

УДК 338.26.313

Клейнер Г. Б., д-р экон. наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора ЦЭМИ РАН, г. Москва

СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Задача стратегического планирования деятельности и развития предприятия — одна из важнейших в условиях конкуренции. К сожалению, к ее решению многие отечественные предприятия оказались не подготовленными. Во многом это объясняется недостаточной разработанностью стратегической теории и методологии, одновременно пригодной для реализации на отечественных предприятиях и учитывающей достижения мировой экономической и управленческой теории.

*Редакция журнала обратилась к известному российскому ученому **Георгию Борисовичу Клейнеру**¹, в научных работах которого в лучших традициях методологии «от абстрактного к конкретному, а от него — к практике» раскрывается смысл стратегического подхода в теории предприятия и в практике управления предприятиями, с просьбой изложить свои взгляды на стратегию предприятия, проблемы ее формирования и реализации.*

Основная задача данной статьи — определить требования к стратегическому процессу, вытекающие из результатов теоретического исследования внутренней и внешней среды предприятия, включая совокупность лиц и органов, принимающих и выполняющих стратегические решения. При формировании стратегии предприятия важно не потеряться в изначально безбрежном море необозримых и несравнимых между собой возможностей стратегического выбора, свести многообразие этих возможностей в каждом направлении деятельности предприятия к дискретному и обозримому множеству вариантов. Разработка и изложение рекомендаций по проведению этой необходимой части стратегического процесса — вторая задача данной статьи.

Начнем с основного термина «стратегия». Несмотря на большой объем учебной и научной литературы по

вопросам стратегического планирования на микроуровне, однозначное и четкое определение стратегии и ее места в системе функционирования предприятия не сформировалось. Так, в известном учебнике под редакцией проф. А. П. Градова стратегия рассматривается как способ достижения

¹ Клейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопросы экономики. 1998. № 8; Он же. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике // Вопросы экономики. 1999. № 8; Он же. Институциональная структура предприятия и стратегическое планирование на макроуровне // Вестник Государственного университета управления. Серия «Институциональная экономика». 2001. № 2; Он же. Системная парадигма и теория предпри-

ятия // Вопросы экономики. 2002. № 10; Он же. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1; Он же. Теория фирмы и практика российских предприятий. М.: ЦЭМИ РАН. 2006; Он же. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008; и др.

целей производственной системы². В очередном издании книги под экономической стратегией уже предлагается понимать «динамическую систему взаимосвязанных правил и приемов, с помощью которых обеспечивается эффективное формирование и поддержание в длительной перспективе конкурентных преимуществ фирмы на внутренних и внешних рынках индивидуальных и общественных благ»³.

Таким образом, здесь содержательный акцент переносится на «систему правил и приемов», а целевой аспект увязывается с конкурентоспособностью фирмы. Что касается правил и приемов, то здесь, видимо, следовало бы уточнить характер этих правил, так как далеко не все правила (читай — институты) относятся к стратегическим. Что же касается конкурентоспособности предприятия, то данное понятие само также нуждается в определении. В буквальном смысле конкурентоспособность предприятия — это совокупность его особенностей и возможностей, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими агентами. Но, пользуясь этим понятием, мы переносим акцент на одну из фаз функционирования или жизненного цикла предприятия — фазу борьбы с другими предприятиями своей отрасли. Однако это не единственная фаза жизненного цикла. Предприятие может и не находиться в состоянии конкурентной борьбы, а просто пытаться выполнить заказ и оказаться не в состоянии реализовать его на должном уровне. Конкуренция — лишь один из видов рыночных отношений. Отношения между потребителем и поставщиком не менее важны. Далее: предприятие может быть монополистом, но это не

означает, что его стратегические проблемы решены.

В книге А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда стратегия определяется сначала как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей»⁴, а в конечном счете, трактуется как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности⁵. В более поздней книге тех же авторов стратегия компании характеризуется как «комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей»⁶. Что «стратегического» в таком определении, если здесь речь идет, надо полагать, о существующих клиентах с их вполне определенными потребностями, остается неясным.

«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»⁷. На стратегию, как качественную последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия, указывается во множестве учебных руководств⁸.

² См.: Экономическая стратегия фирмы: Учебник / Под ред. проф. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1995. С. 16.

³ Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. проф. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 2003. С. 26.

⁴ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: ЮНИТИ, 1998. С. 11.

⁵ Там же. С. 565.

⁶ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2003. С. 32.

⁷ Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Издательство Московского университета, 1995. С. 62.

⁸ См., например: Тренев Н. Н. Стратегическое управление. М.: ПРИОР, 2000; Wright P., Pringle C., Kroll M. Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

Иную связь между стратегией и целями имеет в виду Дж. Моклер, подчеркивая, что стратегии предприятия — это долгосрочные цели и планы, формулируемые для обеспечения эффективного взаимодействия предприятия со своим конкурентным окружением⁹.

Более развернутое определение, отвечающее скорее пониманию стратегии как образца, чем как плана, содержится в работе В. С. Ефремова: «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), способность (как) и цели (для чего) действий»¹⁰. В подобных определениях можно отметить общность с понятием рутин как унаследованных «нормальных и предсказуемых образцов поведения фирм»¹¹.

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 придержива-

ется предприятие на пути к достижению этих целей¹².

В целом массив различных подходов к определению понятия стратегии на микроуровне может быть разбит на три группы. Прежде чем рассматривать их, целесообразно ввести понятие целевого (интенционального) пространства, или целевой сферы предприятия — совокупности представлений о желательном состоянии, результатах и эволюции предприятия. Отметим, что данные представления (образы) могут отражать точки зрения тех или иных лиц или органов, заинтересованных в деятельности предприятия: генерального директора, правления, менеджеров, совета директоров, работников, акционеров, инвесторов, покупателей продукции, поставщиков и т. д. Есть смысл говорить и об «общефирменном» представлении, если оно выработано в соответствии с некоторой обобщающей и учитывающей разные точки зрения 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 близости или несходства (отдаленности), поэтому можно говорить не просто о множестве, а о топологическом или даже метрическом пространстве представлений.

Традиционно в целевой сфере в зависимости от степени конкретности, детальности или, наоборот, обобщенности, абстракт-

⁹ Mockler R. J. Strategic Management: An Integrative Context-Specific Process. Harrisburg-London: Idea Group Publishing, 1992.

¹⁰ Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. М.: Финпресс, 1998. С. 31.

¹¹ Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ, 2000. С. 31.

¹² Авторы 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. См.: Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.

ности такого представления выделяется четыре разноуровневых типа элементов:

- миссия;
- цели;
- задачи;
- действия предприятия¹³.

Под миссией (деловым кредо, философией) предприятия понимается обобщенное описание предназначения и роли предприятия в экономике и обществе. Миссия предприятия обычно выражается в виде достаточно лаконичной и вместе с тем весьма емкой формулировки, отражающей в обобщенной форме 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»¹⁴.

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 развития. На самом деле одной аналитики здесь недостаточно. Необходимы креативное стратегическое мышление, глубокое проникновение исследователя в сущность предприятия, его потенциала, его макро- и микросреды. Это становится возможным, если возникает некий резонанс между внутренним миром («душой») исследователя и имманентны-

ми особенностями («душой») предприятия. В этом случае модель предприятия, сформированная в сознании аналитика, может быть адекватным отражением сущностных особенностей предприятия.

Цели предприятия существенно отличаются от его миссии как по форме, так и по содержанию. Для целей должно быть характерно конкретное описание внутреннего состояния или внешней позиции предприятия, сроков, показателей, критериев. Описание целей должно быть настолько определенным, чтобы в любой момент можно было в принципе ответить, достигнута данная цель или нет (а еще лучше, когда в последнем случае можно ответить и на вопрос о том, в какой степени, насколько достигнута данная цель). В частности, для этого желательно, чтобы описание цели включало некоторые значения показателей, измеряемых в более или менее содержательных шкалах — количественной, разностной или шкале отношений. Как видим, цели и миссия — существенно различающиеся понятия.

Задачи — детализация целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности. Поэтому описание задач имеет еще большую, чем для целей, степень конкретности.

Наконец, *действия* — это отдельные локализованные во времени мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Таким образом, целевая сфера структурируется в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень представит 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.

¹³ Строго говоря, последний элемент является как бы пограничным между целевой и поведенческой сферой предприятия.

¹⁴ Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987.

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 к определению этого термина, 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.

Какой из этих способов представляется более логичным? Чтобы ответить на этот вопрос, уточним, 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 слишком узким. Таким образом, учитывая определенный разрыв между «миссионерским» и «целевым» уровнями интенционального пространства данного объекта, стратегию следовало бы расположить между миссией и целями.

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

При таком подходе требует специального определения понятие «стратегическое решение». Определим его следующим образом: 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 (точнее было бы сказать «трудноотвратимые») последствия. Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики — необратимость и долгосрочность последствий. С точки зрения стратегического подхода, это означает, что принятие реализация стратегических решений меняют стратегический 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 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 оператив-

ных, руководители предприятия не уделяют подготовке и анализу стратегических решений того внимания, которого они заслуживают.

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* — войско, *ago* — веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом. Соответственно, термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования предприятия и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия.

Стратегические решения (в широком смысле этого слова) лежат в основе стратегии предприятия. Сама же стратегия предприятия представляет собой каркас, на котором базируются конкретные задания, решения по отдельным частным вопросам функционирования предприятия.

В конечном итоге, при любом подходе, реализованном с достаточной последовательностью, содержание стратегии должно быть в принципе одним и тем же. Достоинства первого подхода связаны с априорной «встроенностью» стратегии в систему целевого пространства (более субъективный, близкий к нормативному подход), достоинства второго — в более тесной связи стратегии с реализующими ее решениями (более объективный, близкий к реалистическому подход).

Хотелось бы отметить, что в предлагаемом системном подходе к стратегии цели как таковые (например, «к 2010 г. довести объем выручки до 100 млн долл. в год») не выделяются в стратегии специально как отдельные элементы. Наоборот, мы стремимся к тому, чтобы они были

вписаны в общее описание предприятия в пространственно-функционально-временном разрезе. Поэтому целевым (интенциональным) названо все пространство, где располагаются такие описания, а не отдельные изолированные «ориентиры». Разумеется, это не отменяет приоритетности отдельных элементов целевого пространства предприятия по отношению к другим. Однако в методологическом отношении предпочтение должно быть отдано системному подходу к стратегии (рассмотрению стратегии как единого целого) в противовес фрагментарному (концентрация внимания исключительно на «ориентирах»). В тактическом плане разделение между целями и средствами имеет смысл, но в стратегическом ракурсе различие между ними не носит качественного характера.

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 инвестиционные проекты реконструкции, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. Стратегические решения принимаются всегда, во все периоды жизненного цикла предприятия, хотя в условиях централизованного управления необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия 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»);

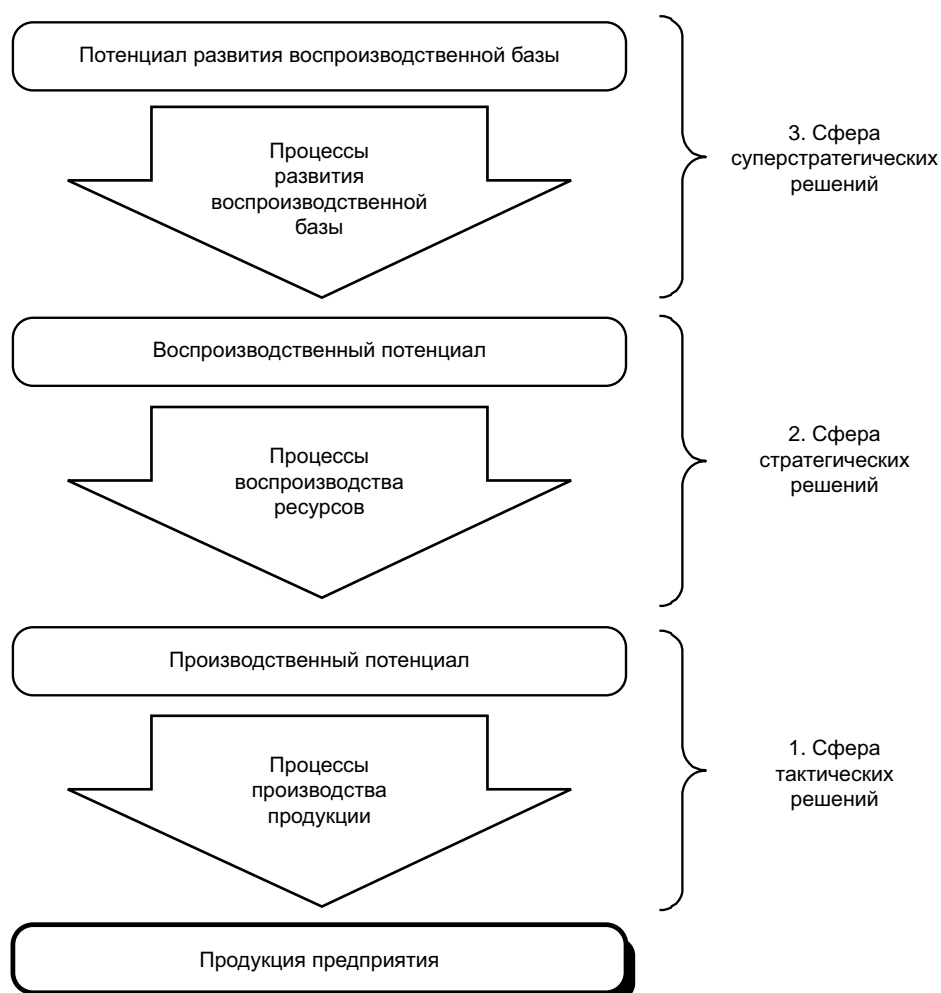


Рис. 1. Классификация решений по управлению предприятием

- 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, по их предметной сфере. Решения, относящиеся к использованию имеющегося потенциала (производственной базы), целе-

сообразно относить к *тактическим*. Решения, касающиеся процессов формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно отнести к *стратегическим*. Наконец, решения, которые относятся к формированию потенциала развития воспроизводственной базы, были названы *суперстратегическими*¹⁵ (см. рис. 1).

Хотелось бы подчеркнуть особую роль решений третьего типа. При неоклассиче-

¹⁵ См.: Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.



Рис. 2. Структура основных подсистем предприятия

ском подходе к концепции предприятия, где предприятие предстает как преобразователь ресурсов в продукцию, а основные решения касаются выбора 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 предприятия¹⁶ выясняется, что 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.

Решения второго и третьего типов (стратегические и суперстратегические) будем

объединять общим термином «стратегические решения».

Если воспользоваться понятием производственной функции для отражения производственной деятельности предприятия, то разделение этих видов решений можно иллюстрировать следующим образом. Тактические решения в таком контексте связываются с управлением *аргументами* производственной функции. Стратегические решения касаются изменения *самой производственной функции с помощью варьирования ее частных производных* (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 первого порядка, а адресатом суперстратегических решений — производные первых производ-

¹⁶ См.: Клейнер Г. Б., Тамбовцев В. Л., Качалов Р. М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997

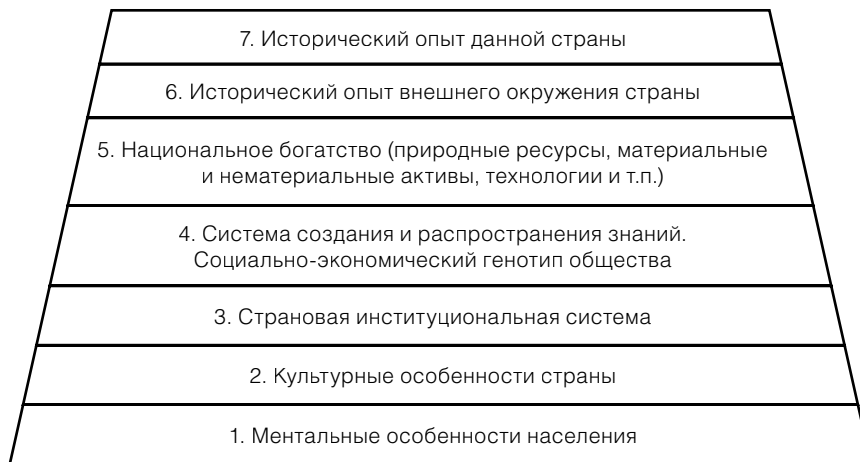


Рис. 3. Структуризация внешней макросреды предприятия

ных, т. е. частные производные производственной функции второго порядка.

В терминах «сэндвич-пирамиды» предприятия (см. рис. 2) 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.

1. *Осмысление* — процесс восприятия и согласования с ментальными моделями, придание смысла.
2. *Оценка* — сопоставление с культурными образами, определение важности явления.
3. *Институционализация* — определение внутрифирменных институтов, обеспечивающих распространение данной инновации на предприятии.
4. *Познание* — глубокий анализ, сравнение с имеющимися знаниями.
5. *Материализация* — материальное обеспечение инновации, стыковка или включение в активы предприятия.
6. *Бенчмаркинг* — сопоставление с аналогичными внешними образцами.
7. *Импринтинг* — запечатление, включение в историческую память предприятия.

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 (см. рис. 3). Так, ментальные особенности зависят не только от внутрифирменной атмосферы, но и от 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.

Необходимо отметить, что «стратегические» последствия могут иметь весьма различные решения, касающиеся номенклатуры и объемов производства, отношений с поставщиками и потребителями, социального развития, оплаты труда и других сфер деятельности предприятия. Принятие нестратегических, оперативных решений без опоры на стратегические установки лиша-

ет оперативные решения обоснованности и последовательности. Это и привело многих руководителей предприятий (прежде всего, в США в начале 1970-х гг.) к необходимости вычленения стратегического планирования как отдельной сферы управленческой деятельности¹⁷. 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.

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

ляющих потенциала следует рассматривать ресурсы, обеспечивающие достижение предприятием конкурентных преимуществ: отработанная технология, прогрессивное оборудование, интеллектуальные ресурсы, патенты и т.д. По существу именно такая ситуация описывается в теории «пяти сил конкуренции» М. Портера¹⁸.

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, человека) представляется несколько 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. По сути, принадлежность решений к стратегическим может быть выявлена на основе анализа его влияния на потенциал предприятия.

¹⁷ Более подробно см.: Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

¹⁸ Porter M. Competitive Advantage. N. Y.: Free Press, 1985. См. также: Портер М. Конкуренция. Michael E. Porter on Competition. М.: Вильямс, 2006.

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 (менеджмента)*.

Стратегическое планирование отличается от хорошо известного в бывшем СССР долгосрочного планирования двумя основными чертами (исключаем из рассмотрения отличие в характере функционирования предприятия в централизованной и в рыночной экономике): различиями в «горизонте» и в 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 условно можно определить как «обозримый», имея в виду, что появление не учтенных ранее изменений в составе или уровнях 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 как самоцели, 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, представить будущее предприятия для его партнеров, заинтересованных лиц, инвесторов. Политика должна базировать-

ся на стратегии. Поэтому понятие «стратегия» носит более широкий и фундаментальный характер, чем понятие «политика».

По содержанию стратегия предприятия должна охватывать решения в каждой относительно самостоятельной сфере деятельности предприятия. Прежде всего, это области управления структурой и объемами производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т. п.

Чтобы понять, «из чего состоит стратегия» и определить ее структуру, вернемся к вопросу «из чего состоит предприятие» и рассмотрим структуру относительно самостоятельных видов деятельности предприятия.

Системная структура предприятия включает семь функциональных подсистем, каждую из которых можно рассматривать как производящую некоторый обобщенный продукт, включая товарную продукцию. Учитывая это, можно сделать вывод, что предприятие осуществляет деятельность на рынке товаров, ресурсов и технологий, фондовом и финансовых рынках, а также в сфере нерыночных (иногда переходящих в рыночные) обменов культурными образцами, институтами, знаниями, «кейсами»; участвует в интеграционных и дезинтеграционных процессах. Интенциональная деятельность предприятия в каждой из сфер оборота этих видов обобщенной продукции должна регулироваться стратегией.

Отсюда вытекает, что стратегия предприятия должна складываться из следующих разделов, соответствующих сферам деятельности 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 рын-

ке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

3. *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. *Кадровая стратегия* — совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

В соответствии с результатами системно-интеграционной интенционально-эвентуализированной теории предприятия, к этим разделам должны быть добавлены еще пять следующих разделов.

7. Стратегия формирования корпоративной культуры (*культурная стратегия*).

8. Стратегия формирования внутренней институциональной среды и управление ее взаимодействием с внешней институциональной средой (*институциональная стратегия*).

9. Стратегия приобретения, создания, аккумуляции и хранения знаний (*когнитивная стратегия*).

10. Стратегия управления процессами имитации поведения других компаний и собственного поведения (*имитационная стратегия*).

11. Стратегия управления событиями (*эвентуальная стратегия*).

Этим разделам стратегии соответствующим образом относятся понятия культурного менеджмента, институционального, когнитивного, имитационного и эвентуального менеджмента как составляющих стратегического менеджмента в целом.

Управление предприятием в целом как самостоятельный вид деятельности также должно быть отражено в комплексной стратегии предприятия.

12. *Стратегия управления* — совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

Наконец, дополнительным (и последним) разделом комплексной стратегии предприятия может быть раздел, посвященный реструктуризации предприятия. Согласно результатам обследования, почти на двух из каждых трех предприятий реструктуризация или уже была, или происходит сейчас¹⁹. В связи с этим представляется целесообразным на данном этапе развития экономики выделить для этого направления деятельности самостоятельный раздел стратегии.

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

Состав разделов комплексной стратегии находится в следующем соответствии с составом подсистем предприятия (см. рис. 2). Товарно-рыночная, ресурсно-рыночная, технологическая, финансово-инвестиционная и кадровая стратегии относятся главным образом к функционированию основной подсистемы предприятия, непосредственно производящей товарную продукцию. Культурная, институциональная, когнитивная стратегии определяют функционирование соответствующих подсистем.

Интеграционную стратегию и стратегию управления предприятием можно рассматривать как противоположно направленные: для интеграционной стратегии характерен

¹⁹ См.: Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. С. 564–567.

взгляд «изнутри предприятия вовне». Наоборот, для стратегии управления характерен ракурс: «извне внутрь» (от внешних задач и установок к их реализации подсистемами внутри предприятия).

Что касается ментальной стратегии, то поскольку ментальный уровень работников предприятия с трудом поддается целенаправленному воздействию, мы подразумеваем включение этой тематики в раздел культурной стратегии, а также в раздел кадровой стратегии (в части найма и увольнения).

Объединение в один раздел всех видов имитации решений, принимавшихся в той или иной ситуации на данном или на других предприятиях обусловлено сходством процедур заимствования. Хотя источники информации здесь различны: в случае имитационной подсистемы речь идет по сути дела о бенчмаркинге, в то время как в исторической подсистеме главным является анализ собственной истории предприятия.

Таким образом, с одной стороны, все подсистемы предприятия нашли свое отражение в составе стратегии и, с другой, все разделы стратегии оказались отнесенными либо к какой-то подсистеме предприятия, либо ко всему предприятию в целом.

Хотелось бы подчеркнуть особую важность формирования и реализации эвентуальной стратегии. В компаниях, где реализуется регулярный стратегический менеджмент или идет его постановка, целесообразно в составе подразделения, отвечающего за стратегическое планирование (управление), создать специальную группу «эвентмейкеров», т.е. людей, планирующих и «создающих» события, превращающих отобранные факты в события.

Теперь, уточнив понятие и структуру комплексной стратегии предприятия, остановимся на некоторых важных аспектах роли стратегии в жизни предприятия. Эта роль, как показывает исследование работы наиболее продвинутых фирм развитых зару-

бежных стран, весьма значима и может быть охарактеризована следующим образом.

1. Стратегия как достижимый идеал.

Основной задачей стратегии является отображение перспективы развития компании. Для российских компаний перспективное видение имеет особое значение. В силу целого ряда исторических причин, особенностей наноэкономической среды функционирования предприятий отечественный работник предприятия испытывает острую потребность в приобщении не только к трудовому коллективу сегодняшнего дня, но и к будущему компании. «Компании без будущего» не являются привлекательным местом работы для большинства россиян. Но компания без стратегии — это в значительной мере компания без будущего. Стратегия служит незаменимым средством обретения работниками и менеджерами предприятия определенного и единого способа восприятия мира, парадигмы ведения бизнеса, принадлежности к корпоративной культуре.

Важным моментом при этом является достижимость того состояния предприятия и его положения в хозяйственной среде, которое воплощено в стратегии. Эта достижимость обеспечивается связанностью прошлого и будущего, которая должна быть реализована в стратегии. Успешные стратегические конфигурации все чаще включают компоненты, которые характеризуют переход «из прошлого в будущее». Это отличается от перехода «из настоящего в будущее», при котором будущее представляется результатом свободного выбора и реакции внешней среды. Эта реакция должна быть органически встроена в процесс стратегического выбора и моделироваться в рамках этого процесса. Иными словами: при формировании стратегии система взаимных ожиданий должна быть органически соединена с системой интересов субъектов и системой их намерений (интенциональной системой).

Многие западные теоретики считают, что в изменяющейся внешней среде интра-

вертные, бюрократические и сосредоточенные на самих себе нормы корпоративной культуры способны порождать корпоративные кризисы. Взамен устаревших рекомендаций типа «дело бизнеса — это бизнес, регулирующий внутреннюю составляющую бизнеса в целях достижения успеха» распространение получили призывы смотреть за пределы проходящего времени и заглядывать за границы бизнеса компании в пространстве.

2. Стратегия как интегратор.

Стратегический процесс служит мощным интегрирующим фактором. В ходе разработки и прохождения стратегии интегрируются:

- а) интересы субъектов — участников процесса разработки и реализации стратегии;
- б) функции подразделений предприятия;
- в) потоки материальных, финансовых и информационных ресурсов;
- г) потоки системных событий;
- д) элементы интеллектуального капитала — между собой и с материальными активами;
- е) функциональные подсистемы, представляющие системную структуру предприятия.

Важную роль играет формирование стратегии предприятия в таком процессе, как эффективное использование способностей и талантов сотрудников²⁰. Стратегический процесс не только позволяет выявить эти таланты, но и способствует их включению в производственно-хозяйственную деятельность. Консолидационная роль стратегии на предприятии практически не может быть ничем заменена.

3. Стратегия как предмет (образец) для имитации.

²⁰ См.: Мильнер Б. З. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003; Он же. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2004.

Речь идет о ретроспективном рассмотрении разработанной ранее стратегии и результатов ее реализации. Результатом этих действий является некий образец стратегии, подобный образцам продукции предприятия, выставляемым в демонстрационном зале. Этот образец используется в дальнейшем для формирования других стратегий, учитывающих изменившиеся условия, что осуществляется в рамках исторической подсистемы компании. Кроме того, такая прошедшая аналитическую обработку стратегия определяет в значительной степени репутацию, имидж предприятия.

Ряд таких стратегических образцов на примере товарно-рыночной стратегии широко известен из истории наиболее успешных фирм, начиная от образца, отражающего философию Г. Форда: «Любой цвет (автомобиля) подходит, лишь бы он был черным», до образца, отражающего повышенное внимание к реакциям рынка: улучшенное качество, дифференцирование и ценовая конкурентоспособность; потребность в инновации и быстром изменении. В определенном смысле это наиболее важный взгляд на стратегию, потому что стратегии, которые фактически реализованы, объединяют результаты всех планов, решений и действий, выполняемых предприятием, а также все реакции внешней среды на эти действия.

Стратегия как образец допускает иерархическое представление в виде совокупности все более детальных разработок: от грубого описания до подробного регламента.

4. Стратегия как основа реагирования на внешние события и вызовы.

В современный период частых и неожиданных изменений необходима организационно-функциональная подсистема в составе предприятия, которая занимается поиском, фиксацией и осмыслением стратегических проблем предприятия по мере их появления и развития. С этой точки зрения стратегия предстает как один из внут-

рифирменных механизмов, непрерывно обеспечивающих релевантные ответы на новые стратегические проблемы и «вызовы». Возникающие проблемы формируют «повестку дня» каждодневной стратегической деятельности на предприятиях — каждую проблему нужно изучать и находить эффективный стратегический ответ. Именно такая система соответствует компетентному стратегическому менеджменту и обеспечивает адекватный подход к формированию программ его развития. Опора на стратегию позволяет существенно сократить издержки, связанные с процессами принятия повседневных решений на предприятии.

5. *Стратегия как власть над предприятием.*

В данном аспекте стратегия рассматривается как результат политического процесса взаимодействия всех заинтересованных в производстве лиц, предоставляющий, как правило, расширенные полномочия тем, кто разрабатывает и руководит реализацией этой стратегии. В общем смысле и те, кто имеет власть, и те, кто хотел бы ее иметь, оказывают влияние на производство. Во многих случаях фактическая власть на предприятиях неизбежно разделена, и это разделение произведено независимо от интересов, принципов развития предприятия или степени демократии при принятии решений. Это требует, чтобы лидеры контролировали структуру изменения власти — способ замены через некоторое время людей, контролирующих основные ресурсы предприятия.

В среде мировых информационных сетей последнего десятилетия естественно возникает ситуация, при которой власть, распределенная между большим количеством людей, событий и других явлений, может неожиданно появиться в любом месте взаимосвязанной сетевой внешней среды и повлиять на внутреннее развитие фирмы. Ситуации, при которых неожиданно появляются другие, не менее мощные центры вла-

сти, требуют ответа либо в виде «политической сделки», либо в виде стратегического планирования. Стратегия, надлежащим образом разработанная, обсужденная и принятая, должна стать истинной властью в том смысле, что нарушать ее без соответствующего пересмотра не сможет самое высокое должностное лицо в компании и «самый мажоритарный» собственник.

При разработке стратегии необходимо учитывать возможность возникновения острых административно-политических или криминальных ситуаций в любой точке пространства интересов предприятия и необходимости адекватной реакции. Распределение власти внутри и вне предприятия носит динамический характер и должно стать предметом особого внимания при разработке стратегии. Движение в направлении создания систем предотвращения корпоративных кризисов должно начинаться с активного и системного интервенционизма предприятия во внешнюю среду, наполненную рассеянными элементами рыночной и административной власти.

6. *Стратегия как конкурентная позиция предприятия.*

Такие теоретики конкурентной стратегии, как М. Портер, видят основные задачи стратегии менеджмента в том, чтобы выбрать и поддерживать «выигрышные» позиции в рыночной среде²¹. Согласно теории позиционирования, ключ к стратегическому успеху — это превышение средней отдачи от инвестиций посредством разработки и внедрения конкурентных стратегий.

В определенной степени эту концепцию можно найти «между строчками» о входных барьерах, власти поставщиков, заключающих сделку, и т.д. в концепции М. Портера²². При этом можно обнаружить, что по сути дела «политический» и «конкурентоспособный» аспекты положения пред-

²¹ См.: Porter M. Competitive Advantage. N. Y.: Free Press, 1985.

²² См.: Там же.

приятия часто весьма близки друг к другу. В ситуации, когда предприятие имеет значительную конкурентную силу, например, в монополистической ситуации, можно позволить себе игнорировать аспекты внешней среды и сконцентрироваться на создании эффективных структур управления, производства и планирования. По мере того, как конкуренты становятся более сильными, руководство и подразделения, обеспечивающие обратные связи предприятия, должны сосредоточиться, например, на удовлетворении потребностей наиболее важных поставщиков и заказчиков. В очень запутанных ситуациях руководство должно делегировать власть персоналу, поскольку оно не может достаточно быстро или эффективно управлять посредством централизованной системы управления персоналом. В такой макросистеме сети разделения власти и стратегические союзы — необходимые стратегии для достижения успеха на многих фронтах.

По мере усложнения внешней среды фундаментальная роль конкуренции в обществе начинает оспариваться. Рынок предстает как сложная система, взаимоотношения элементов которой (хозяйствующих субъектов) основаны на координации (сотрудничестве при реализации конкретных проектов) и коэволюции (согласованном развитии) не в меньшей степени, чем на конкуренции. Этот вопрос акцентируется теми, кто видит основную опасность для предприятий в приближении предприятия (точнее, многих предприятий одновременно) к кризису на пути усиления конкурентоспособности любой ценой.

7. Стратегия как система мотивации и контроля персонала.

Здесь внимание обращается на роль стратегии в консолидации и мотивации коллектива и каждого работника и менеджера в отдельности. Важно при разработке стратегии соблюсти баланс между эволюционными изменениями на предприятии, революционными переменами и консер-

вативным развитием, сохраняющим позитивные черты организации. В ряде случаев эти типы динамики концентрируются в определенных частях организации, что позволяет работникам найти сферу деятельности и коллектив, в наибольшей степени отвечающих личностным приоритетам по отношению к инновациям.

По существу стратегия играет роль минимизатора административных и транзакционных издержек, поскольку обеспечивает экономию средств, затрачиваемых в отсутствие стратегии на поиск и анализ оперативных решений, в том числе сокращает транзакционные издержки при выборе контрагентов предприятия.

Изменения внешнего существования предприятия в контексте ожиданий заинтересованных лиц как ряда эволюционных периодов, которые предшествуют и сопровождают пакеты революционных изменений, должны иметь адекватную и мобильную проекцию на систему управления персоналом. При этом революционные кризисы, появление нового руководства переориентируют предприятие на новую стадию разработки системы мотивации персонала. Можно предполагать, что каждый успешный руководитель в начале эволюционного периода сам является зародышем следующей революции/кризиса. Следовательно, соответствующим образом должна подготавливаться новая система мотивации и контроля персонала для принятия ими решений.

8. Стратегия как средство обеспечения целостности предприятия.

Подводя некоторые итоги, следует подчеркнуть, что проблема целостности предприятия относится к наиболее острым проблемам постперестроечной экономики. За время спада предприятия лишились многих структурных элементов, относящихся к инвестиционному и инновационному контурам. Управление потеряло целенаправленность, а внутреннее пространство предприятия приобрело свойства фрагмен-

тарности. Институт стратегического планирования является надежным средством для противодействия этим тенденциям. Это связано как с познанием возможного будущего, осуществляемым в ходе разработки и реализации стратегии, так и с проявлением организующей силы стратегии. По сути дела, стратегия представляет одно из выражений «души» предприятия, и, организуя на предприятии стратегический процесс, мы тем самым укрепляем и облагораживаем «душу» предприятия.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Деминг У. Э. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006.
3. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008.
4. Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Нагрудная Н. Б. Формирование стратегии функционирования инновационно-промышленных кластеров. М.: ЦЭМИ РАН, 2007.
5. Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2003, 2004.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2003.
8. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1995; 2003.

Статья поступила в редакцию 4 сентября 2008г.

G. Kleiner, Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences; Deputy Director of Central Institute of Economics and Mathematics, Russian Academy of Sciences, Moscow

BUSINESS STRATEGY: THE CONCEPT AND THE STRUCTURE

One of the most important goals a business has in a competitive environment is to do the strategic planning and to elaborate a business development strategy. Unfortunately, many Russian businesses have failed to fulfill the task. The main reason why they have failed is the fact that a strategic planning theory and methodology that could suit the Russian businesses and that is in line with the achievements made by the world economic and management theory developers has not been elaborated in full.

Our editorial board has asked Georgy Kleiner, a renowned Russian scientist, to give us his opinion on the business strategy choice and implementation issues. The methodology he uses in his works includes the traditional tried-and-true principle of moving from the abstract to the specific and from the specific to the implementation stage. Using the methodology, he shows the essence of the strategic approach used when elaborating a business development theory and choosing a business management principle.

The main goal of the article is to determine the business strategy development process requirements that should be in line with the findings of the external and internal business environment research in which the entities that make decisions and fulfill the strategic tasks were examined. When forming a business strategy, it is important to streamline each sector business's strategy choices that seem to be endless and to describe the restricted and countable number of variants to choose from. The author's second goal is to elaborate and describe the recommendations needed to be followed when the businesses are on this necessary stage of the strategy development process.