
УДК 338.45

ББК 65.301

Л 96

И.И. Лютова

Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов Национального института бизнеса, г. Москва. Тел.: (495) 375 14 50, e-mail: lyutova_irina@mail.ru.

Моделирование организационно-экономического механизма управления устойчивым развитием промышленного предприятия

(Рецензирована)

Аннотация. В статье представлена классификация процессов и элементов мобильности в структуре управления предприятием. Рассмотрение организационно-экономического механизма адаптивного управления позволило предложить варианты обеспечения устойчивости развития предприятия и обосновать стратегии, обеспечивающие сбалансированность показателей на долгосрочную перспективу.

Ключевые слова: стратегическое управление; адаптивность; классификация процессов; элементы гибкости; организационный компонент; конкурентный аспект.

I.I. Lyutova

Doctor of Economics, Professor of Finance Department, National Institute of Business, Moscow. Ph.: (495) 375 14 50, e-mail: lyutova_irina@mail.ru.

Modelling of an organizational-economic controlling mechanism for an industrial enterprise sustainable development

Abstract. The paper presents the classification of processes and mobility elements of a management structure at the enterprise. Consideration of the organizational-economic mechanism of adaptive management has allowed the author to propose variants of ensuring stability of enterprise development and to substantiate the strategies providing balance of indicators for long-term prospect.

Keywords: strategic management; adaptivity; classification of processes; flexibility elements; an organizational component; competitive aspect.

Способность промышленных компаний приспособиться к быстро меняющейся рыночной среде по праву считается залогом устойчивости и главным критерием результативности современного производства и эффективности управленческих решений.

Можно провести параллель между гибкостью предприятия к потребностям рынка как предмету настоящего исследования и адаптивностью производственной системы, которая рассматривалась многими отечественными исследователями. Под адаптивностью понимается процесс целенаправленного изменения параметров, структуры и свойств объекта в ответ на происходящие изменения.

Исходя из современных стратегических подходов к управлению, адаптивность и гибкость не могут расцениваться как синонимы. Адаптивность предполагает переориентацию системы, следующую за произошедшими изменениями внешней среды, а гибкость обеспечивается при условии предвидения будущих изменений до их наступления, лишаящего предприятие возможности реагировать.

Автор убежден, что адаптивность предполагает изменения параметров внутренних и внешних свойств объекта с целью обеспечения устойчивого функционирования объекта. Именно с этих позиций целесообразно рассматривать сущность и содержание

организационно-экономического механизма адаптации промышленных предприятий.

В общем виде деятельность промышленного предприятия, как и любой другой сложной системы, представляет собой серию взаимосвязанных и параллельно протекающих процессов, совместное действие которых дает реализоваться программам стратегического и тактического развития. К этим процессам относятся:

- производство;
- инвестирование;
- исследования и разработки (инновационный процесс);
- движение финансовых потоков;
- маркетинг;
- бухгалтерский и управленческий учет как процесс сбора информации о предприятии;
- обеспечение стратегической информации о внешней среде;
- управление: персоналом, производством, финансами, качеством, инвестициями, инновациями и т.д.;
- стратегический менеджмент.

Предлагается классифицировать элементы системы гибкости по функциональному критерию, то есть привести их в соответствие с указанными процессами. В этом случае можно определять:

— гибкость производственной системы как способность реагировать на:

- а) изменение параметров исходного сырья и материалов;

- б) изменение вида (конструкторско-технологических характеристик) продукции и объемов производства;

- в) изменение отдельных технологий или оборудования в рамках технологического процесса.

— гибкость системы управления, в составе которой отдельно выделяются:

- а) гибкость структуры управления;
- б) гибкость стратегического планирования;
- в) скорость принятия решений и их исполнения.

— гибкость финансов предприятия;

— гибкость материального обеспечения и сбытовой политики;

— инновационная гибкость;

— гибкость системы информационного обеспечения [1].

Выделение функциональных элементов в отличие от упомянутой выше классификации элементов гибкости производственной системы является удобным с точки зрения работы в области повышения приспособляемости предприятия к изменениям, так как соответствует существующим на практике процессам, характеризующим предприятие как систему.

Представляется необходимым кратко пояснить основные различия между классификациями процессов и элементов гибкости.

В предлагаемой классификации элементов не выделен такой функциональный элемент, как маркетинг. Это объясняется тем, что сам по себе он не может быть негибким к потребностям рынка, поскольку главной целью маркетинга является создание товара, который полностью удовлетворял бы требованиям клиента. Достижение этой цели предполагает постоянное изучение рыночной конъюнктуры и предвидение ее изменений.

Создание оптимальной структуры организации — вопрос, широко обсуждаемый в специальной литературе. Тип организационной структуры влияет на интенсивность создания новых продуктов, что позволяет говорить о более или менее высокой степени гибкости структур. Рассматривая процесс создания нового продукта, состоящий из двух стадий: инициации (создание, отбор и концептуальное тестирование идей) и внедрения (разработка, пробный маркетинг и запуск продукции в массовое производство), — проведенные исследования дают основания говорить о следующем влиянии структуры на создание нового продукта.

Проектные и матричные структуры, обеспечивая высокий уровень коммуникативности и сотрудничества, а также наличие у группы разработчиков общих целей, в значительной мере стимулируют процесс инициации идей. Функциональная структура более эффективна на стадии внедрения, когда

основная идея нового продукта уже выработана, а значительные изменения на стадии внедрения приводят к увеличению затрат времени и финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта [2].

Структура управления оказывает влияние и на скорость принятия решений как составляющую гибкости управления. Децентрализованные структуры или структуры с неглубокой иерархией позволяют получить прямой доступ к информационным, материальным и трудовым ресурсам, что ускоряет процесс принятия решений в целевой сфере [3].

Все вышеизложенное дает основание утверждать, что сущность и содержание организационно-экономического механизма адаптации промышленных предприятий можно представить адаптивной моделью системы управления, которая позволяет строить систему управления предприятием на критериях адаптивности.

Кратко структуру адапционных мер можно представить следующим образом.

В стратегической области предприятия: точечная модернизация оборудования; приобретение и внедрение западных технологий и ноу-хау; четкое позиционирование своих продуктов, марки, стиля; активная работа с традиционным клиентом, расширение номенклатуры услуг, сервисное обслуживание, ремонт, модернизация; поиск новых платежеспособных потребителей, выход на новых потребителей в смежных отраслях и выход на внешний рынок; переход от крупносерийного производства к гибкому, ориентированному на запросы отдельного покупателя; ликвидация неприбыльных (неперспективных) производств; использование зарубежных проектов, комплектующих, сырья; гибкое поведение на рынке, использование торговой марки партнеров.

Организационный компонент стратегии обеспечения устойчивости имеет несколько вариантов:

1. Вхождение предприятий в вертикальные структуры (корпоративные

группы), преобразованные из отраслевых структур управления или создаваемые заново. Они обычно помогают в снабжении и сбыте, в установлении хозяйственных связей между государствами СНГ. Такие объединения создают собственные финансовые институты, оказывают лоббистское давление на правительство, центральный банк и т.п.

2. Создание различных горизонтальных объединений предприятий — акционерных обществ, товариществ под совместные инвестиционные и производственные проекты. Встречаются и объединения типа картелей — соглашений между предприятиями о минимальном уровне цен.

3. Вариант, обусловленный прежним пассивным и иждивенческим положением предприятия или отсутствием возможности осуществления двух вышеприведенных вариантов, — паразитирование на государственной собственности: продажа сырья и материалов из резервных фондов предприятий, сдача в аренду помещений и т.д.

4. Приватизация, позволяющая уйти из-под контроля государственных чиновников, приобретение возможностей принимать гибкие хозяйственные решения (положительный аспект приватизации), осуществлять бесконтрольное руководство, исходя из личных амбиций и интересов и (или) не вдаваясь в суть вопроса (отрицательный аспект приватизации). В любом случае осуществление приватизации преследует цель сохранения и укрепления контроля над предприятием, недопущения к управлению «сторонних акционеров».

Стратегия сбыта как рыночный аспект стратегии устойчивости совершенно необходима по мнению большинства руководителей, однако она разрабатывается пока немногими предприятиями в силу недостаточных знаний у управляющих, отсутствия квалифицированных специалистов-маркетологов, отсутствия опыта разработки такой стратегии и т.п. В рамках сбытовой стратегии предприятия должны проводить политику ориентации и переключения на потребительский спрос, тщательное изучение будущих

контрагентов, их надежности и перспектив, на контакты с новыми коммерческими структурами на рынке и т.д.

Конкурентный аспект стратегии устойчивости современных предприятий предполагает в основном повышение качества товаров, т.е. неценовую конкуренцию.

Финансовая составляющая стратегии устойчивости, с одной стороны, воспроизводит привычки прошлого — предприятие оказывает давление на правительство, пытаясь получить уступки, льготы (например, добиваясь льготной ставки процента) при формировании финансовых ресурсов. С другой стороны, предполагает приложение собственных усилий по упорядочению финансового положения предприятия. Руководители предприятий ощутили, что жесткие финансовые ограничения становятся определяющими при принятии основных финансовых решений.

Производственный компонент стратегии устойчивости нацелен, в первую очередь, на поддержание технического уровня производства. По мнению специалистов, в нем отражается и своеобразная «инженерная этика» (у большинства руководителей техническое образование) и понимание того, что снижение качества продукции в нынешних условиях явно недопустимо, и постоянное давление многих инспектирующих ведомств — водоснабжения, охраны природы, котлонадзора и т.п.

Кадровая стратегия, в свою очередь, предполагает сохранение ядра трудового коллектива. Такой подход обусловлен двумя целями:

- ц сохранить прослойку квалифицированных работников и специалистов;

- ц предотвратить массовые увольнения и вызванные ими социальные волнения, что может повлиять на устойчивость положения предприятия.

В целом, в рамках стратегии устойчивости характерен переход от упрощенных представлений и пассивных ожиданий управляющих к пониманию сложного и многообразного характера деловой стратегии предприятия и спо-

собов хозяйственного поведения. Однако стратегия устойчивости российских предприятий не обеспечивает стабилизации их экономического положения, что предопределяет и неустойчивость темпов роста национального промышленного производства. В этой связи исключительно важной теоретической и практической проблемой является формирование условий для трансформации стратегии устойчивости промышленных организаций в стратегию экономического роста.

Таким образом, решение проблемы формирования механизма эффективного функционирования российских промышленных компаний, стратегически ориентированных на долгосрочную стратегию роста, связано с решением проблемы оптимального сочетания элементов технологического, организационного, экономического, финансового и мотивационного порядка и инструментов их реализации.

После определения и моделирования базового сценария следует переходить к разработке альтернативных стратегических инициатив и их внесению в стратегическую финансовую модель. Этими сценариями могут быть дополнительные стратегические инициативы компании, как правило, рассчитанные на внедрение в среднесрочной перспективе и направленные на расширение деятельности компании и ее выход на новые рынки и виды деятельности. Данные инициативы являются более рискованными для компании, требуют значительных финансовых и управленческих ресурсов, и их реализация в полной мере зависит от успешности и эффективности внедрения базовой стратегии.

По всем моделируемым сценариям и альтернативам стратегическая финансовая модель должна представлять расчет сбалансированных показателей деятельности, определенных руководством компании ранее. После проведения данных расчетов рекомендуется проведение сравнения результатов данных показателей в зависимости от сценария и альтернативы. Если какая-либо стратегическая альтерна-

тива улучшает данные сбалансированные показатели по сравнению с базовым сценарием, то такая альтернатива должна рассматриваться как приоритетная. Следует учесть, что улучшения должны наблюдаться по всем категориям показателей, а также должен соблюдаться принцип сбалансированности, при котором ни одна из категорий не доминирует над другими.

ССП не рассматривается в обособленности от других возможностей развития компании, но должна выступать как основа для эффективного и долгосрочного развития и наращивания компанией своих стратегических конкурентных преимуществ, ведь именно конкурентные преимущества придают компании рыночную устойчивость и позволяют ей развиваться, несмотря на наличие конкурентной борьбы. Вследствие этого компаниям необходимо развивать и защищать свое конкурентное преимущество. Для этих целей рекомендуется рассматривать ССП как основу для построения новых видов стратегических систем, включая систему инновационного развития, систему сбалансированного развития и систему сбалансированных функций.

Система инновационного развития формирует альтернативные направления экономического развития компании на случай возможных кризисов или неожиданных изменений во внешней среде. Переориентация экономического развития компании необходима для облегченного перехода к выпуску востребованной продукции и повышения эффективности хозяйственной деятельности. Другими словами, система инновационного развития требуется для достижения защиты компании от внешних факторов воздействия, тем самым обеспечивая ее поступательное развитие при различных условиях хозяйствования.

Система сбалансированного развития, в свою очередь, обеспечивает создание сбалансированного вектора ресурсного обеспечения, необходимого для эффективного развития компании и состоящего из всех типов входных и выходных ресурсов, формирующе-

го нужный объем производственных мощностей, требующихся для выпуска новых и инновационных товаров. В рамках системы управления инвестиционными потоками компания эффективно использует доступные ей ресурсы и направляет их на укрепление рыночных позиций и развитие своего конкурентного преимущества.

Наконец, система сбалансированных функций обеспечивает выпуск инновационной и требуемой рынком продукции. При этом продукция производится на базе модернизированных или вновь создаваемых мощностей и средств производства. Данный уровень сбалансированного развития определяется как процесс реализации компанией в полном объеме своих стратегических планов развития.

Использование в компании цикла организации системы сбалансированного развития позволяет повысить эффективность стратегической деятельности и более четко определять те направления и показатели, которые могут быть необходимы для полноценного внедрения компанией своих стратегических планов и закрепления конкурентных преимуществ [4].

Из важнейших показателей стратегической сбалансированной системы (финансы и клиенты) финансы — ключевой показатель, по которому проводится оценка как текущей деятельности компании, так и ее перспективного развития с точки зрения будущей устойчивости и удовлетворения потребностей и целей акционеров и владельцев. При отсутствии такой удовлетворенности само существование компании ставится под сомнение, а ее стратегические инициативы не имеют перспектив, так как отсутствует мотивация и финансовые возможности по их финансированию.

Различные компании ставят себе различные финансовые цели, исходя из желаний своих акционеров, которые стремятся увеличить прибыль и стоимость компании, и возможностей рынка, ограничивающих, в свою очередь, потенциальную рентабельность компании и обуславливающих определенные

риски и неопределенности ее достижения. В целом для компаний, функционирующих в определенной отрасли, существуют четкие ожидания по до-

ходности операций, значительный рост которой возможен исключительно в результате внедрения и реализации кардинальных стратегических инициатив.

Примечания:

1. Государственная политика промышленного развития России: коллективная монография. М.: Наука, 2004. 216 с.
2. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент: пер. с англ. М.: Вильямс, 2010. 704 с.
3. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.
4. Кушлин В. Посткризисная экономика: управление развитием // Экономист. 2010. №6. С. 14-24.
5. Лютова И.И. Долгосрочное планирование и оперативное управление развитием предприятия // Сборник научных трудов / Российская академия государственной службы при Президенте РФ. М.: РАГС, 2010. Вып. 3.

References:

1. State policy of industrial development of Russia: collective monograph. M.: Nauka, 2004. 216 p.
2. Druker P.F., Makyarello J.A. Management: transl. from English M.: Williams, 2010. 704 p.
3. Kleyner G.B. Enterprise strategy. M.: Delo, 2008. 568 p.
4. Kushlin V. Post-crisis economy: management of development // Economist. 2010. No. 6. P. 14-24.
5. Lyutova I.I. Long-term planning and an operational management of enterprise development // Proc. / The Russian Academy of Public Service at the President of the Russian Federation. M.: RAGS, 2010. V. 3.