

Бегентаев М.М.

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ

*В статье рассматриваются экономические аспекты стратегического управления фирмами в условиях инновационно-ориентированной экономики на основе создания внутрифирменных стратегических центров хозяйствования, охватывающих основные производственно-хозяйственные направления бизнеса.*

*In clause economic aspects of strategic management by firms in conditions of the is innovative-focused economy on the basis of creation of the intrafirm strategic centers of the managing covering the basic industrial-economic directions of business are considered.*

Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-ых годов. Тогда их главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 70-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 80-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе. Главным в современных условиях стала не столько работа фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка – в данной отрасли или под отрасли.

В американских компаниях такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования. Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом такого анализа является оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. Второй шаг – решение вопроса о том, как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становится определение соотношений между старой и новой технологиями.

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии были созданы *специализированные управленческие структуры*. Их основным звеном стали стратегические центры хозяйствования, в которые включаются производственные отделения по следующим признакам:

– общность рынков сбыта;

– однотипность и взаимозаменяемость продукции;

– обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации;

– наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов.

Число стратегических центров хозяйствования в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например в компаниях «Вестингауз-электрик» 110 производственных отделений объединены в 37 стратегических центров хозяйствования.

*Управляющий стратегического центра* хозяйствования несет ответственность, как за разработку, так и за выполнение стратегического плана. Кроме того, они наделяются дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных подразделений. Для стратегических центров хозяйствования устанавливаются свои показатели оценки деятельности и определенный порядок их стимулирования. Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличения объемов продаж и другие.

Стратегические центры хозяйствования несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения.

Главными критериями образования стратегических центров хозяйствования внутри фирмы являются:

– эффективность развития по данному стратегическому направлению;

– эффективное использование технологии;

– высокий уровень рентабельности.

При решении о создании стратегического центра хозяйствования прежде всего выявляются:

– потребности, которые нужно удовлетворять;

– переход к новым технологиям;

– типы клиентов.

Определяющими факторами являются:

– фаза развития спроса;

– размеры рынка;

– покупательская способность;

– торговые барьеры;

- привычки покупателей;
- состав конкурентов;
- интенсивность конкуренции;
- каналы сбыта;
- государственное регулирование;
- экономическая нестабильность в стране;
- технологическая, социальная нестабильность.

Американская компания «Дженерал электрик» построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, конструкторские бюро, сбытовые фирмы, были распределены между стратегическими центрами хозяйствования, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат – получение «прибыли».

На данный момент в крупных американских компаниях насчитывается от 30 до 50 стратегических центров хозяйствования. Они созданы на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления не зависимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития:

- финансовая модель;
- модель управления сбытом;
- производственная модель;
- модель распределения капиталовложений.

Модели стратегического развития применяют более 20 процентов фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с применением методов математического программирования. Обычно, в соответствии с рисунком 1, модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации.

В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5 – 10 лет вперед.

Система стратегического планирования в Японских компаниях по сравнению с американскими

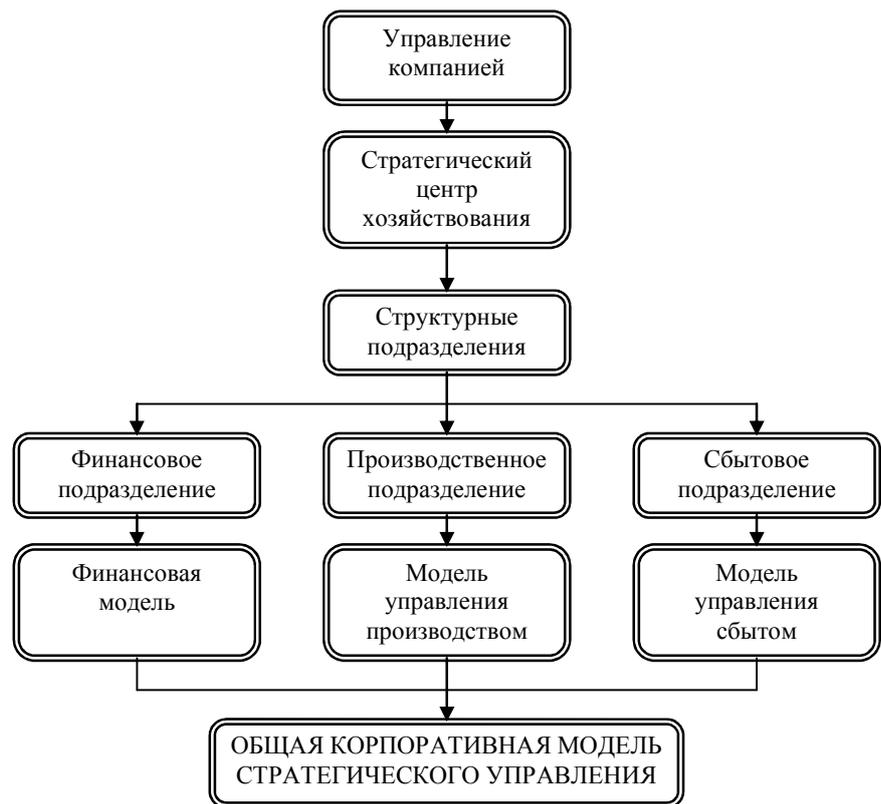


Рисунок 1 – Моделирование стратегического менеджмента в фирмах США

возникла намного раньше и применяется значительно шире.

Особое внимание в системе стратегического управления уделяется разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Схема целей разрабатываемых японскими компаниями может быть представлена в соответствии с рисунком 2.

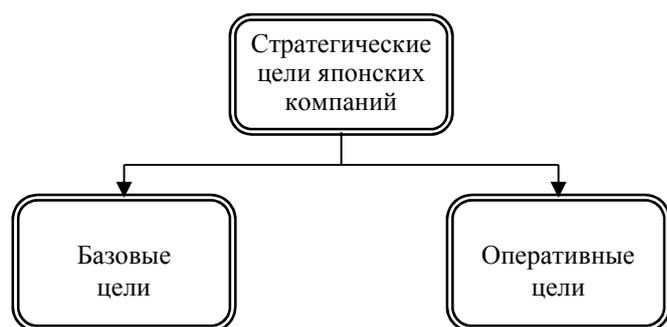


Рисунок 2 – Группировка целей японских компаний

Базовые цели охватывают следующие аспекты:

- объем продаж;
- темп роста объемов продаж;
- прибыль (размер прибыли, норма прибыли, отношение прибыли к акционерному капиталу, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию);
- доля на рынке;
- структура капитала;

- дивиденды;
- цена акций;
- компенсация работникам, заработная плата;
- уровень качества продукции;
- базовая политика роста;
- базовая политика извлечения прибыли;
- базовая политика в отношении социальной ответственности.

Оперативные цели включают в себя:

- задание по добавленной стоимости;
- задание по производительности труда;
- инвестиции на одного работающего;
- коэффициент оборачиваемости капитала;
- политика в области снижения издержек.

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны.

Новое в планировании и стратегии японских компаний, характеризуется переходом от количественных показателей плана к стратегическому качественному плану, от порядка «снизу вверх» к системе «сверху вниз».

Содержание долгосрочного плана может включать следующие позиции:

- цели компании в целом;
- прогнозирование среды и анализ конкуренции;
- анализ сильных и слабых сторон компании;
- прогнозирование будущего компании при экстерополяции действующей стратегии;
- проблемы и возможности компании;
- цели и стратегии компании;
- вертикальная интеграция;
- разработка нового продукта;
- проектирование нового рынка;
- зарубежная деятельность;
- усиление рыночной конкурентоспособности;
- план снижения издержек;
- информационная система;
- приобретения;
- исследования и разработки;
- план производства;
- капитальные вложения;
- инвестиции в дочерние предприятия;
- план материально-технического снабжения;
- план по труду;
- обучение и развитие системы управления;

- социальное обеспечение занятых;
- отношение к отрасли;
- планирование или организация;
- выявление возможных потерь и выгод;
- оценка финансовых потоков;
- оценка платежного баланса;
- планы для неблагоприятных ситуаций.

Ориентация руководства фирмы на достижение конечных целей получила в финских компаниях название «управление по результатам». Цели формируются в количественных показателях (объем реализации, прибыль, рентабельность).

Понятие «управление по результатам» можно определить как совокупную систему управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации. При этом эффективно используются особенности хозяйственной ситуации, творческие способности людей, различные стили и техника управления. Управление по результатам в каждой отдельной организации является уникальным и присущим только ей. В управлении по результатам главным является то, что высшее руководство совместно с исполнителями и рабочими определяют результаты, которые они намерены достичь. После определения результатов рассматриваются способы их достижения и подчиненные сами выбирают для этого пути и методы.

В управлении по результатам применяются различные уровни оценки ключевых результатов:

а) Оценка эффективности деятельности фирмы и уровня издержек производства. Ключевыми результатами здесь могут быть целенаправленность, функциональная организация, производительность труда;

б) Оценка продукции и услуг. Ключевыми результатами могут быть уровень обслуживания, качество продукции, количество реализованных товаров;

в) Оценка уровня удовлетворения запросов потребителей. Задача высшего руководства состоит в руководстве работой по достижению намеченных результатов, что предусматривает осуществление планирования, исполнения, контроля и развития.

В основе планирования лежит анализ положения фирмы на данный момент. Итоги анализа могут выступать как в форме статистических, так и в форме других количественных показателей, в Фоме прогнозов. Планирование включает три вида: стратегическое, годовое, планирование графиков работы.

Стратегическое планирование начинается с признания результативного подхода к деятельности фирмы, анализа сильных и слабых сторон во внутренней организации и внешних условий. Затем разрабатывается прогноз на 10 – 15 лет и устанавливаются цели на 3 – 5 лет, соответствующие имеющимся возможностям. Итогом является выбор стратегии, то есть методов повышения конкурентоспособности и основных путей достижения целей.

Ежегодно на основе ситуационного анализа составляется план, в котором определяются ключевые результаты и цели, а также способ оценки достигнутых результатов. На основе выработанных целей составляется временный бюджет, в котором определяется потребность в машинах и оборудовании, трудовых ресурсах, инвестициях, разрабатываются графики работы, в которых предусматривается использование примерно 50 – 60% рабочего времени.

Контроль за достижением намеченных результатов предусматривает оценку промежуточных результатов, влияющих на конечный итог, уровень выполнения предусмотренных планом мероприятий (графиков), осуществление ситуационного управления. Достижение каждого ключевого результата оценивается отдельно и проводится дважды в год как

в рабочих производственных группах, так и на высшем уровне управления, при этом широко используется опыт привлекаемых консультантов, как внутренних так и внешних. Система управления по результатам применяется на сотнях финских предприятий, на которых занято от 5 до 14 тысяч человек. Успех применения этой системы финские исследователи объясняют активностью высшего руководства и вовлечением в процессе принятия и исполнения решений всего персонала фирмы.

**Литература:**

- 1 Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М.: 2002.
- 2 Мамыров Н.К. Менеджмент и рынок. – Алматы, 2005.
- 3 Виханин О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Практический курс. – М.: Гардарина. 2005.

**Рецензент: д.э.н., профессор, Атышов К.А.**

---