

УДК 338.984

МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

БЛИНОВ АНДРЕЙ ОЛЕГОВИЧ, академик РАН, д-р экон. наук, профессор кафедры «Общий менеджмент» Финансового университета

E-mail: aoblinov@mail.ru

РУДАКОВА ОЛЬГА СТЕПАНОВНА, д-р экон. наук, профессор кафедры «Банки и банковский менеджмент» Финансового университета

E-mail: olrud@yandex.ru

Предметом статьи является парадигма стратегии управления организациями в условиях неопределенности. Цель статьи — создание имиджа организации в конкурентной борьбе. Предложена новая стратегия конкурентной борьбы организации. Рассмотрены подходы к формированию стратегии развития организаций и позиционирования на рынке в XXI в. Вносится предложение о том, что интеллектуальный капитал организаций становится основой успеха. Именно он определяет конкурентоспособность организаций, выступает основным ресурсом их стратегического развития.

Ключевые слова: промышленность; менеджмент; устойчивое развитие; имидж; конкурентоспособность; стратегия.

The Mechanism of the Strategic Management of Enterprises under Uncertainty

ANDREY O. BLINOV, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, ScD (Economics), professor of the General Management Chair, the Financial University

Olga S. Rudakova, ScD (Economics), professor of the Banks and Bank Management Chair, the Financial University

The subject of the paper is a paradigm of company management strategy under conditions of uncertainty. The purpose of the paper is creation of the company's image in the competition. A new competition strategy of the company is proposed. The approaches to the formation of the company development strategy and market positioning in the XXI century are considered. It is suggested that it is the intellectual capital of the company that must become the foundation of success because it determines the competitiveness of companies and is the main resource for their strategic development.

Keywords: industry; management; sustainable development; image; competitiveness; strategy.

Диагностика российского экономического потенциала

Россия — одна из богатейших стран мира. По объему и многообразию природных ресурсов ей практически нет равных. В России проживает всего 2,4% населения нашей планеты на территории, составляющей 10% поверхности Земли. При этом в ней сосредоточено 45% мирового запаса природного газа, 13% — нефти, 23% — угля. На одного жителя России приходится 0,9 га пахотной земли, т. е. на 80% больше, чем в Финляндии, и на 30% больше, чем в США. Велик кадровый и научный потенциал России. Больше трети всех открытий в XX в. сделано российскими учеными. В стране на 10 тыс. человек приходится 37 ученых и инже-

неров — это столько же, сколько в США, и в полтора раза больше, чем в Германии. Во многих ведущих американских компаниях должности менеджеров среднего звена занимают выпускники ведущих российских вузов. Но в 1990-е гг. произошло разрушение российского экономического потенциала. Многие виды производственной деятельности перестали функционировать. Основные фонды устарели, степень их износа составила 46,3% к началу 2007 г. Причем одними из самых изношенных были производственные фонды в наиболее рентабельной сфере — добыче полезных ископаемых (53,3%). Степень обновления фондов в промышленности в последние годы не превышала 2% в год. В последние годы стремительно нарастает зависимость крупнейших

российских организаций (далее — предприятий) от притока иностранных инвестиций и высока вероятность того, что многие компании не смогут расплатиться по долгам без помощи государства. Резко ухудшились демографическая ситуация и качество рабочей силы. Согласно статистическим данным ежегодно российская экономика теряет около 1 млн трудоспособных граждан по причине их выхода на пенсию. Уменьшается уровень квалификации кадров. Можно с полной уверенностью утверждать, что Россия — единственная страна в мире, обладающая практически полной самостоятельностью. Но возникает вопрос: почему российская экономика не достигла высокого уровня развития? Почему, например, в Японии, которая завозит практически все ресурсы из-за границы, доходы на душу населения в 6 раз больше, чем в России? По нашему мнению, основной проблемой стратегического развития российского государства является несовершенство государственных подходов к управлению жизнью страны.

Новая парадигма стратегии управления предприятиями

Переход России к открытой экономике привел к кардинальным переменам в жизни общества, которые стали причиной существенного снижения уровня жизни значительной части населения, падения уровня заработной платы, пенсий и пособий, роста безработицы, снижения качества социального обслуживания. В России возникла ситуация, при которой бедность стала угрожать экономическому росту.

Важнейшее условие перехода экономики России к поступательному развитию — формирование благоприятной среды для стратегического развития предприятий, представляющее собой сложный механизм, от успешного использования которого зависит дальнейшая деятельность предприятия [1].

Особую значимость для повышения конкурентоспособности предприятий имеют деятельность по снижению предпринимательских и некоммерческих рисков инвестирования и поддержка программ комплексного страхования.

Стратегическое развитие предприятий подразумевает выявление их технических и научно-исследовательских преимуществ, что позволит избрать наиболее приемлемую стратегию конкурентной борьбы.

В настоящее время существуют четыре типа стратегий конкурентной борьбы предприятий.

Виолетная стратегия — это стратегия, ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение издержек. *Пациентная стратегия* — это стратегия, основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества. Предприятия, придерживающиеся данной стратегии, получили название «хитрых лис»: они могут побеждать более сильных конкурентов не экономической мощью, а умением определять и удовлетворять специфические потребности отдельных групп потребителей. Сила таких предприятий в том, что их продукция по своим функциональным возможностям и качественным характеристикам в наибольшей степени соответствует запросам определенных однородных групп потребителей.

Коммутантная стратегия — это стратегия, основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка.

Предприятия-коммутанты основывают свой успех на гибком реагировании на изменяющиеся запросы потребителей, ориентируются на особенное качество своей продукции и узкую специализацию производства. Мелкие предприятия-коммутанты — это «серые мыши». Обычно они не располагают высококачественным оборудованием и выдающимся научно-техническим потенциалом. Их сила — в способности быстро изменить направленность бизнеса. Эти предприятия хорошо приспособлены к удовлетворению небольших по объему, часто кратковременных нужд конкретных потребителей.

Эксплерентная стратегия — это стратегия, в которой основным фактором успеха является использование радикальных инноваций.

Эта стратегия сочетает и особую рискованность, и возможность получить огромную прибыль от первоначально единоличного пребывания на рынке. Сила эксплерентов — в опережении конкурентов при внедрении кардинальных инноваций.

Однако в Российской Федерации в настоящее время ситуация в экономике не отличается стабильностью, у большинства предприятий не хватает средств для успешного применения вышеуказанных стратегий, поэтому нами предлагается новая стратегия под названием «интенсивная

стратегия». Она предполагает, что у предприятия не хватает собственных средств для развития, менеджмент поставлен на низком уровне, нет достаточно профессиональных кадров.

Современная эпоха — это время перемен и инноваций, которые вносят существенные и даже радикальные преобразования в экономический и социальный уклады жизни людей. Меняется не только структура экономики, но и стратегические ориентиры, и методы управления самих компаний.

Гуру современного менеджмента Питер Друкер в своей книге «Менеджмент. Вызовы XXI века» писал: «Проблемы, с которыми мы столкнемся завтра, будут совершенно не похожи на сегодняшние; возможно, читателю они покажутся странными, надуманными. Но мы живем в эпоху глубоких перемен, которые по своей масштабности и возможным последствиям превосходят те, что произошли в результате второй индустриальной революции в середине XIX в., и те, что были вызваны Великой депрессией и Второй мировой войной. Решение этих проблем не под силу ни одному правительству. Это проблемы, которые смогут понять и решить только работники умственного труда, ученые и руководители, вооруженные теорией менеджмента. Каждой организации придется решать их самостоятельно, причем решение должно будет вырабатываться менеджментом этих организаций — и каждым отдельным работником умственного труда и (особенно) каждым отдельным руководителем этой организации» [2]. По словам Тома Питерса, одного из крупнейших специалистов в области менеджмента: «Наступила эпоха этического сдвига и технологического переворота» [3].

Общими характерными тенденциями происходящих изменений в практике и теории стратегического управления предприятий являются интеграция и капитализация ограниченных ресурсов компаний, уход от широкой диверсификации, привлечение инвестиций в развитие базового продукта, переориентация предприятий с производства и продаж на потребителя, приближение к нему, создание и эффективное удовлетворение потребительских ценностей. Это вызывает необходимость радикальной перестройки всего бизнеса, в том числе изменение мышления персонала, разработки и внедрения новых принципов и методов управления, корректировки задач и стратегии бизнеса, создания стратегии потребительской ценности, изменения форм

и системы управления компаниями, перехода от корпоративного менеджмента к корпоративному управлению, формирования управленческих команд. Человеческий фактор становится определяющим не только в сфере обращения товаров на рынке, но и на самом предприятии. Потребительская ценность и соответствующая ей стоимость изменили восприятие предпринимателем сущности прибыли и источника ее создания. Компетентность и межличностные взаимоотношения персонала стали определять успех начинаний или становиться причинами проблем в деятельности предприятий. Управление предприятиями означает сегодня управление стратегическими изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде, что требует повышения компетентности персонала [3].

В XXI в. эволюционировалась парадигма стратегии управления. От ее направленности зависит выбор стратегии поведения на рынке — либо адаптация к стратегическим изменениям, либо активное воздействие на рыночную среду с целью формирования рыночной ниши. Менеджмент предприятия должен быть способен адаптироваться к изменившимся условиям, а также обладать свойством инновационности как способности обновляться согласно следующим критериям: технология, снижение затрат, ритмичность и др.

В XXI в. прослеживаются новые подходы к формированию стратегии развития предприятий и позиционирования на рынке, что является следствием концентрации их ограниченных ресурсов и ориентации на потребителя, разработке стратегии создания высокой потребительской ценности и имиджа. Менеджменту предприятий необходимо перенести центр внимания с конкурентов и продукта с его отличительными признаками на потребителя [4]. Такая переориентация предприятий уже началась в середине 1990-х гг., и в настоящее время этот процесс реформирования происходит в развитых странах. Создание и поддержание сильного имиджа требуют больших расходов и много времени. При этом возникает противоречие между необходимостью постоянно получать высокую прибыль и долгосрочными инвестициями в имидж предприятия, не дающими быстрой отдачи. Но надо понимать, что *если однажды предприятие не разработает свой имидж, уступит рыночные позиции, то вернуться на прежние позиции ему будет крайне сложно, практически невозможно.*

Создание имиджа предприятия как залог успеха в конкурентной борьбе

Высший менеджмент любого предприятия раньше или позже начинает заниматься *созданием имиджа своего предприятия*. Для этого он должен ответить на следующие вопросы:

- какой имидж должно иметь предприятие;
- как оценить имидж;
- в чем состоит программа создания имиджа;
- какова программа действий по созданию нового имиджа;
- каков должен быть новый имидж предприятия после претворения в жизнь вышеуказанной программы?

Понятно, что предприятия должны заботиться об имидже своей продукции среди *потребителей*. Кроме этого, они заинтересованы в поддержании хорошего имиджа среди общественных групп. Какие это группы?

Финансисты. Полезно иметь репутацию крепкого в финансовом отношении, эффективно управляемого и кредитоспособного предприятия при получении кредита в банке. Цены на акции предприятия будут зависеть от ожиданий и оценок финансовых аналитиков, брокеров, инвесторов, а следовательно, от имиджа предприятия будут зависеть получаемая прибыль и понесенный убыток. Завоевание лидерства на рынке — это результат не только непосредственной деятельности предприятия на создание продукта, но и действий, направленных на поддержание финансовой репутации.

Сотрудники предприятия. Хороший имидж предприятия улучшает моральный климат в коллективе и усиливает мотивацию работников хорошо работать.

Представители предприятия. Те, кто осуществляет контакты с внешним миром от имени предприятия, получают возможность действовать более уверенно и эффективно, если предприятие хорошо известно на рынке и отношение к нему со стороны партнеров доброжелательное.

Власть. Структуры исполнительной власти должны быть убеждены в том, что предприятие соблюдает законодательство и действует этично.

Региональные сообщества. Менеджменту предприятий будет легче действовать в новых регионах, если он учитывает интересы местных жителей. Например, если местные жители озабочены загрязнением окружающей среды, нужно показать им, что предприятие использует

экологически чистые технологии и будет вкладывать средства в оздоровление окружающей среды.

Каждое предприятие выполняет много функций. Оно одновременно производитель товаров, услуг, работодатель, создатель прибыли. Предприятие управляет ресурсами, реализуя собственные интересы и интересы общества в целом.

Каждое предприятие, если в этом возникает необходимость, может оценить сильные и слабые стороны своего имиджа по конкретным аспектам деятельности — управляемости, прибыльности, использованию современной технологии, социальной ответственности, качеству обслуживания потребителя.

Имидж предприятия уязвим, его нужно постоянно поддерживать.

У большинства предприятий имидж меняется постепенно, если нет воздействия на него. Таким воздействием может быть направленная рекламная кампания или широкое освещение в печати особой значимости предприятия для отрасли, которая неожиданно оказывается в поле зрения общественности.

Для подавляющего большинства предприятий такая ситуация возникает нечасто. Поэтому диагностика общественного мнения даже для самых крупных предприятий обычно достаточна, чтобы знать об отношении населения к предприятиям. Этот анализ может быть дополнен специальными опросами по темам, которые предприятия считают важными для себя. Продуманный и грамотно построенный имидж предприятия обеспечивает его стратегию в будущем.

Интеллектуальный капитал и стратегия прорыва

В современном обществе интеллектуальный капитал предприятий становится основой успеха. Именно он определяет конкурентоспособность предприятий, выступает основным ресурсом их стратегического развития.

Открытость предприятий для восприятия различных знаний, идей и информации, способность высшего менеджмента продуктивно их перерабатывать — вот от чего зависит успешное развитие предприятий в будущем.

Современное предприятие — это производитель не столько товаров, сколько знаний. Интеллектуальный капитал в большей мере, чем физические активы или финансовый капитал, становится устойчивым конкурентным преимуществом предприятия.

Большинство современных предприятий инвестируют значительные средства на переподготовку своих сотрудников, понимая, что это основа их процветания в будущем. По данным «Дженерал Электрик», эта компания ежегодно расходует на тренинги и образовательные программы, включая все сопряженные затраты, 1 млрд долл. США. В 2012 г. германский концерн BASF инвестировал около 83,3 млн евро в 3237 обучающихся, а 58 тыс. сотрудников компании прошли переподготовку с целью повышения профессионального уровня. Большой популярностью среди предприятий пользуются в настоящее время бизнес-тренинги, предлагаемые специализированными образовательными учреждениями, которые направлены на повышение квалификации сотрудников предприятия на договорной основе. Обучение персонала в ходе бизнес-тренингов является быстро развивающимся и прибыльным направлением в сфере предоставления образовательных услуг, о чем свидетельствует создание специальных обучающих подразделений в структуре предприятий и организаций, оказывающих консультационные услуги. Переподготовкой сотрудников в специализированных подразделениях занимается тренер по обучению, в должностные функции которого входит проведение краткосрочных одно- или двухдневных занятий по овладению конкретными навыками и умениями, необходимыми для достижения профессиональных целей. Программа обучения согласовывается с линейным менеджером и руководителем отдела развития персонала. Она включает не только обучение, например технологиям продаж конкретных продуктов, но и развитие управленческих навыков. Предприятия, инвестируя в повышение профессионального уровня сотрудников, экономят на основном капитале, поскольку повышают эффективность использования уже существующих средств труда и технологий.

Для развития индивидуальных профессиональных навыков и умений транснациональные компании направляют своих сотрудников в аналогичные подразделения других стран, имеющие большой опыт и достигшие более высокого уровня работы в данном сегменте рынка. Это прежде всего относится к сотрудникам отдела продаж, маркетинга, информационных технологий, финансового анализа. Переподготовка сотрудников посредством реализации программ международных стажировок позволяет компаниям наиболее полно приближать обучение к условиям работы,

не прерывать трудовую деятельность работника, использовать ранее обученный персонал в качестве руководителей стажеров, тем самым получать максимальный результат от обучения.

Выводы

Крупные предприятия функционируют в условиях, когда быстро развивающийся научно-технический прогресс, изменяющийся рынок, конкуренция требуют постоянных вложений в совершенствование структуры рабочих мест, повышение качества применяемых средств труда, что приводит к усложнению трудовых функций работника, необходимости переподготовки работников и их перераспределения на рабочих местах.

России нужен нравственный и модернизированный прорыв. В противном случае мы можем столкнуться с необратимыми последствиями распада социума.

Если в России не удастся создать интеллектуальный, технологический и финансовый капитал, соответствующий мировому уровню, страна будет находиться в состоянии перманентного кризиса.

Литература

1. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
2. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Палеотип, 2010.
3. Питер Т. Преврати себя в бренд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Блинов А. О. Промышленные предприятия и экономическая безопасность // Экономист. 2014. № 1.

References

1. Mercer D. IBM: management in the most prosperous corporations of the world [IBM: upravlenie v samoj preuspevajushhej korporacii mira]. Moscow, Progress, 1991.
2. Drucker P. Management. Calls XX1 century [Menedzhment. Vyzovy XXI vek]. Moscow, Paleotypes, 2010.
3. Peter T. turned himself into a brand [Prevрати sebja v brend]. Moscow, «Mann, Ivanov and Ferber», 2012.
4. Blinov A. O. Industries and Economic Security [Promyshlennye predpriyatija i jekonomicheskaja bezopasnost'], *The Economist*, 2014, No 1.