

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 658.1/5

Еремейчук Р.А.

В современных рыночных условиях хозяйствования предприятие как сложная социально-экономическая система находится в процессе постоянных внутренних изменений. С одной стороны, оно вынуждено приспосабливаться к непрерывному преобразованию внешних условий хозяйствования, к переменам глобального и операционного окружения. В то же время другим, не менее важным источником изменений служат процессы самоорганизации и усложнения внутренней среды.

В ходе постоянного развития внешней среды меняются рынки сбыта и товарный ассортимент, технология и способы производства, масштабы деятельности и требования к персоналу предприятия, что вызывает необходимость постоянного совершенствования организационно-экономического механизма управления предприятием, более полного использования внутренних резервов повышения эффективности хозяйствования.

Конкретными способами решения сложной задачи обеспечения соответствия внутриорганизационных изменений требованиям внешней среды является формирование условий для успешного проведения процесса развития, преобразования состава и структуры элементов внутренней среды предприятия, изменение внутренних регламентов, норм и правил, форм и методов координации работы и т. д. Механизм управления в этом случае должен обеспечивать решение таких практических заданий, как распределение целей, полномочий и ответственности; составление планов, бюджетов, графиков; определение способов осуществления изменений и др.

Таким образом, течение процесса внутриорганизационных изменений не является хаотичным и непредсказуемым, а подчиняется действию комплекса социальных, экономических, организационных законов и закономер-

ностей. Основу процесса развития составляет разработка соответствующей стратегии, реализацию которой можно рассматривать как трансформационный процесс. Когда предприятие приходит к устойчивому состоянию и необходимости расширения деятельности, разработка стратегии превращается в подготовку "прыжка" из одного состояния в другое.

Процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации. Результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. В то же время возможна относительно последовательная реализация стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и довольно драматичными скачками в новые состояния. В качестве основных стратегий, используемых внутри устойчивых состояний, можно рассматривать стратегии роста, стабилизации, выживания, сокращения и различные их модификации.

Их применение основывается на том, что большую часть времени предприятие может быть описано как некая устойчивая конфигурация его составных частей. В течение определенного периода своего существования оно принимает четко определенные структуру и форму, адекватные установленным требованиям. Это в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.

Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией — скачком в иную конфигурацию. При этом можно выделить ряд этапов, способствующих возникновению указанной трансформации (рис. 1). Заслуживает внимания и то, каким образом с течением времени идентифицированные стадии сменяют друг друга.

Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. При неэффективной реализации стратегий преимущества производства могут быть сведены к минимуму.

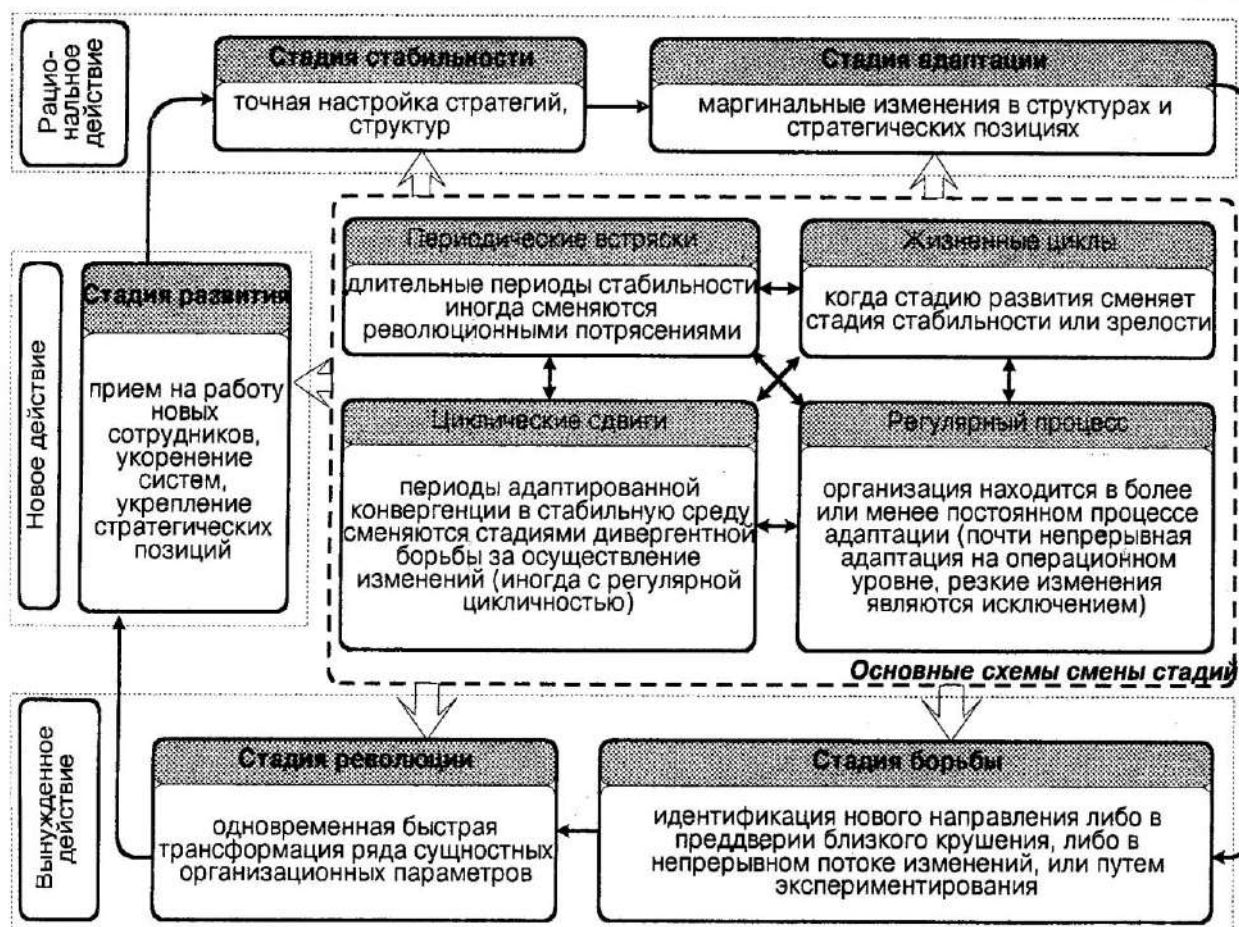


Рис. 1. Этапы возникновения трансформаций

Хорошо проведенные организационные изменения усиливают эффективность разработанных стратегий и обеспечивают успех предприятию, даже если в них были допущены неточности или во внешней среде произошли неучтенные изменения. Поэтому в периоды возникновения трансформаций стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранения жизнеспособности.

Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевре-

менность предпринимаемых действий и их адекватность контексту.

Облегчить формирование результирующей стратегии развития внутри устойчивых состояний и обосновать необходимость трансформационных изменений можно с помощью схемы, приведенной на рис. 2. Она представляет собой векторную интерпретацию процесса управления развитием, которая основывается на предложенном формализованном описании процесса устойчивого развития, согласно которому устойчивое развитие (УР) определяется в виде функциональной зависимости от таких переменных, как устойчивость функционирования предприятия в различных i -х циклах ($Y_{\Phi i}$), способность к осуществлению необходимых изменений в процессе развития ($C_{\Pi i}$), потенциал предприятия (Π_i) и условия внешней среды ($Y_{B i}$):

$$Y_{\Pi} = f(Y_{\Phi i}, C_{\Pi i}, \Pi_i, Y_{B i}). \quad (1)$$

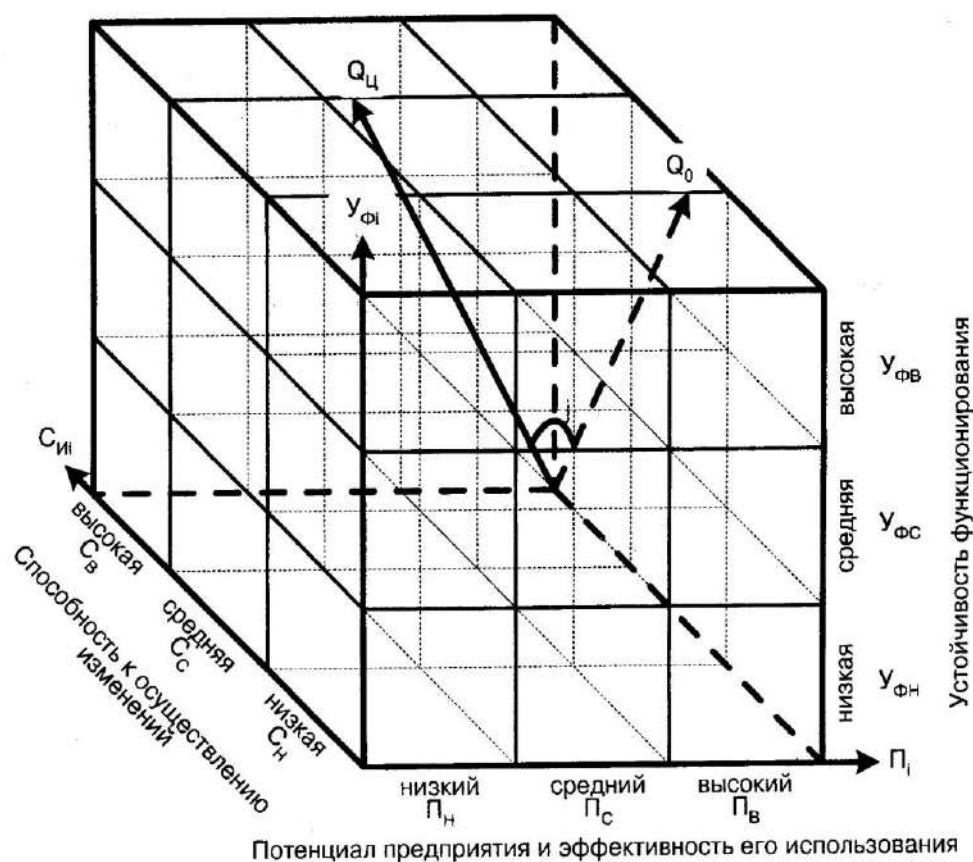


Рис. 2. Векторная интерпретация процесса управления развитием

Стратегия развития производственных объектов, допускающая типовые решения, может основываться на методах подобию. Лучшие из найденных решений рассматриваются как некоторые стандарты (эталон), к которым должны приближаться практические решения. Это позволяет управлять развитием производственных процессов и осуществлять контроль за их состоянием и использованием производственных мощностей на основе стандартных стратегических решений.

Выбор компонентов стратегии должен обеспечить долгосрочную целевую сбалансированность всех сторон производственной деятельности и структуры производственной системы. Оптимизация этого процесса возможна путем формирования определенной технологии управления. Существующие технологические схемы должны обеспечивать возможность описания каждой из составных частей менеджмента предприятия (оргструктуру, финансы, учет, мотивацию и т. д.); давать возможность понять причины, которые привели к необходимости изменения состояния пред-

приятия; определять инструменты, с помощью которых можно воздействовать на предприятие, чтобы изменить его состояние; формулировать методику, политику и программу реализации изменений.

Таким образом, технология управления развитием — это комплекс последовательно осуществляемых действий, направленных на создание набора фазовых переменных, описывающих объект; выбор правил описания движения объекта развития; формулировку целевых функций либо критериев, которых необходимо достичь в ходе управления движением объекта; разработку управленческих воздействий. Ее разработка предполагает как исследовательско-аналитическую работу, так и социально-организационную деятельность. По мнению автора, нельзя технологию управления развитием сводить только к поиску вариантов поведения предприятия в условиях изменения внутренней и внешней среды. Это технология активной управленческой деятельности в полном комплексе всех ее функций, ролей и полномочий.

Разрабатывая стратегию развития, необходимо учесть относительную значимость ее элементов. Для этого при разработке стратегии принимается некоторое целевое решение, характеризующее многомерным вектором $Q_c(g_1^c, g_2^c, g_3^c, \dots, g_n^c)$, где g_i^c — структурные элементы стратегии (целевого

состояния). Действующая структура стратегии рассматривается как некоторый вектор $Q_0(g_1^0, g_2^0, g_3^0, \dots, g_n^0)$, где g_i^0 — структурные элементы действующей (стартовой) стратегии. При формировании стратегии развития в качестве таких структурных элементов могут выступать параметры, рассмотренные в табл. 1.

Таблица 1

Структурные элементы (g_i) стратегии развития

	Анализируемая ситуация и ее характеристика				
	$P_B C_{iB} U_{F_B}$ $P_B C_{iC} U_{F_B}$ $P_C C_{iB} U_{F_B}$ $P_B C_{iB} U_{F_C}$ $P_C C_{iC} U_{F_B}$ $P_C C_{iB} U_{F_C}$	$P_B C_{iB} U_{F_H}$ $P_H C_{iB} U_{F_B}$ $P_B C_{iH} U_{F_B}$ $P_C C_{iH} U_{F_B}$ $P_B C_{iH} U_{F_C}$ $P_B C_{iC} U_{F_C}$	P_C C_{iC} U_{F_C}	$P_C C_{iH} U_{F_C}$ $P_B C_{iH} U_{F_H}$ $P_C C_{iC} U_{F_H}$ $P_H C_{iC} U_{F_B}$ $P_H C_{iC} U_{F_C}$ $P_H C_{iH} U_{F_B}$	$P_H C_{iH} U_{F_H}$ $P_H C_{iC} U_{F_H}$ $P_H C_{iB} U_{F_H}$ $P_C C_{iH} U_{F_H}$ $P_H C_{iB} U_{F_C}$ $P_C C_{iB} U_{F_H}$
Основное направление	Поддерживать позицию, инвестировать для роста	Развиваться при благоприятных обстоятельствах	Избирательность	Стабилизация и увеличение прибыли и рентабельности	Преодоление кризисных явлений, трансформация
Базовая стратегия	рост, интенсивный рост	стабилизация, рост		выживание, стабилизация	выживание, сокращение
Доля рынка	Поддерживать или наращивать лидерство	Сохранять положение, выборочно сегментировать, инвестировать в увеличение доли		Поддерживать или умеренно извлекать средства	Выборочно инвестировать или искать новые рынки
Товары	Расширение ассортимента, рост качества	Дифференцировать товары для ключевых сегментов рынка		Сокращать менее успешные товары	Агрессивно сокращать, выделять новые
Цена	Сохранять цену, выборочно уменьшать	Стабилизировать или поднимать цену	Агрессивная ценовая политика и маркетинговые исследования с целью увеличения прибыли и доли рынка		
Распределение	Сохранять систему	Расширить распространение	Выборочно поддерживать		Сегментировать
Контроль затрат	Уделять повышенное внимание маржинальной прибыли и снижению переменных затрат		Ужесточение контроля, но не в ущерб предпринимательству		Агрессивно снижать все виды издержек
Производство	Расширяться, инвестировать (слияния, СП)	Максимизировать использование мощностей	Увеличивать производительность		Высвобождать мощности, инвестировать
Исследования и разработки	Расширять и инвестировать	Выборочное осуществление, отсутствуют	Концентрироваться на отдельных проектах		
Оборотные средства	Уменьшать в процессе работы собственные запасы, увеличивать кредитные средства		Снижать задолженность, уменьшать количество неоплаченных счетов, увеличивать оборачиваемость запасов		
Персонал	Поощрять эффективную работу, назначать ключевых менеджеров		Улучшать менеджмент в основных функциональных подразделениях		
Инвестиции	Рост капитала	Выборочно инвестировать	Ограничить капитальные вложения		Привлекать

Угол между векторами $Q_{ц}$ и Q_0 может служить мерой отклонения развития от цели рассматриваемого развивающегося объекта, а произведение отношения величин векторов на косинус угла ($\cos(\phi)$) между ними характеризует степень приближения объекта к его целевому состоянию. Оптимально организованная стратегия развития предполагает, что плановые мероприятия приближают стартовое состояние к целевому.

Система реализации принятых во время разработки решений должна ориентироваться как на работу внутри устойчивых состояний предприятия, так и обеспечивать оптимальное проведение качественных и структурных изменений. Она также должна учитывать различные характеристики проводимых изменений, такие, как широта изменений, формализация процесса описания изменений, плановость изменений.

Кроме этого, можно выделить еще два основных измерителя перемен. Во-первых, это изменения, связанные со стратегией, т. е. с направлением деятельности предприятия. Во-вторых — с самим предприятием, т. е. с состоянием, в котором оно находится. В процессе проведения изменений необходимо учитывать оба этих параметра, когда и стратегия, и организация будут меняться от высококонцептуальных, или абстрактных, до исключительно конкретных, или материальных (рис. 3).



Рис. 3. Направления конкретизации описания перемен

Реализация запланированных в процессе развития изменений может осуществляться революционным способом или путем обновления, медленного выстраивания всесторонних изменений, каждый из которых может оказаться оптимальным в условиях какого-либо конкретного предприятия. Основная цель стратегического управления развитием должна состоять в том, чтобы уравновесить изменения и постоянство: осуществлять перемены там, где и когда это необходимо, одновременно поддерживая стабильность функционирования. В то же время в определенных ситуациях предприятиям необходимо идти на серьезные всесторонние трансформации. В этом случае основная задача менеджмента состоит в определении необходимости и места осуществления регулирующих воздействий, их скорости и последовательности.

Литература: 1. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. — М.: Экономика, 1990. — 158 с. 2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий /Пер. с англ. /Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2000. — 336 с. 3. В.Н. Самочкин. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. — М.: Дело, 1999. — 336 с.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

УДК 338.512

Гарин О.Л.

В современных условиях трансформационной экономики особое внимание уделяется регулированию уровня доходов и расходов предприятия. Одним из вариантов решения этой проблемы является создание системы управления затратами (СУЗ), которая представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации управленческих