квазистратегического» планирования для таких полусамостоятельных

⁵ См. Клейнер Г. Защита от агностицизма. Эксперт, 13 марта 2000 г.

⁶ The Russian Economic Barometer. 2004, № 4.

⁷ Клейнер Г. Нанэкономика. Вопросы экономики, № 12, 2004; Авдашева С.В. Бизнес-группы как форма реструктуризации предприятия: движение вперед или шаг назад? Российский журнал менеджмента, 2005, т. 3, № 1.

структур. Используя образ Г. Минцберга, можно сказать, что речь идет не о стратегическом слоне, а о *семействе* (стаде) слонов.

2) Изменяется *предмет* стратегического планирования, *видение* этого предмета, структура разделов стратегии. Если раньше основными предметами стратегического планирования были процессы реального производства, снабжения, маркетинга, то теперь стало ясно, что долгосрочный успех предприятия зависит не только и не столько от организации этих процессов. Последние исследования говорят о том, что ни отраслевое позиционирование, ни маркетинговые ходы не дают «формулы успеха». На практике внимание стало уделяться разнообразным человекозависимым факторам, таким как знание, способности, талант и т.п. В компаниях появились «директора по знаниям» и т.п. Стало ясно, что не только конкуренция между работниками, т.е. силы отталкивания, обеспечивают эффективность труда, но и силы притяжения, сотрудничества, кооперации, коэволюции.

3) Меняются и *фундаментальные теоретические предпосылки* стратегического планирования. Чтобы лучше понять эту динамику, обратимся к траектории движения экономической теории. В рамках неоклассической теории предметом стратегического управления являются труд и капитал, в рамках институциональной – контракты. Основная часть стратегической методологии базировалась на неоклассической микроэкономике с ее максимизацией прибыли как главным мотивом поведения экономических агентов. Сейчас активно развивается эволюционно-институциональная теория, где мотивы поведения агентов выглядят иначе. Кроме того, как самостоятельные дисциплины развиваются мезоэкономическая и наноэкономическая теории⁸.

Вместе с тем представляется, что только системный синтез, системная интеграция различных направлений экономической теории позволит приблизиться к ответу на «основной вопрос стратегического планирования»: какое предприятие является «хорошим» и в силу этого не то что бы *достигает*, но, скажем мягче, - *заслуживает* долговременного успеха. Представляется, что теоретической базой стратегического планирования и управления на микроуровне должна стать системно-интеграционная эвентуализированная теория предприятия (СИЭТ), разрабатываемая в ЦЭМИ РАН, ИЭ УрО РАН, СПбГУ, Волгоградском университете и других центрах.

Согласно данной теории, основанной на системной парадигме Я. Корнаи⁹, предприятие представляется в виде совокупности семи относительно самостоятельных, но взаимодействующих подсистем, изображаемых в виде «расслоенной пирамиды» (см. рис. 1). (На самом деле на рисунке изображена не пирамида, а трапеция, но более детальное рассмотрение, связанное с анализом состава рутин предприятия, позволяет выявить объемную компоненту данной фигуры¹⁰.)

⁸ Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия. Под ред. Г.Б. Клейнера. М.: Наука, 2001; Клейнер Г. Наноэкономика. Вопросы экономики, 2004, № 12.

⁹ Корнаи Я. Системная парадигма. Вопросы экономики, 2002, № 5.

¹⁰ Попов Е., Хмелькова Н. Организационные рутины предприятия: к синтезу эволюционных и системно-интеграционных подходов. Проблемы теории и практики управления, 2005, № 6.



Рис. 1. Структура предприятия

Содержание каждой из подсистем достаточно подробно рассматривалось в ряде работ автора¹¹. Здесь хотелось бы подчеркнуть одну особенность: каждая из подсистем не только плотно «вписана» в структуру пирамиды на рис. 1, но и в реальности тесно связана с соседними подсистемами, и ее значимое изменение невозможно без изменения соседних «слоев» пирамиды.

Предложенная концепция требует определенной ревизии содержания понятия стратегического решения. В книге «Предприятие в условиях неопределенности»¹² было предложено классифицировать решения по управлению предприятием на *тактические, стратегические и суперстратегические*. Первые относятся к использованию уже имеющейся производственной базы, вторые – к механизмам инновационного воспроизводства имеющейся базы, третьи – к механизмам формирования потенциала воспроизводственной базы. Если воспользоваться понятием производственной функции для отражения производственной деятельности предприятия, то разделение этих видов решений можно представить следующим образом. Тактические решения в таком контексте связываются с управлением аргументами производственной функции. Стратегические решения касаются изменения самой производственной функции (говоря иными словами – управления аргументами «воспроизводственной функции» предприятия). Наконец, суперстратегические («доктринальные») решения относятся к механизмам управления воспроизводственной функцией; это можно рассматривать как изменение системы вторых частных производных производственной функции. Таким образом, адресатом стратегических решений являются частные производные производственной функции, а адресатом суперстратегических решений – производные первых производных, т.е. «вторые частные производные» производственной функции.

В терминах пирамиды предприятия на рис. 1 это означает следующее: к сфере суперстратегических решений относится так называемая фундаментальная часть пирамиды – первые четыре снизу слоя. Именно эти ярусы должны стать сферой особого внимания при разработке стратегических планов предприятий или их групп.

Отметим одну существенную для управления особенность этих слоев: ментальные, культурные, институциональные и когнитивные части капитала фирмы не могут управляться исключительно на уровне фирмы (и поэтому в строгом смысле не могут считаться ее активами), поскольку их состояние зависит от множества внешних факторов. Так, ментальные особенности зависят не только от внутрифирменной атмосферы, но и от

¹¹ Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления. Российский журнал менеджмента, т. 1, № 1, 2003; Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.

¹² Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.

профессионального взаимодействия между работниками разных предприятий. Поэтому в значительной части средства управления четырьмя фундаментальными подсистемами концентрируются не на микроэкономическом, внутрифирменном, а на мезоэкономическом, кластерном уровне. Это приводит к изменению взгляда на стратегическое планирование как на внутрифирменный феномен и к рассмотрению его как кластерного многоуровневого феномена.

4) Существенное концептуальное изменение *видения* предмета стратегического планирования состоит в изменении соотношения между социальным, групповым и индивидуальным. Основными носителями фундаментальных конкурентных преимуществ фирмы становится не столько труд как социальное явление, сколько отдельный человек или группа людей, являющаяся носителем специфического неотторжимого знания. В современных условиях выигрывают те предприятия, на чьей стороне лучшие создатели стратегий и их лучшие исполнители. В связи с этим стандартные демократические процедуры количественного голосования при принятии решений в руководящих органах предприятий перестают быть адекватными вкладу факторов. В демократии побеждает количественное большинство, в то время как право голоса носителей уникальных знаний и навыков не учитывается. Вместе с тем в современных условиях измерителем силы трудового фактора должна быть не численность персонала, а структурированный объем знаний, необходимых для деятельности предприятия в конкурентном поле. Демократия должна рано или поздно смениться другой формой принятия решений, которую можно назвать *индивидократией*. В индивидократии для принятия решения априорно важен каждый человек, а апостериорно - тот, кто является носителем ключевых качеств для реализации той или иной стратегии. В этой связи все большие и большие средства неизбежно будут расходоваться на транзакционные издержки по идентификации таких людей. Данная проблема пока не имеет достаточно глубокой проработки.

5) В современных условиях на первый план выходят разделы стратегии, связанные с безопасностью и целостностью функционирования предприятий. Для защиты предприятий должны формироваться ассоциации, не поглощающие, но помогающие предприятиям. Целесообразно развивать научно-практическую дисциплину, которую можно было бы назвать «экология предприятий». Если экология, созданная первоначально Гаккелем в конце XIX века как наука о взаимоотношениях животных и растений между собой и с окружающей средой, в XX веке трансформировалась в науку о взаимоотношениях человека и окружающей природной средой, и защите последней от первого, то сейчас на повестке дня стоит вопрос о создании *экономической экологии* – науки о взаимоотношениях общества и экономики, в частности, общества и предприятий. Речь идет, таким образом, об *экологии предприятий* как естественной экономической среды для человека – работника, потребителя, акционера. Цель данной дисциплины – сохранение «экономической природы», защита ее от необдуманных или хищнических действий человека или групп людей. Поскольку экономическая природа представлена главным образом предприятиями, необходимо предпринимать специальные меры по защите предприятий от «хищнических, оппортунистических действий как инсайдеров, так и аутсайдеров.

б) Специальным предметом стратегического планирования должны стать «стыки» и взаимосвязи подсистем, указанных на рис. 1. Эти подсистемы тесно связаны между собой, влияют друг на друга непосредственно и опосредованно. В принципе их взаимодействие может быть отражено в виде матрицы, аналогичной матрице межотраслевого баланса, однако эта тема находится за рамками настоящей публикации. В общем виде их функционирование и взаимодействие представлено на рис. 2.

Во-первых, каждая из подсистем является «производственной» в том смысле, что производит некоторый «продукт», имеющий товарную или услугу форму и

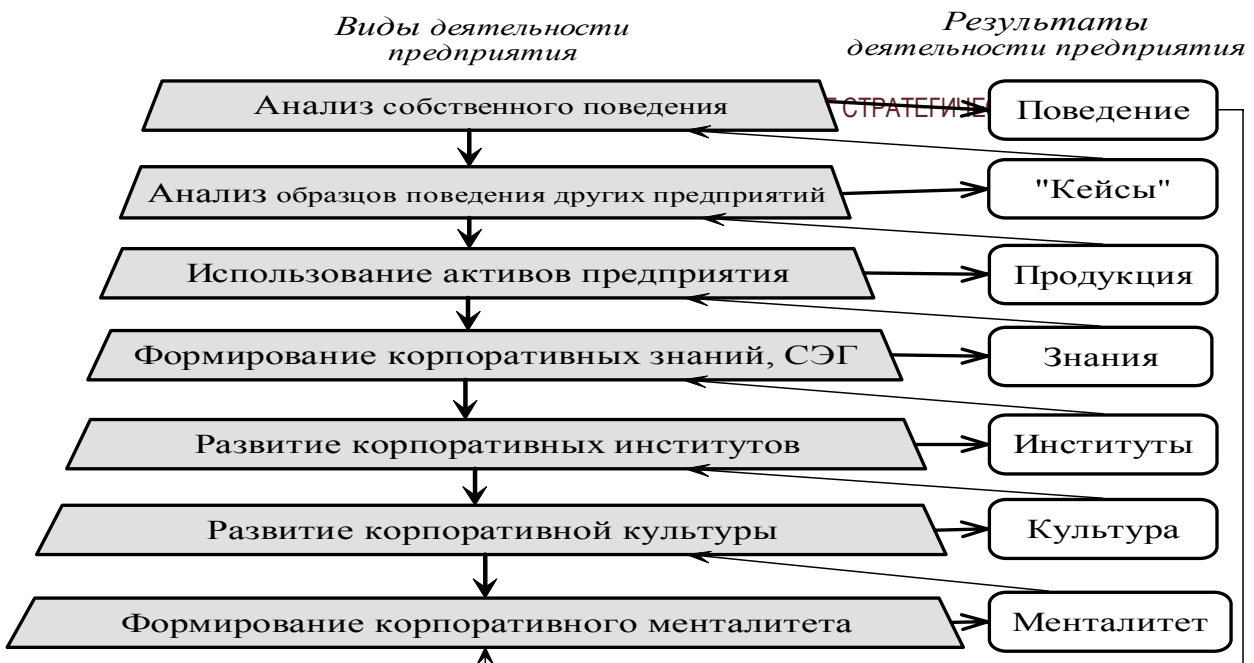


Рис. 2. Предприятие как многопроцессная система

потребляемый, вообще говоря, как внутри предприятия, так и за его пределами. Так, ментальный слой порождает национальную модификацию мышления граждан; культурный слой производит культурные образцы и ценности, формирует культурную среду; институциональный слой генерирует изменения в институциональной системе; когнитивный – создает совокупность знаний и навыков; продуктом совместного применения технологий, средств и предметов труда, входящих в активы, является продукция; «исторические» подсистемы формируют «историческую память» - запас знаний, сведений и эмоциональных впечатлений относительно образцов поведения собственного или других предприятий.

Во-вторых, каждый слой участвует в «производственном» процессе расположенного выше слоя путем предоставления своеобразных средств производства (на рис. 2 - косые стрелки справа налево): ментальный капитал служит фактором формирования культурной среды; культурный влияет на формирование институтов; те, в свою очередь, вместе с перечисленными факторами определяют особенности когнитивных механизмов и социально-экономического генотипа; когнитивные механизмы позволяют осмыслить чужой опыт, который, в свою очередь, необходим для анализа собственного пути.

В-третьих, каждый из слоев, кроме первого снизу, участвует в процессе *воспроизводства* нижележащего слоя (так, социально-экономический геном позволяет воспроизводить основу национальной институциональной системы). При этом результаты влияния верхнего слоя на функционирование нижнего проявляются обычно в виде кумулятивного лагового процесса с удлинением лага по мере перехода от верхних к нижним уровням.

Можно видеть, что эта схема замкнута, т.е. образует своеобразную петлю – воспроизводственный цикл. Отметим чрезвычайную важность нерешенной пока задачи измерения продукции подсистем и составления модели взаимодействия, аналогичной модели «затраты – выпуск» В. Леонтьева.

В сферу стратегического планирования, таким образом, должны войти производимые предприятием не только рыночные, т.е. пользующиеся платежеспособным спросом на рынке товары, но и нерыночные товары – менталитет, культура, знания и т.д. Так, например, если раньше мы говорили о товарно-рыночной стратегии, теперь по аналогии могли бы говорить об институционально-рыночной стратегии. Однако институциональная среда не является

рыночной. Поэтому в данном случае надо скорее говорить о *стратегии приема (заимствования, импорта) и передачи (экспорта) институтов*.

Следует подчеркнуть важность требования системности стратегии. Оно должно стать основным в стратегическом процессе на всех уровнях. Пирамида на рис. 1 образует для каждого предприятия единое целое. Бессмысленно стараться вырвать из общей структуры отдельный слой и ставить его во главу «стратегического» угла без надлежащего согласования с другими слоями. Так, например, концентрация стратегии на знаниях сама по себе не сможет изменить конкурентное положение предприятия. Тот факт, что в ряде компаний появились «директора по знаниям», «директора по обучению», еще не гарантирует успеха. Дополнительно нужен и «директор по корпоративной культуре», и «директор по корпоративному мышлению», и «директор по корпоративной эволюции». Взаимодействие, стыки между руководимыми ими подсистемами должны стать предметом нового стратегического планирования.

Общий вывод заключается в следующем. Только системное стратегическое планирование может охватить предприятие во всей его полноте. В этом – миссия стратегического планирования на всех уровнях управления. По мере раскрытия новых сторон деятельности предприятия, они должны быть включаемы в стратегический процесс. Реинжиниринг существующей системы стратегического планирования должен предусматривать:

- расширение предмета стратегического планирования за счет включения подсистем корпоративного менталитета, культуры, институтов, знаний, корпоративной эволюции и их координации между собой и с традиционными стратегическими подсистемами;
- перенос центра тяжести стратегического планирования на развитие нематериальных активов;
- создание в стране систем многоуровневого кластерного стратегического планирования, постепенную интеграцию этих систем в общестрановую систему индикативного стратегического планирования;
- соединение систем бизнес-планирования на предприятиях с системой расширенного комплексного стратегического планирования
- синтезирование систем стратегического планирования с бизнес-проектированием, соединение проектного и объектного подходов; совершенствование системы принятия стратегических решений, демократизация стратегического планирования, разработка наноэкономических основ стратегического планирования.

Важно понять, что по сути реинжинирингу должно подвергнуться не только стратегическая, но и тактическая компоненты планирования. Понятие бизнес-плана также должно быть изменено в направлении системного охвата всех сторон деятельности предприятия. В этом смысле бизнес-план должен быть приближен к техпромфинплану – основному комплексному описанию деятельности предприятий с 50-х по 90-е годы прошлого века. Однако кроме технического и финансового аспекта, отраженных в названии документов этого вида, плановому охвату должны подвергнуться ментальные, культурные и институциональные аспекты деятельности предприятия, поэтому подобный документ должен был бы носить название типа менкультинсплана.

И последнее. В сегодняшней методологии стратегического планирования доминируют два основных подхода. Один из них связан с именами А. Томпсона и А. Стрикленда¹³, второй – с именем Г. Минцберга. Первые выдвигают на первый план в стратегическом планировании ремесло, алгоритмы, методики. Второй – искусство, эмоции, душу. Первый подход можно

¹³ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М. – СПб. – Киев, Вильямс, 2003.

уподобить химии, второй – алхимии. В последнем упор делается на личностное знание, точнее, постижение. «Знание, с которым имеет дело стратегическое мышление, не является интеллектуальным, не является ни аналитическим обобщением, ни абстрактными фактами и цифрами... В гораздо большей степени это личностное знание, внутреннее понимание, родственное чувству материала у мастера. Если факты доступны каждому, то такое знание – лишь немногим»¹⁴. Все сказанное не должно нас удивлять: ведь рабочим материалом стратега является именно человек. И успех стратегии и ее автора достигается лишь тогда, когда ему удалось настроить свою душу в резонанс с душой предприятия, свои мысли – с обобщенным мозгом предприятия, а свои ощущения – с сигналами внешней социально-экономической среды. Вот почему каждая эффективная стратегия является результатом открытия, озарения, а не применения готовых правил и разработок. Истинная стратегия – это результат достижения *резонанса* между объектом планирования, субъектом планирования и их общей средой.

¹⁴ Минцберг Г. Высокое ремесло стратегии. В кн.: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001, с. 159.