

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Георгий КЛЕЙНЕР,  
член-корреспонденции Российской Академии наук,  
заместитель директора ЦЭМИ РАН

*Развитие современной экономики невозможно без системы целостных, внутренне единых и независимых друг от друга предприятий.*

*Кризис корпоративного управления предприятиями реального, финансового и информационного секторов стал предпосылкой мирового социально-экономического кризиса.*

*Стратегическое планирование - это процесс формирования, обсуждения, принятия и корректировки стратегии предприятия. Стратегическое управление - это система управления предприятием, основанная на стратегическом планировании и механизмах согласования текущих решений со стратегическими.*

Проблемы стратегического менеджмента, даже в сочетании с прилагательным «актуальные», возможно, кому-то покажутся не совсем созвучными сегодняшнему времени. Но это не так. По нашему убеждению, сейчас самое подходящее время для такого исследования. Дело в том, что кризис, который Россия переживает вместе практически со всем остальным миром, является прямым следствием кризиса управления предприятиями, пик которого пришелся на начало 2000-х годов. Разумеется, это лишь одна из гипотез, но она имеет право на существование и развитие: ведь, несмотря на интенсивные дискуссии,

текущий кризис не получил пока ни практического, ни даже сколько-нибудь общепринятого концептуального объяснения.

Рассмотрим проблемы корпоративного управления в двух плоскостях – как источник и как средство преодоления кризиса.

Необходимо отметить, что современный мировой кризис является комплексным и носит не столько финансовый, сколько социально-экономический и даже социально-психолого-экономический характер. Он вызван дисфункцией одной из важнейших средовых мегасистем - системы *доверия*.

## КРИЗИС СИСТЕМЫ ДОВЕРИЯ

Роль систем, которые имеют вид среды, часто недооценивается. Их просто не замечают, как не замечают воздух или освещение, пока их достаточно для нормального функционирования. Например, считается, что отношения между предприятием-производителем и предприятием-потребителем может осуществляться либо через посредников, либо прямо, непосредственно. Но прямых связей между предприятиями не бывает. Между любыми двумя субъектами экономики всегда существует мощная многоаспектная среда - торговая, коммуникационная, гарантийная, которая связана с судебной системой и обеспечивает выполнение договоров, среда взаимного доверия и т.д.

*Доверие является своего рода «воздухом» экономики;* оно пронизывает все ее элементы, начиная с того момента, когда мы покупаем что-либо в магазине: когда уже взяли товар, но еще не заплатили или уже отдали деньги, но еще не получили товар в руки.

Когда рухнуло доверие, люди и предприятия стали испытывать острую потребность в защите. Однако они не смогли получить эту защиту у кредитных организаций, банков, что и послужило толчком к началу кризиса. Назовем три его составляющие:

разрушенная среда доверия, где возникают многочисленные «смерчи» в виде займов, ипотеки, не всегда обоснованных и не всегда корректных корпоративных займов;

сложное положение самих банков, оказавшихся не в состоянии предоставить страховую помощь;

гипертрофия финансовых проектов.

Практика показала, что то, о чем так долго предупреждали виднейшие экономисты (в первую очередь, академик Д.С. Львов, который еще в самом начале 2000-х годов говорил об опасности финансовых суррогатов), свершилось: непрозрачность и неоднородность финансовой среды не позволяют отличить реальные финансовые активы от суррогатов - виртуальных, полученных от вторичной (или многократной) эмиссии ничем не обеспеченных ценных бумаг. Это мы, к сожалению, и видим сегодня.

Кроме того, стал весьма заметен и еще один вид дефицита - *дефицит независимости отдельных субъектов рынка*. Когда начали «падать» банки и межбанковская среда кредитования не в силах была их удержать, оказалось, что многие банки зависят друг от друга. Сокращение объема доступных финансовых ресурсов привело к зависимости и предприятий реального сектора от банков. Мы опять неправильно оценили роль среды. Таким может быть один из основных выводов, полученных на основе анализа кризисных процессов с системной точки зрения.

Но какую же все-таки роль сыграло в этом кризисе корпоративное управление?

Каждая корпорация, с социальной точки зрения, представляет собой систему, включающую акционеров, владеющих одной или многими акциями, работников и менеджмент. И кризис корпоративного управления, по сути, выразился в том, что было утрачено *доверие между всеми участниками этой системы*.

между менеджментом и акционерами;

между менеджментом и персоналом;

между миноритарными и мажоритарными акционерами;

между предприятиями как субъектами экономики (юридическими лицами) и заинтересованными физическими и юридическими лицами.

Интересы этих лиц, как известно, различаются. Поэтому корпоративное управление нацелено на объединение усилий и ресурсов указанных лиц для развития бизнеса, устойчивой работы предприятия. Однако в условиях утраченного доверия эта система дает сбой, и вместо согласованной работы мы имеем многочисленные внутрикорпоративные и межкупоративные конфликты.

Что же касается контроля со стороны общества, то непрозрачность внутрифирменной среды, нечеткость границ между фирмой и обществом, между фирмой и окружением делают невозможным влияние общества на предприятие.

Следовательно, суть кризиса можно определить как дисфункцию системы доверия, независимости субъектов и гиперфункцию системы проектов. Если среда не является регулятором, то неизбежно возникают некорректные, волюнтаристские, экономически не обоснованные действия.

Заметим, что основные черты структуры кризиса аналогичны и в малом предпринимательстве, и в крупном бизнесе. К этому следует добавить несостоятельность аудиторско-консалтинговых организаций как информационных посредников между предприятиями и обществом.

С представленных концептуальных позиций проанализируем предпринимаемые в настоящее время в России меры для преодоления кризиса.

### СВЕРХЗАДАЧА МЕНЕДЖМЕНТА

Вливание больших государственных средств в предприятия как финансового, так и реального сектора направлено против симптомов, а не причин кризиса. В описанных выше условиях эти предприятия - своеобразные сосуды без дна.

Без согласования интересов, возможностей и ответственности всех лиц, участвующих в деятельности каждого предприятия, включая само предприятие как субъект экономики, данная мера неэффективна. И до-стичь такого согласования - сверхзадача менеджмента.

Можно отдельно выделить *стратегический менеджмент*, который должен сохранять целостность предприятия и в пространстве, и во времени. Более скромные задачи стоят перед *тактическим менеджментом*. Но и его функции никакая другая экономическая система не может реализовать.

Сбои в этих системах в итоге ведут к кризису управления корпоративными предприятиями реального, финансового и информационного секторов, что и стало предпосылкой мирового социально-экономического кризиса. Поэтому для избежания экономического коллапса необходимо коренное изменение системы управления предприятиями и взаимоотношений между предприятиями и обществом.

Необходимо уточнить, что понятия «стратегическая» и «стратегия», употребляемые достаточно часто,

различаются по смыслу.

Как нам представляется, в основе стратегии, стратегического планирования, стратегического управления или менеджмента лежат стратегические решения, т.е. те решения, которые имеют существенное значение для управления предприятием. Они влекут (при условии их реализации) долговременные и труднопреодолимые последствия для него.

Практика показывает, что априорно установить границы стратегических решений - непростая задача, но в целом известно, какого типа решения относятся к стратегическим. Именно совокупность таких решений образует комплексную стратегию предприятия, т.е. взаимоувязанную, систематизированную совокупность долгосрочных стратегических решений.

*Стратегическое планирование* - это процесс формирования, обсуждения, принятия и корректировки стратегии предприятия, результатом которого является стратегический план. Реализацию стратегического плана, включая и систему стратегического планирования, венчает система стратегического управления (или стратегического менеджмента). Это - система управления предприятием, основанная на согласовании текущих и стратегических решений. Можно говорить о стратегическом управлении, когда есть стратегический план, средства и механизмы его реализации.

Понятие «стратегический менеджмент» возникло сравнительно недавно. Официально начало этой молодой отрасли знаний относится к 1962 г., когда А. Чандлер опубликовал свою книгу «Стратегия и структура». На русский язык она была переведена

только в 2001 г. Здесь следует упомянуть также И. Ансоффа («Корпоративная стратегия», 1965 г.) и Р. Акоффа («Концепция корпоративного планирования», 1970 г.), а затем К. Эндрюса («Концепция корпоративной стратегии», 1972 г.). Авторами термина «стратегическое управление» или «стратегический менеджмент» считаются Д. Шендел и К. Хаттен, которые ввели его в 1972 г.

Традиционными разделами комплексной стратегии предприятия являются стратегии:

- товарно-рыночная;
- ресурсно-рыночная;
- технологическая;
- финансово-инвестиционная;
- интеграционная;
- социальная;
- управленческая.

Однако в нашем контексте большой интерес представляют новые направления менеджмента, отражающие в несколько ином ракурсе предмет и средства менеджмента. Именно такие новации, на наш взгляд, помогут качественно изменить ситуацию на предприятиях.

Здесь можно выделить две предметные сферы менеджмента, которые до сих пор либо не рассматривались вообще, либо им уделялось недостаточное внимание. Первая сфера - это *стратегия управления знаниями* (когнитивная стратегия), интеллектуальными ресурсами; стратегия организационной культуры; стратегия управления внутрифирменными институтами (институциональная стратегия); имитационная стратегия предприятия. Вторая сфера связана с созданием *внутрифирменной и межфирменной гармонии*.

Стратегия управления знаниями основана на коренном пересмотре того, что сегодня является результатом деятельности предприятия. Обычно считается, что производство продукции - единственное необходимое для общества дело предприятия. Если оно не производит продукцию, которая востребована обществом, значит, такое предприятие не нужно. Однако в межфирменной среде циркулирует не только продукция предприятий. Не менее важную роль играют подчас другие нематериальные и порой не замечаемые продукты, которые создает предприятие.

Как видим, предприятие находится как бы в окружении внешней среды, поэтому оно и выступает как переработчик не только сырья и материалов, но и целого ряда других нематериальных благ. Новизна здесь в том, что эти нематериальные результаты предприятия, оказывается, имеют не меньшее значение, чем материальные, т.е. производство профильной продукции.

Что относится к этой деятельности и откуда берутся на предприятии, скажем, ментальные модели? Можно ли говорить об особом менталитете работника данного предприятия? Если люди работают вместе, если они пользуются своеобразным языком при осуществлении производственных процессов, если они приспосабливают мышление каждого к мышлению всех, то возникает определенный менталитет. Каждая фирма создает свои ментальные модели, начиная от особого языка и кончая интерпретацией тех или иных явлений. Эти модели используются, распространяются между предприятиями и важны не

только для производства продукции на данном предприятии, но и для экономики в целом.

Каждое предприятие, работающее в экономике в течение значительного времени, имеет свою внутрифирменную культуру (культурные образцы, ценности, определяющие поведение в тех или иных ситуациях, оценки и т.п.). Институты, стандарты, нормы, правила, регламенты также распространяются от предприятия к предприятию.

Сейчас все большее внимание концентрируется на экономике знаний. Очевидно, в дальнейшем интерес будет последовательно распространяться и на другие составляющие общественной жизни - культуру, институты, ментальные модели и др. Заметим, что каждое предприятие для решения проблем, с которыми оно сталкивается, заимствует из истории других предприятий и своей собственной истории образцы для поведения так называемые «кейсы». Само оно тоже создает такие образцы и прецеденты, которые используют в своей деятельности другие предприятия. Таким образом, предприятие имитирует и другие предприятия, и само себя.

В результате традиционные разделы стратегии, о которых говорилось выше, сегодня дополняются новыми разделами:

- организационно-культурным;
- институциональным;
- когнитивным;
- имитационным.

Соответственно все виды продукции, в том числе и нематериальные, играют чрезвычайно важную роль в деятельности предприятия. А раз так, значит, ими надо управлять. И если у предприятия появились новые важные

сферы деятельности, то необходимы новые разделы стратегии, дополняющие известные и включающие управление созданием, распределением, обменом и потреблением новых сопутствующих видов продукции.

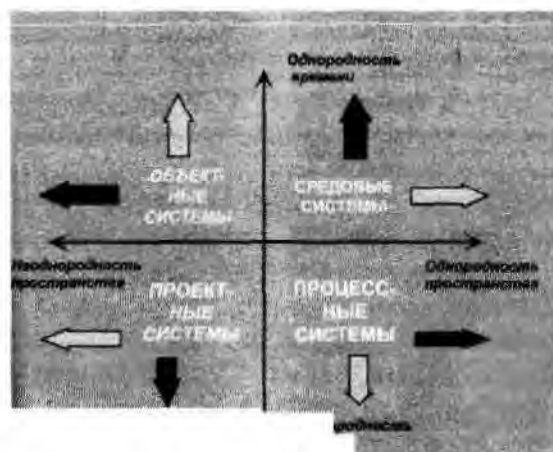
### СИСТЕМНАЯ ПАРАДИГМА

Примеры применения методов системного анализа можно *найти* в научной литературе еще 20-х годов прошлого века. В настоящее время наблюдается острый дефицит системности в экономических исследованиях. Экономическая теория диверсифицировалась, в то время как ее предмет приобретает в условиях глобализации все большее и большее внутреннее единство. Это вызвало возникновение системной парадигмы в экономических исследованиях, которая была сформулирована Я. Корнаи в начале 2000-х годов, а сегодня активно развивается в нашей стране и на Западе.

В этой парадигме экономика (т.е. процессы производства, распределения,

обмена и потребления) рассматривается с позиций формирования, трансформации, взаимодействия и ликвидации экономических систем. Мир предстает как совокупность систем. Под «системой» понимаются некоторые относительно устойчивые в пространстве и во времени образования (часть окружающего мира), своеобразные энергетические «сгустки», обладающие свойствами внешней целостности и внутреннего многообразия.

К экономическим системам относятся предприятия, организации, рынки, страны и другие экономические объекты, а также другие виды экономических явлений: проекты, процессы, среды. В экономике существенны и среды, и проекты, которые тоже представляют собой экономические системы, только ограниченные во времени, и процессы, которые соединяют экономическое пространство, распространяя инновации, информацию и т.п. (см. рисунок).



Вариативные функции экономических систем (черные стрелки – основные функции, светлые дополнительные)

Представление экономики в форме взаимодействия этих четырех видов систем (объектов, проектов, процессов и сред) и есть тот новый взгляд, который необходим для системного решения возникающих задач.

Каждый из четырех видов систем имеет свою миссию в экономике, которую невозможно без него выполнить:

*объектные системы* (например, структурное подразделение предприятия) организуют различные разнородные элементы в единое целое, поддерживают стабильность и воспроизводство ресурсов и условий;

*проектные системы* (проведение реконструкции, реструктуризация производства, создание нового изделия и т.п.) создают новации, способствуют инновационной трансформации, вносят элемент динамики, энергетически подпитывают другие классы систем;

*средовые системы* (внутрифирменные стандарты, регламенты, институты) обеспечивают коммуникацию и координацию, создают условия для обмена между различными компонентами;

*процессные системы* (бизнес-процессы, технологические процессы) гармонизируют деятельность, уравнивают экономические системы, направляют потоки между объектами.

Критерий устойчивости эволюционного развития предприятия заключен в паритете мощностей внутрифирменных подсистем. Засилье средовых систем - это застой. Гипертрофия проектных систем - нестабильность и хаос проектов. Поэтому и нужен паритет, нужно равновесие.

Вариативные функции экономических систем (черные стрелки - основные функции, светлые - дополнительные).

Чем грозит диспаритет базовых систем внутри предприятия? Дисфункция подразделений (*объектная недостаточность*) ведет к неустойчивости самой фирмы, снижению производительности труда работников, утрате целенаправленности деятельности. Дефицит проектов (*проектная недостаточность*) связан с застоем и консервацией технологий. Дисфункция средовых систем (*средовая недостаточность*) чревата недостаточной внутрифирменной координацией, деспециализацией подразделений, неопределенностью внутренней среды. Дефицит процессных систем (*процессная недостаточность*) нарушает восприимчивость рыночных сигналов, создает неприятие инноваций, ведет к фрагментации предприятия.

Из изложенного следует: чтобы сохранить паритет, необходима целенаправленная реструктуризация корпоративного менеджмента. Сейчас на предприятиях есть топ-менеджмент, функциональный менеджмент и линейный менеджмент. В последнее время появился специфический менеджмент: директор по знаниям, директор по корпоративной культуре, директор бизнес-процессов.

С точки зрения системной парадигмы, на предприятии должны быть:

*объектный менеджмент* - управление объектными подсистемами на предприятии (предприятием в целом, линейными подразделениями и др.);

*средовой менеджмент* -

управление средовыми подсистемами (знаниями, внутрикорпоративными институтами, корпоративной культурой, различными видами внутренней инфраструктуры);

*процессный менеджмент* - управление процессными системами (бизнес-процессами, процессами научения, распространения инноваций и др.);

*проектный менеджмент* - управление проектными системами (инновационными и иными проектами; к этому же виду менеджмента относится и управление событиями).

В заключение подчеркнем, что в современной ситуации необходим переход от фрагментарного к полномасштабному системному менедж-

менту, включающему управление внутрифирменными подсистемами и фирмой в целом, стратегический и тактический аспекты. Предприятие должно рассматриваться как «суверенный» объект, самостоятельная система, сохраняющая внешнюю целостность, внутреннее многообразие и гармоничные взаимоотношения с внешней средой. Однако решать данную задачу следует осмысленно и постепенно, эволюционно развивая менеджмент от фрагментарного и разрозненного к полноценному системному.

Для этого потребуются совместные усилия всех заинтересованных лиц - ученых, практиков, консультантов и политиков.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бухвалов А.В., Катькало В.С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента/Российский журнал менеджмента. - 2005. - Т. 3. - № 1.
2. Джиллис Дж., Барта П., Леблан Р. Структура против функции: эволюция корпоративного управления (на примере США)/Российский журнал менеджмента. - 2006. - № 4.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - СПб.: Вильямс, 2007.
4. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. - СПб.: СПбГУ, 2007.
5. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М.: Дело, 2008.
6. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика/Общественные науки и современность. - 2007. - № 2, 3.
7. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Корнай Я. Системная парадигма/Вопросы экономики. - 2002. - № 4.
9. Beer S. The Heart of Enterprise, - London: Wily, 1979.
10. Haines S. The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management. - Saint Lucie Pr., 2000.

Международный журнал  
«Проблемы теории и практики управления», № 1, 2009

E-mail: [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru)