



УДК 005.52:334.7

ПРОБЛЕМЫ ГИБКОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**Е.В. КАЛИНИЧЕНКО***Государственный университет-УНПК
г. Орел**e-mail:
ekaterina-
morozova28@rambler.ru*

Статья посвящена актуальным вопросам экономики предприятия – его проблемам гибкости при разработке стратегического развития. Для определения степени уязвимости стратегии предприятия в статье предложено применять прием под названием «анализ влияния». Рассмотрена концепция синергизма, влияющая на гибкость. С этой целью в статье показан алгоритм определения синергизма, который можно получить при помощи таблицы, представленной в виде квадратных матриц. В статье рассмотрены основные способы стратегического анализа и рекомендации для достижения поставленной цели. Изложен зарубежный опыт разработки стратегии предприятия, который полезно использовать руководителям российских предприятий всех форм собственности.

Ключевые слова: рыночные отношения, стратегическая уязвимость, стратегические зоны хозяйствования, внутренняя гибкость, внешняя гибкость, кризисные условия, концепция синергизма, оценка стратегической гибкости, планирование стратегии предприятия.

В результате перехода к рыночным отношениям часть предприятий страны получила сильный импульс развития. Но большинство государственных предприятий в лице своих руководителей встали перед проблемой стратегической уязвимости, перед проблемой самозащиты своего хозяйственного благополучия.

Под стратегическим управлением следует понимать управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации [3], которое ориентирует свою производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные структурные, производственные и финансовые изменения, адекватные воздействию окружающей среды, что позволяет организации добиваться значительных конкурентных преимуществ. И в дальнейшем позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом поставленных стратегических целей.

Тем самым любой хозяйствующий субъект в условиях рынка действует в условиях большой неопределенности, что и предполагает некоторые возмущения внешней окружающей среды и изменений внутренних условий.

Для снижения своей стратегической уязвимости вместо сопоставления наборов стратегических зон хозяйствования в ближайшей и долгосрочной перспективах зарубежные фирмы применяют другие методы. По нашему мнению, для наших условий может подойти метод достижения стратегической гибкости.

Считается, что большинство наших руководителей имеют консервативный образ мышления. Поэтому изучение влияния риска от действия внешних факторов должно проходить следующим образом: необходимо убедиться в том, что ни от одной из своих стратегических зон хозяйствования и зон стратегических ресурсов предприятие не будет зависеть настолько, чтобы возникла серьезная угроза его жизнедеятельности. Затем нужно выяснить, не взаимосвязаны ли СЗХ настолько, что внезапное возникновение одной проблемы может нанести предприятию значительные убытки в нескольких СЗХ.

Для той небольшой части руководителей, склонных к наступательным действиям, путь преодоления стратегической уязвимости лежит в сознательном стремлении к вхождению в неустойчивую ситуацию и принятию каких-либо изменений с целью извлечения из этого выгоды. Иностранцы чаще всего решают проблему стратегической уязвимости другим путем: они выбирают СЗХ, зоны стратегических



ресурсов и группы внешнего влияния, зависящие от разных технологий и условий и не подвергающиеся неожиданностям, которые могут отразиться на всех сферах сразу. Наши кризисные экономические условия не позволяют реализовать такую стратегию. Достижение гибкости стратегии в основном зависит от соотношения прибыли и объема продажи путем балансирования набора по комбинациям разных фаз жизненных циклов.

Внутренняя гибкость достигается путем внутрипроизводственной координации, при которой все ресурсы могут переводиться из одной СЗХ в другую. Мы считаем, что этот вариант возможен только для некапиталоемкого производства. Поэтому лучше решать эту проблему, усиливая внешнюю гибкость. Нужно постоянно помнить, что внутренняя и внешняя гибкость противоречат друг другу. Поэтому, если некоторые из предприятий диверсифицируют свою внешнюю базу, то настолько они это сделают, насколько же снижается возможность переключения внутренних ресурсов. Оценка степени гибкости предприятия – довольно сложная операция.

Рассмотрим опыт ведущих фирм Запада в решении данной задачи. Для определения степени стратегической уязвимости любого объекта нужно выяснить степень концентрации объемов реализации продукции и прибыли, т.е. из каких источников и стратегических зон хозяйствования складываются величины показателей. Но и для более совершенного определения степени уязвимости стратегии предприятия целесообразно применять прием, известный в зарубежной управленческой литературе под названием «анализ влияния» [6].

Такой анализ целесообразно проводить с использованием данных приведенных в таблице 1.

Таблица 1

Оценка стратегической гибкости предприятия

| Неожиданности | Рассматриваемая СЗХ | | | | | | Вероятное влияние | | | |
|-------------------------------|---------------------|-------------|---------------------------|---------------------|-------------|---------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| | Возможности | | | Угрожающие проблемы | | | Отрицательные | | Положительные | |
| | влияние | вероятность | время | влияние | вероятность | время | кратко-срочное | долго-срочное | кратко-срочное | долго-срочное |
| ⋮ | 0.10 | 0.1 | 0.5 лет свыше 5 лет | 0.10 | 0.1 | 0.5 лет свыше 5 лет | до 5 лет | свыше 5 лет | до 5 лет | свыше 5 лет |
| Характеристика неожиданностей | | | | | | | | | | |

На первом этапе в первый столбец вписывается перечень наиболее вероятных и существенных для предприятий неожиданностей, которые могли бы существенно повлиять на ход дела. Для предприятий, находящихся в современных кризисных условиях, это могут быть следующие факторы: политическая нестабильность, инфляция, стагфляция, девальвация денежной единицы, коренное изменение законодательства, налоговая политика и др. Эти факторы, безусловно, касаются всех предприятий и влияют на их развитие.

Второй этап – это оценка потенциального влияния каждой из этих неожиданностей. В зарубежных исследованиях оно определяется так: если влияние положительное, оно заносится в графу «возможности», если отрицательное – в графу «угрожающие проблемы». Затем оценивается вероятность в совокупности с временным фактором.

Третий этап состоит в оценке гибкости каждой СЗХ путем подведения итогов по каждой графе. Итоговые величины по столбцам «возможности» покажут меру положительного значения гибкости, а итоги по столбцам – «угрожающие проблемы» степень уязвимости. Суммирование этих результатов даст величину показателя общей гибкости.



На четвертом этапе делается оценка изменения вероятного влияния соответствующих неожиданностей на предприятие (итог по строкам) через показатель влияния.

На заключительном этапе устанавливается ориентировочный показатель гибкости для предприятия, который можно определить двумя способами:

1) определяется максимальная доля прибыли, которую можно получить в зоне с определенным уровнем нестабильности;

2) ориентир гибкости устанавливается в виде максимальной доли прибыли, которую предприятие может получить в случае возникновения стратегической неожиданности.

В теории менеджмента есть правило, согласно которому предприятиям, стоящим на пути диверсификации, нужно установить минимум положительного значения показателя гибкости по отношению к неожиданным возможностям (которые могут появиться в будущем), определяемого как сумма положительных величин краткосрочного порядка в первом столбце таблицы 1.

В 60-х годах возникла концепция поведения предприятия в условиях диверсификации – концепция синергизма. Синергизм – общее, совместное направление с единой целью. Источником синергизма может быть использование одних и тех же производственных площадей для общезаводских служб, а также взаимодополняемость подразделений в управлении. Преимущества «синергизма» определяются как суммарная отдача всех капиталовложений по сравнению с отдачей вложений отдельных подразделений. Зарубежная практика показала, что в напряженных ситуациях – в момент спада конъюнктуры – синергетические фирмы оказываются более стойкими и показывают лучшие результаты деятельности. Выбирая степень синергизма в каждом отдельном случае, нужно исходить из следующих трех предпосылок [2]:

а) есть ли на предприятиях традиция использования синергетического эффекта:

б) какие взаимосвязи с точки зрения руководства предприятия преобладают (конгломерат или синергетическое предприятие):

в) какие ожидаются условия внешней среды.

Чем выше ожидаемая нестабильность и жесткость конкуренции, тем выше будет значение синергизма для достижения успеха. Усиление гибкости уменьшает потенциальный синергизм [3]. Поэтому перед менеджерами всегда стоит выбор между несколькими ориентирами: рентабельность или объем реализации; рентабельность или гибкость; гибкость или синергизм. Мировая практика показывает, что правильный выбор состоит в балансировании между этими ориентирами.

Алгоритм определения синергизма можно получить при помощи таблицы 2, представленной в виде квадратных матриц. По строкам показаны зоны, в которых предприятие «отдает», а по столбцам – в которых «получает». Синергизм оцениваем по двум направлениям: синергизм факторов, определяющих конкурентную стратегию; синергизм факторов, влияющих на потенциал предприятия.

На первом этапе можно определить уровень синергизма, который «отдающая» зона предлагает «получающей». На втором этапе по столбцам и строкам можно просуммировать показатели силы влияния по каждому из направлений. Третий этап – это оценка зависимости одной СЗХ от другой. Суммы издержек по столбцам покажут степень важности зоны. Затем выявляются важные общие связи в будущем, которые сравниваются с действующими.

На основе этого можно найти желаемые линии связей синергизма. Именно на них должны ориентироваться синергетические цели. Обеспечение кооперации между руководителями стратегических хозяйственных центров для получения синергизма является общей для предприятия задачей. Определение таких показателей, как «степень гибкости» и «синергизма», является совершенно новым для наших руководителей аспектом деятельности и управления. Но они уже достаточно давно и с успехом применяются за рубежом в ведущих корпорациях, поэтому эти теоретические положения, по нашему мнению, можно и нужно использовать при разработке стратегии предприятий России.



Таблица 2

Взаимосвязи стратегических зон хозяйствования «отдающие» зоны

| | СЗХ-1 | СЗХ-2 | СЗХ-3 | Суммарная зависимость |
|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|-----------------------|
| СЗХ-1 | | Описание характера и уровня поддержки | | |
| СЗХ-2 | | | | |
| СЗХ-3 | | | | |
| Суммарный вклад | | | | |
| Характер взаимной поддержки СЗХ | Передающиеся идеи и стратегии: общая продукция, обмен технологиями, реклама, охват рынка | | Передающиеся продукция и услуги: общее управление, НИОКР, ресурсы, маркетинг | |

Оценка стратегической гибкости и синергизма влияет на планирование стратегии предприятия. В первую очередь приходится разграничивать сферы, в которых предприятие уже занимает определенные позиции, т.е. приходится фактически определять границы СЗХ с учетом долгосрочных перспектив, нестабильности нашего экономического и социального развития. В каждой зоне хозяйствования необходимо сформировать стратегию поведения. Это можно сделать при помощи экстраполяции ситуации, складывающейся на сегодняшний день, и оценки конкурентного статуса. Это позволяет выбрать приемлемый конкурентный статус, определить необходимый объем инвестиций, возможности управления предприятием информировать на основании этого стратегию. Сравнивая существующие ресурсы с поставленной целью, можно определить, в какие новые СЗХ следует проникать и что для этого необходимо предпринять менеджерам. Чаще всего перед ними встают следующие задачи: определять показатели – ориентиры развития предприятия: разграничивать приоритеты зон хозяйствования; разрабатывать программу достижения ориентиров: распределять имеющиеся ресурсы; прогнозировать потребность в ресурсах на стратегическое развитие в ближайшем будущем.

В Гарвардской школе бизнеса разработаны основные способы стратегического анализа и рекомендации для достижения поставленной цели. Так, например, когда цель анализа состоит в определении конкурентных позиций и в выборе среди них лучших, когда необходимо перераспределить имеющиеся ресурсы между зонами, то рекомендуется использовать матричные расчеты, о которых мы выше говорили. В случае выбора стратегии управления в качестве инструмента используется анализ конкурентных стратегий и изменения прибыли под влиянием различных факторов. Если возникает вопрос балансирования между краткосрочными и долгосрочными задачами определения размеров инвестиций, то целесообразно использовать «матрицу жизненных циклов», а при задаче сокращения стратегической уязвимости «матрицу уязвимости» и, наконец, для установления синергетических связей – «матрицу синергизма» [4].

Принципиальные отличия всех этих приемов от известных нашим экономистам состоят в том, что выводы анализа традиционно строятся на выявлении условий успеха на основе сложившихся тенденций. В предлагаемых американскими учеными способах анализа изучаются как данные о трендах и экспертных оценках, так и любая косвенная информация о возможном влиянии каких-либо факторов, например, на прибыль и т.д. Составляется более широкий массив данных, где учитываются и стратегические неожиданности.



По результатам такого анализа можно определить будущую стратегию, возможности вложения ресурсов в уже существующую СЗХ, а также определить внутренние связи, время «входа» в новую зону, время «выхода» и будущую потребность в ресурсах. В ходе анализа может оказаться, что альтернативной СЗХ для предприятия нет, поскольку в условиях централизованного планирования оно выполняло только узконаправленную функцию – производство продукции. В этом случае в практике зарубежных исследований применяются критерии диверсификации, позволяющие определить, по каким конкретным признакам нужно искать новые СЗХ.

Существуют два способа определения критериев. Один из них получил название «корректировка во время реализации стратегии» [6]. В этом случае идет сбор информации от всех, кто может подсказать новые приемлемые пути диверсификации. Все «подсказки» проверяются по стратегическим критериям (они избраны предприятиями) и по критериям общей финансовой надежности. Таким путем идут те, кто сам рискует и ищет диверсификацию и не удовлетворен прошлыми успехами. Американские ученые вывели интересное правило: чем дольше процветало предприятие, тем вернее, что в будущем его будут ждать трудности.

Второй способ – это «планомерный» подход, т.е. все заслуживающие внимание пути перебираются и анализируются [6]. С учетом избранного варианта складывается стратегия. Ее главная особенность состоит в том, что предприятие начинает заниматься зоной только после того, как полностью убедится в ее выгоды. При «планомерном» подходе неуклонно соблюдается скомпонованная стратегия. В этом случае риск неудачи меньше, чем в первом, но выбор осуществляется очень медленно, будущее непредсказуемо влияет на избранную стратегию, отбрасываются другие привлекательные варианты.

По сути, текущее корректирование и планомерный подход – это противоположные способы изучения рынка. Перед менеджером почти всегда встает вопрос: планировать развитие или идти «наощупь»? В современных условиях мы считаем необходимым сочетание этих способов. На начальном этапе мы рекомендовали бы использовать метод проб и ошибок, позволяющий избрать стратегию и построить критерии ее формирования. Конечно, в начале получаемая прибыль не играет принципиальной роли, все решает перспектива. В случае привлекательности СЗХ начинаются планирование и выбор стратегии.

Подводя итоги изложенному, можно сформировать следующий алгоритм действия предприятия: получение информации о возможной СЗХ; инвестирование пробных начинаний, поступление информации о результатах первых действий; анализ возможностей; выбор стратегической позиций: направленный поиск конкретных преимуществ; составление плана постепенного развертывания деятельности; начало деятельности в стратегической зоне хозяйствования.

Если анализ каждого этапа показывает, что результаты деятельности становятся лучшими, предприятие должно предпринять следующие шаги и начать новую деятельность в полную силу. В случае неудачи следует выяснить их причины: а) неудачная стратегия; б) неправильно выбранная стратегическая зона хозяйствования. В первом случае следует пересмотреть выбор стратегических позиций, а во втором – покинуть зону хозяйствования.

Изложенный зарубежный опыт разработки стратегии предприятия полезно использовать и нашим руководителям предприятий всех форм собственности. Это особенно актуально при сильной нестабильности внешних условий, что именно и характерно для нашей экономики. Опыт иностранных фирм показывает, что все эти управленческие операции по разработке и реализации стратегии всегда должны проводиться при участии и взаимодействии тех хозяйственных подразделений предприятия, которые в дальнейшем будут задействованы в ее реализации. Зачастую, как свидетельствует зарубежный опыт, целесообразно создавать на предприятии специальную временную группу специалистов, сформированную из разных подразделений предприятия для разработки его стратегии. В функции такой группы входят: формирование целей и постановка задач для предприятия; обеспечение



своевременной реакции на проблемы стратегического характера; определение стратегической ответственности; составление набора СЗХ, стратегических ресурсов; обеспечение перелива ресурсов между СЗХ; стратегическое развитие предприятия «изнутри».

Названные функции должны быть присущи руководителям отечественных предприятий, которые в основном все еще планируют распорядительные и финансовые функции. Старые подходы не дают возможности провести стратегическую сегментацию зон, а затем и интеграцию ресурсов. Поэтому целесообразно отказываться от обычной последовательности действий (когда выполнение шло сразу после принятия директивного плана) и применять стратегическое планирование на основе «постепенного проникновения» на новый рынок, сбора и анализа дополнительной информации о СЗХ с использованием описанных управленческих приемов.

Список литературы

1. Бендиков, М.А. Стратегическое планирование развития наукоемких технологий и производств. – М.: Academia, 2001.
2. Кинг, В. Стратегическое планирование и хозяйственная практика / В. Кинг, Д. Клиланд. – М., 1982.
3. Никитин, С.А. Цели и стратегии развития предприятий, их классификация и системный подход к их формированию / С.А. Никитин // Известия ТулГУ. – Серия «Экономические и юридические науки». – Тула: ТулГУ, 2010. – С. 123-136.
4. Овешникова, Л.В. Принципы, методы и технологии стратегического планирования и прогнозирования инфраструктурного обеспечения предпринимательства / Л.В. Овешникова // Научные ведомости БелГУ. Серия История. Политология. Экономика. Информатика. – 2014. – Вып. 26/1. – № 8 (151). – С. 43.
5. Сибирская, Е.В. Виды стратегического планирования инфраструктурного обеспечения предпринимательства / Е.В. Сибирская, Л.В. Овешникова // Научные ведомости БелГУ. Серия История. Политология. Экономика. Информатика. – 2014. – Вып. 27/1. – № 15 (158). – С. 73.
6. Тронина, И.А. Методика комплексной оценки стратегии в системе менеджмента предприятия / И.А. Тронина // Известия Тульского государственного университета. Серия: Экономика. Управление. Финансы. – Вып. 1. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2006. – С. 119-125.
7. Штеменко, К.С. Пространственный подход к формированию стратегий социально-экономического развития малых и средних городов / К.С. Штеменко // Научные ведомости БелГУ. Серия История. Политология. Экономика. Информатика. – 2014. – Вып. 28/1. – № 22 (165). – С. 42.

THE PROBLEMS OF FLEXIBILITY IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

E.V. KALINICHENKO

*Gosuniversitet-YNPK
Orel*

*e-mail:
ekaterina-
morozova28@rambler.ru*

The article is devoted to topical issues of enterprise economy – its problems of flexibility in the design of strategic development. To determine the degree of vulnerability of the company's strategy in the article shows that it is advisable to apply the method called «impact analysis» The concept of synergy, affecting flexibility. For this purpose, the article shows a determination algorithm of synergism which can be obtained using a table which represented a square matrix.

The article describes the main methods of strategic analysis and recommendations to achieve this goal.

Set out the international experience to develop the company's strategy, which is useful, and the heads of Russian enterprises of all forms of ownership.

Keywords: market relations, strategic vulnerability, strategic areas of management, internal flexibility, external flexibility, crisis conditions, the concept of synergy, strategic flexibility assessment, planning strategy