

УДК 338.2

## **РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**О.В. Васюхин, Ж.Н. Зарубина**

Раскрываются сущностные определения стратегического менеджмента, их значимость для повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, анализируется экономическое состояние хозяйствующих субъектов в сфере капитального строительства и реконструкций, а также состояние их инновационных процессов. Обосновываются ключевые стратегические решения, необходимые и достаточные для повышения результативности инновационной деятельности, разрабатывается общая схема стратегического управления инновациями.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновации, конкурентоспособность, эффективность, управление.

### **Введение**

Мировой опыт показывает, что с середины 60-х годов XX века происходят качественные изменения в реализации предпринимательской деятельности. Руководители бизнеса в промышленно развитых странах давно это осознали и выработали те или иные методы адаптации к такого рода изменениям. Для российских же предпринимателей конца XX – начала XXI веков эта ситуация оказалась неожиданной. В связи с этим возникла необходимость выработки методологических и методических подходов, адекватных для новых условий ведения бизнеса.

К основным факторам, вызвавшим качественные изменения в осуществлении предпринимательской деятельности в России, по мнению авторов, можно отнести следующие.

1. Технические и технологические факторы, т.е. огромное воздействие результатов научно-технического прогресса. Эти результаты впечатляют как по количественным, так и по качественным параметрам. Прежде всего, необходимо отметить существенное продвижение в области применяемых материалов, как для производства традиционных товаров, так и в области капитального строительства. Это – различные новые виды химических материалов, широкое применение керамики и ее производных, широкое внедрение редкоземельных металлов и т.п.

Применение новых материалов, естественно, повлекло за собой и создание совершенно новых видов оборудования для их обработки и приборов для, например, контроля качества. Таким образом, произошли глубокие изменения в целом в технологии производства самых разных товаров и, в частности, в строительстве. На этой базе стали выделяться совершенно новые отрасли экономики, такие как информационные, биотехнологии и др. В целом это привело к усилению межотраслевой конкуренции.

2. Факторы спроса. Если до указанного периода в экономике почти всех стран большой удельный вес приходился на массовое производство, то к концу XX века его доля резко снизилась (по разным оценкам, с 25% до 8–10%). Это объясняется, прежде всего, ростом разнообразия потребностей со стороны рынка, причем подкрепленных реальными покупательскими способностями. Кроме того, указанные выше технические и технологические изменения позволяют удовлетворять одни и те же потребности разными способами и на разном уровне. В целом эти изменения привели к сокращению количества крупных монотоварных предприятий и, наоборот, к появлению множества малых и средних, при этом достаточно широко диверсифицированных фирм. Подобные изменения привели к резкому обострению внутриотраслевой конкуренции.

Свершившимся фактом можно признать глобализацию рынков. Стремительное развитие средств сообщения и коммуникаций способствует сокращению географических расстояний и постепенному стиранию культурных различий. Это приводит к тому, что все меньше предприятий ограничивают свою деятельность каким-либо локальным (региональным) или даже национальным рынком. Кроме того, мировая технологическая и сырьевая кооперация еще более усиливают процесс глобализации рынков. Это означает усиление конкуренции в мировом масштабе и возможность ослабления финансовой устойчивости отдельных регионов (и даже стран) за счет легального вывоза капитала.

3. Развитие стратегических альянсов и сетей. В процессе глобализации руководители предприятий осознают, что для расширения бизнеса только собственных ресурсов и возможностей зачастую недостаточно. Совместные усилия разных, но связанных предприятий дают больший эффект в освоении новых все более растущих рынков. В связи с этим высшие менеджеры предприятий уделяют все больше времени созданию стратегических деловых альянсов и маркетинговых сетей, которые и являются основой конкурентных преимуществ организаций-участников.

4. Глобальная информатизация бизнеса. Последние 20 лет наблюдается бурное развитие информационных технологий, которые должны быть легкими в использовании и внедрении. Это значит, что они не должны требовать наличия у участников специфической технической квалификации и что полный цикл их внедрения не должен превышать один месяц. Внедрение информационных систем должно давать быстрые и предсказуемые бизнес-эффекты. Внедряться должно только то, что приносит ценность для бизнеса. Это значит, что компании должны широко использовать методики прогнозирования и оценки бизнес-эффектов от внедрения информационных систем.

В нынешних условиях менеджеры могут реально лидировать в бизнесе только в том случае, если они широко используют информационные технологии. Принятие решений находится в прямой зависимости от того, какой объем информации поступает, от уровня своевременности и достоверности данных и, безусловно, от степени ее комплексности по любым вопросам, которые возникает в ходе предпринимательской деятельности.

Перечисленные группы факторов и многое другое объективно приводят к изменению условий конкурентного пространства на любом экономическом пространстве. Особенно актуально это для современных российских условий, где на фоне еще не до конца сложившихся и устоявшихся рыночных отношений, необходимо вводить какие-то оперативные изменения для локализации мирового экономического кризиса.

### **Оценка влияния факторов микро-макро-среды на деятельность хозяйствующих субъектов**

О влиянии нестабильности экономических, социальных, политических и других внешних условий на результативность предпринимательской деятельности говорил в своих работах такой известный исследователь в области менеджмента, как И. Ансофф [1, 2]. Им обосновано теоретическое положение о том, что нарастание уровня нестабильности внешней среды бизнеса, прежде всего, должно отражаться на применяемых концепциях и методах менеджмента. В частности, им обоснована хронология сменяемых

подходов к внутрифирменному менеджменту, которые могут дать положительные результаты при том или ином уровне нестабильности окружающей среды хозяйствующих субъектов.

Известно, что любое предприятие является искусственной, сложной и открытой социально-экономической системой, активно взаимодействующей с внешней средой. Таким образом, от того, насколько изменчива эта среда, насколько своевременна и достоверна информация о ее динамике и насколько адекватны методы ее отображения и управления, во многом зависит конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта. И. Ансоффом проанализирован эмпирический опыт деятельности фирм в промышленно развитых странах (в частности, в США), который показывает, что условия их деятельности в наибольшей мере определяется такими факторами, как:

- динамика производственно-рыночных отношений;
- изменение географических границ рынка;
- совершенствование внутрифирменных отношений;
- усиление социально-политических аспектов.

Анализ воздействия этих факторов в реальном секторе экономики России и, в частности, в строительной сфере показал, что:

- 1) число новых задач в управлении фирмой, обусловленных изменением внешней среды бизнеса, неуклонно возрастает, многие из них являются принципиально новыми, а значит, не подлежат решению на основе опыта, накопленного в условиях административно-распределительной экономики;
- 2) расширение географических рамок рыночной экономики (например, проникновение на рыночное пространство России новых поставщиков строительных материалов и технологий) привело к появлению не только множества новых задач, но и к усложнению известных (традиционных) управленческих проблем;
- 3) сложность и новизна управленческих задач создают все возрастающую нагрузку на высшее звено управления, что требует не просто экстенсивного расширения управленческого персонала, но внедрения новых подходов и методов в управлении, а также нового управленческого мышления, основанного на новой научной парадигме;
- 4) новые задачи управления возникают все чаще, их сложность и темп появления повышают вероятность возникновения управленческих неожиданностей, т.е. непредвиденных ситуаций, требующих оперативной и адекватной реакции управляющей подсистемы.

### Заключение

В реальном секторе экономики России на рубеже XX–XXI веков обозначилась устойчивая тенденция к нарастанию общей для любой фирмы нестабильности внешних условий осуществления предпринимательской деятельности, которую в общем случае можно определить с точки зрения трех базовых характеристик:

- степень привычности условий деятельности фирмы;
- темпы изменения внешней среды;
- степень предсказуемости будущих состояний фирмы и ее внешних условий.

На основании сказанного авторы считают, что методология управления конкретной фирмой должна отображать тот уровень нестабильности внешней среды, в которой ей приходится (или предстоит) функционировать. Чтобы определить наиболее эффективные подходы к управлению, руководство фирмы должно дать качественную и количественную оценку того, какие перемены (степень их нарастания) ожидают ее в будущем. Укрупненно это можно сделать, например, с помощью эмпирических зависимостей, приведенных в работе И. Ансоффа [1].

Методика расчета количественной оценки нестабильности внешней среды применительно к национальной экономике России приведена в работе [3]. По мнению авторов, она может быть модифицирована для условий отдельно взятой фирмы. Для этого необходимо определить, какие из факторов нестабильности данной конкретной фирмы будут являться наиболее существенными в ближайшие 3–5 лет (например, в сфере строительства к ним можно отнести: насыщение рынка, появление новых технологий, снижение покупательской способности потенциальных потребителей и др.). Затем нужно рассчитать общую оценку нестабильности по каждому фактору на основе его эмпирических состояний по трем базовым характеристикам (степень привычности условий деятельности фирмы; темпы изменения внешней среды; степень предсказуемости будущих состояний фирмы и ее внешних условий), а далее интегрировать полученные частные значения с учетом коэффициентов их значимости.

Полученная интегральная оценка нестабильности внешней среды фирмы позволит выбрать наиболее приемлемую методологию управления хозяйствующим субъектом. По мнению группы исследователей [1, 4], выделяются четыре этапа в развитии методов управления:

- 1) управление на основе контроля за исполнением решений (изменения на основе отклонений от плановых решений);

- 2) управление на основе экстраполяции, когда темп изменения ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого;
- 3) управление на основе предвидения изменений, когда начинают возникать неожиданные явления и темп изменения ускоряется, но не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них;
- 4) управление на основе гибких экстренных решений, которые необходимы в условиях, когда многие важные задачи возникают быстро и непредсказуемо.

При этом каждый новый метод управления создавался как ответная реакция системы управления на все возрастающий уровень внешней нестабильности. Применение же рассмотренного подхода позволит, по мнению авторов, руководителям предприятий более осознанно применять накопленный теорией и практикой арсенал методов управления в конкретных условиях хозяйствования.

### **Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 452 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999. – 387 с.
3. Васюхин О.В. Управление инновационной деятельностью предприятия в условиях переходной экономики. – СПб: Нестор, 2001. – 251 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

- Васюхин Олег Валентинович** – Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой, prof-vov52@mail.ru
- Зарубина Жанна Николаевна** – Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, старший преподаватель, zhanna\_sushilova@mail.ru