

правительствам по-прежнему надо будет проводить разумную политику. Экономические успехи государства обусловлены не только новой технологией, но и более стабильной финансовой и денежной политикой, дерегулированием и свободной торговлей. Время глубоких структурных преобразований еще впереди.

Казаков Игорь Алексеевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» УлГТУ. Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова. Имеет публикации по проблемам внешнеэкономической деятельности и маркетинга.

С.Н. КУКУПКИН

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье рассматриваются необходимость формирования системы управления (и «система стратегического предпринимательства»), подходы к формированию стратегических предпринимательских центров.

Формирование принципиально новой для предприятия системы управления вызвано рядом важных изменений, которые произошли в окружении предприятия. Самые важные изменения произошли в характере конкурентной борьбы. На сегодняшний день практически завершено формирование товарных рынков и установлено влияние на географических (региональных) рынках. Конкуренция внутри однородных рынков и отраслей не носит глобального характера, на смену внутриотраслевой конкуренции приходит установление партнерских отношений через создание совместных предприятий, учета интересов бывших конкурентов в совместных проектах. Конкурентная борьба в настоящее время приобрела межотраслевой характер. В конкурентную борьбу вступают организации различных отраслей, но представляющие близкие или родственные услуги потребителям.

Изменились инструменты конкурентной борьбы. Современный характер конкуренции – технологический. Технологии для предприятий становятся универсальным средством, является средством развития самого предприятия и его потенциала а с другой стороны, с помощью технологий предприятие занимает выгодное для себя положение на рынке и противостоит тем, кто хочет проникнуть на ее рынок. Заметно расширяется использование технологий других отраслей при производстве своей продукции или предоставлении услуг. На рынке услуг все большее влияние занимают технологии производственной сферы. Таким примером может служить использование технологий поточного производства в сфере общественного питания. В то же время предприятия-производители массовой готовой продукции, используя современные технические средства (особенно электронные), применяют технологии по производству индивидуальных товаров, таким образом, происходит

проникновение технологий индивидуального производства в массовое производство.

Изменился и характер самих технологий: все больше и больше разрабатывается технологий на стыке различных научных специальностей. Огромное значение приобрели технологии с использованием достижений биологии, технологии генной инженерии. Разрабатываются технологии по обработке информации, которые приобрели настолько массовый характер, что информатика из узкоспециальной дисциплины становится в ряд фундаментальных дисциплин наряду с математикой, физикой, химией, меняется характер взаимоотношений предприятия с потребителем. Если в первой половине двадцатого столетия предприятия диктовали свои условия потребителям, то во второй половине двадцатого столетия старались предсказать, как изменятся потребительские предпочтения и, согласно прогнозу, формировать свои планы. В настоящее время производитель старается формировать потребительские предпочтения, чтобы меньше зависеть от стихий потребительских предпочтений.

Также для российских предприятий фактором, дестабилизирующим их положение на рынке, является проникновение на российский рынок зарубежных предприятий и капитала.

Помимо изменений, происходящих во внешнем окружении предприятия, произошли крупные изменения и на самих предприятиях. В первую очередь, это коснулось кадровой составляющей предприятия. Резко повысился образовательный уровень персонала. Квалификация персонала носит универсальный характер, что отвечает требованиям, которые предъявляет к предприятию внешнее окружение: работник не хочет быть просто исполнителем, он хочет и может принимать деятельное участие в управлении. С другой стороны, резко увеличилась сложность внешнего окружения. Это требует активно использовать коллективные формы управления, задействовать двойственные системы управления.

Важным условием в деятельности предприятия является использование такого многоцелевого, системного фактора, как совокупный потенциал. Современное предприятие должно развиваться гармонично, отвечая не только на изменения внешнего окружения (рынка), но и само формировать их. Это возможно только при планировании долгосрочной перспективы формирования совокупного потенциала.

Необходима система более высокого порядка, чем система стратегического управления – система стратегическое предпринимательства.

Схему деятельности руководителя-предпринимателя можно представить следующим образом. Зная потенциал предприятия, оценивая внешнюю среду, конкурентную ситуацию, он осуществляет поиск новых сфер деятельности предприятия. Одним из важных компонентов поиска является наличие информации. Как правило, опускается нехватка качественной информации. Зачастую информация носит косвенный характер, дает только направление

поиска задачи. Поэтому для руководства становится важным реагирование на слабые сигналы. Таким образом, мы видим, что этот процесс носит творчески-интуитивный характер. В целом, соединение творчески-интуитивного характера и рационализма представлено на рис. 1, что на наш взгляд, является первым составным блоком системы стратегического предпринимательства.

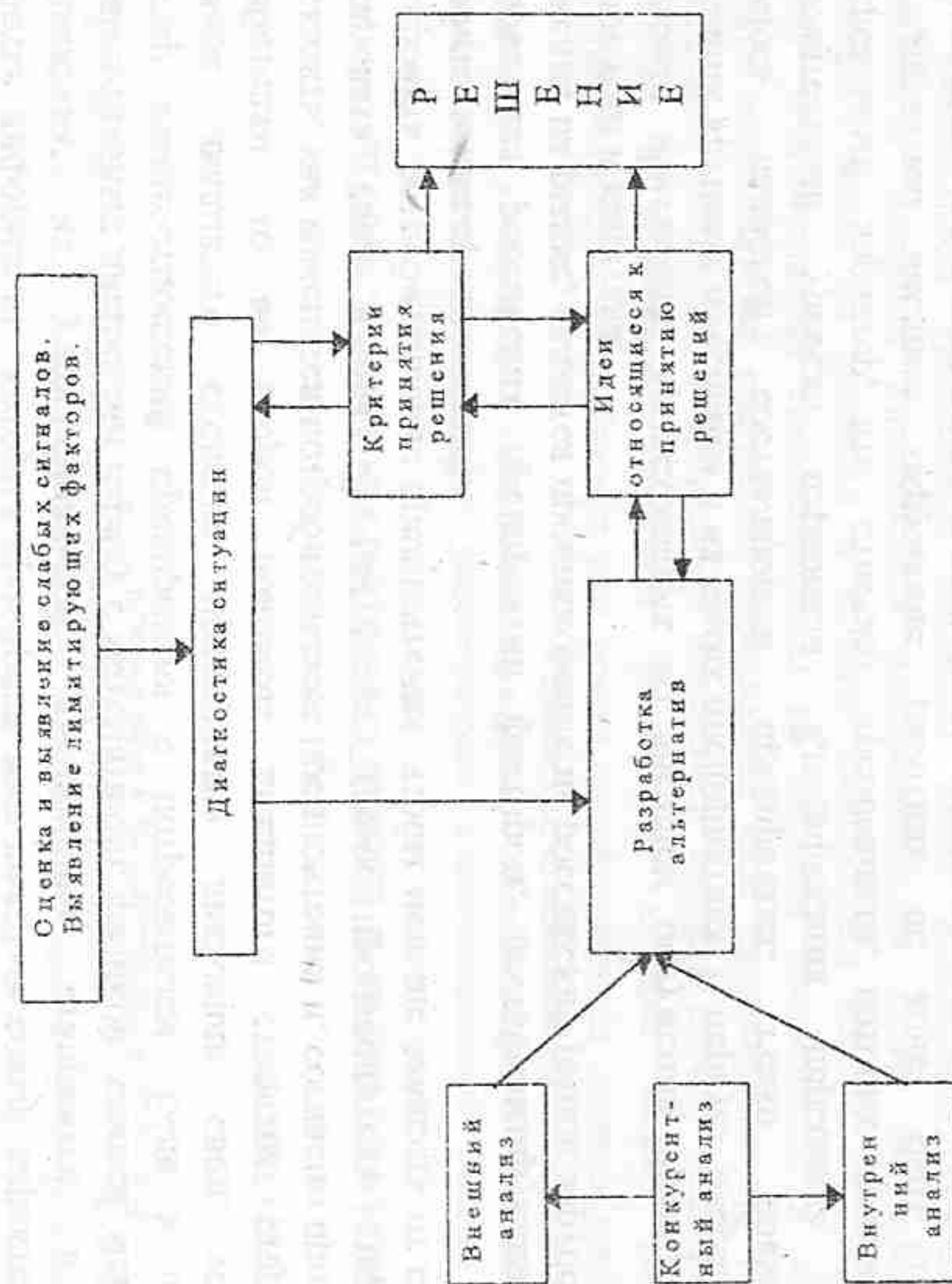


Рис. 1. Творчески-интуитивный и рациональный блок системы стратегического предпринимательства

Формирование информации от слабых сигналов к сильным может пройти около пяти стадий (табл. 1). На первой стадии срабатывает только интуиция руководителя-предпринимателя, информация практически нет, невозможно провести какие-то финансовые, экономические расчеты, есть только предположение «А что если?» и желание вести активный научный поиск. С продолжением поиска, появляется понимание, где это можно использовать. Впоследствии появляется уже какой-то контур будущей продукции. На четвертом этапе определяется конкретная программа действий, разрабатывается стратегия, осуществляется финансовое обеспечение. И, наконец, на пятом этапе предприятие может оценить будущие финансовые результаты от проекта.

Руководители, обладающие технократическим, бюрократическим способом мышления, работающие с помощью приемов, унаследованных от прежних поколений, с трудом воспримут концепцию слабых сигналов. Это объясняется

тем, что они привыкли работать только в условиях сильных сигналов, то есть когда проблема может быть просчитана.

Таблица 1
Эволюция слабых сигналов

Уровень осведомленности Информации	Поиск новых возможностей	Источники новых возможностей	Реальная проблема	Реакция на проблему	Получение результата
Объем информации					
Убеждение в формировании новой деятельности	Да	Да	Да	Да	Да
Установлена проблемная область организации	Нет	Да	Да	Да	Да
Выявлен характер проблемы, ее природа, масштаб	Нет	Нет	Да	Да	Да
Сформирована проектная группа, определены начало и программа действий, финансовое обеспечение	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Оценка будущих финансовых результатов	Нет	Нет	Нет	Нет	Да

Для современного предприятия недостаточно, если предпринимательские задачи будут стоять только перед высшим руководством. Очень важно, чтобы руководство осуществлялось на всех уровнях управления и исполнения. Это необходимо не только для поиска новых предпринимательских идей, но и для их реализации. Само предприятие должно стать единым предпринимательским центром. Поэтому важной становится проблема выявления слабых сигналов.

Руководство и организация в целом, реагируя на слабые сигналы, могут сделать очень многое еще до того как проблема начнет себя проявлять и угрожать организации. Меры, вытекающие из оценки и анализа внешней среды, внутриорганизационной гибкости, и меры, связанные с гибкостью во внешнем окружении, могут быть приняты еще до того, как опасность себя проявит (рис. 2). Стратегия прямых ответных мер (нижняя часть рис. 2) учитывает ясное осознание потенциальных угроз и новых возможностей того, чтобы противостоять угрозе и использовать возможности.

Поиск предпринимательских идей (слабых сигналов) это только первый шаг. Следующим важным шагом является непосредственно организационное реагирование на слабые сигналы или различные предпринимательские идеи. В прежнее время, когда руководство реагировало только на сильные сигналы, для разработки проектов формировались проектные группы. Эти группы несли ответственность только за разработку проектно-технической документации, изготовление опытного образца, проведение испытаний. Внедрением, освоением и производством занимались другие группы и подразделения. Вследствие этого период от «кульмана до сборочного конвейера»

занимал несколько лет. Персонал, задействованный в этом проекте, не был заинтересован в конечном результате, не понимал значения проекта, был разобщен и дезорганизован.

Процесс реагирования	Уровень осведомленности					Угроза/возможность	Информация об угрозах/возможностях	Выявленные возможности/угрозы	Реакция/ответные меры	Полученный (прогнозируемый результат)
	Информированность о состоянии внешнего окружения	Информация о потенциале организации	Гибкость по отношению к внутренним переменным организации	Гибкость по отношению к внешнему окружению	Потенциальная готовность действовать					
Процесс реагирования	Информированность о состоянии внешнего окружения	Информация о потенциале организации	Гибкость по отношению к внутренним переменным организации	Гибкость по отношению к внешнему окружению	Потенциальная готовность действовать					
Конкретные действия										

Рис. 2. Реагирование на возникновение предпринимательских задач

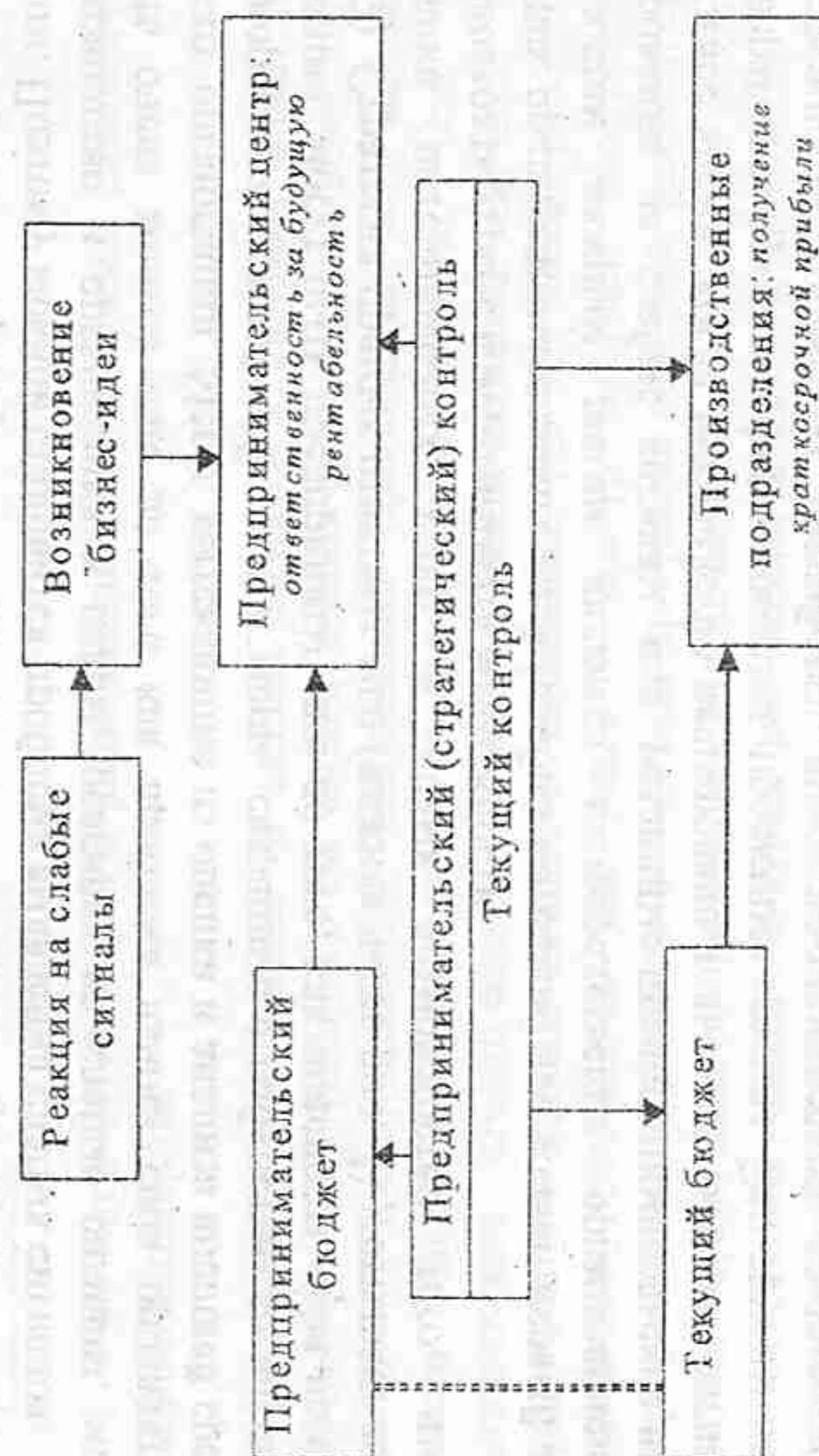


Рис. 3. Схема системы управления – стратегическое предпринимательство

Система стратегического предпринимательства предполагает формирование проектных групп, в которые будут входить специалисты самого различного профиля. Проектные группы могут получить несколько громоздкими, но они охватывают все стадии проекта: идея – проектирование – маркетинговый анализ – технология – производство. Управление этими предпринимательскими проектными группами может осуществляться системами управления двойного подчинения, когда ответственность несут не только члены проектной группы, но и те подразделения, откуда они пришли.

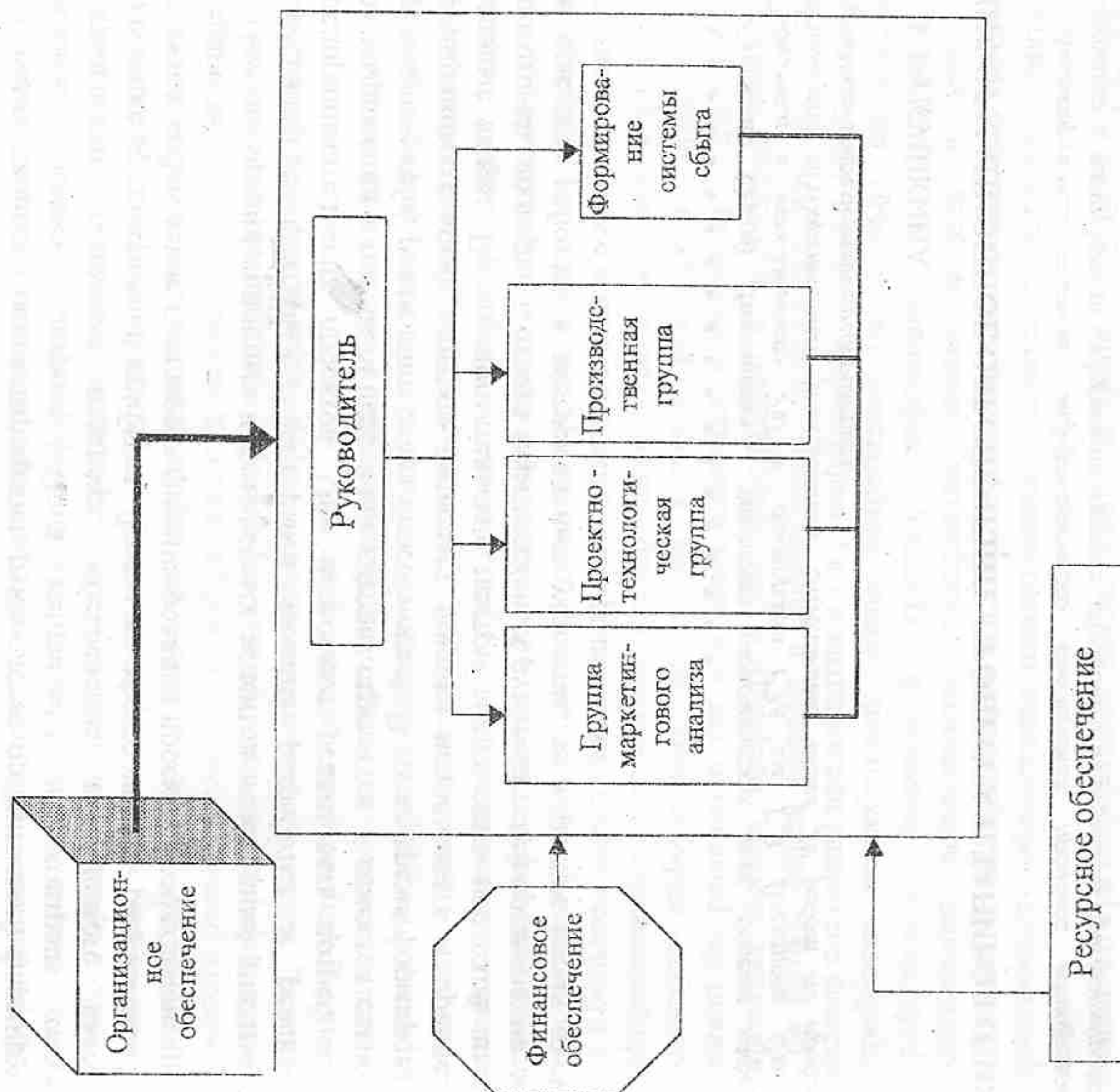


Рис. 4. Структура стратегического предпринимательского центра

В начальные периоды становления предпринимательских центров руководство «материнской» организации должно оказать помощь в

преодоления «болезни роста». Эта помощь должна выражаться финансово, организационно и т.д. Для этого желательно, чтобы на предприятиях были сформированы венчурные (рисковые) фонды, которые позволили бы финансировать возникающие предпринимательские проекты. Таким образом, организация формирует два основных бюджета. Один бюджет направлен на текущую деятельность, целью которой является получение текущей прибыли. Второй бюджет направлен на реализацию предпринимательских долгосрочных проектов, на формирование будущей рентабельности предприятия.

Помимо двойного бюджетирования, руководство организацией формирует и двойную систему контроля. Одна направлена на контроль текущей деятельности: снижение издержек, обеспечение технического качества, получение краткосрочной прибыли. Другая на эффективность разрабатываемых проектов, соблюдение стандартов финансирования проектов, соблюдение сроков разработки.

Помимо организационных и финансовых аспектов необходимо учитывать и поведенческие факторы, с которыми связана разработка и реализация предпринимательских проектов. Они позволяют реализовать потребность в самовыражении у той части персонала, которая стремится к самостоятельности, проявлении себя, реализации своих способностей. В то же время формирование предпринимательских центров позволяет широко использовать и привлекать молодые кадры. Предпринимательские центры могут стать неплохой школой подготовки, проверки и отбора перспективных руководителей организации, ведь им придется работать в экстремальных условиях, за короткое время изучить многие, если не все аспекты деятельности организации.

.....

Кукушкин Сергей Николаевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономики и менеджмент» УлГУ, докторант РЭА им. Г.В. Плеханова. Окончил Ростовский государственный университет. Опубликовал более 20 работ по проблемам управления современным предприятием.

В.В. КУКУШКИНА

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Анализируются система информационного обеспечения процесса планирования, источники и потребители информации, процесс обработки информации при формировании плана предприятия.

Использование информации в деятельности предприятия является слабым звеном отечественных предприятий. На предприятиях, несмотря на достаточное количество электронно-вычислительной и оргтехники, до сих пор отсутствуют современные системы информационного обеспечения руководства и деятельности предприятия, в том числе и процесса планирования

производственно-хозяйственной деятельности. Информационное обеспечение системы планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия можно разделить на две части: а) информационная база результатов деятельности. Наиболее адекватной информационной базой является система динамических нормативов; б) информационная база по защите интересов предприятия и его подразделений. Чтобы создать систему такой защиты, необходимо установить, в чем состоит выгода от решений, направленных на защиту того или иного интереса.

Информационное обеспечение обязано помочь руководителю решить две основные задачи: 1) получение такой информации, которая давала бы возможность представить внешнюю среду предприятия в наиболее достоверном и четком виде, чтобы в последующем определить сектора деятельности и предприятия на рынке, оценить их перспективы роста, прибыльности и возможности развития каждого из выбранных или задействованных секторов; 2) получение информации о внутренних переменных предприятия, его совокупного потенциала, чтобы на основании данной информации принимать решения о действиях предприятия во внешней среде.

Но это касается не только информационного обеспечения конкретного предприятия. Государство обязано создавать единое информационное пространство для обеспечения процессов планирования деятельности, различных хозяйственных организаций. Соответственно, единое информационное пространство, обеспечивающее процесс планирования, как на локальном уровне, так и на государственном уровне, выполняет те же задачи, только в большем масштабе.

Информационное обеспечение планирования должно включать в себя всю необходимую информацию, на основе которой руководство предприятия принимало бы решения о тех или иных плановых показателях. База данных планирования должна содержать в себе информацию за прошлые периоды: доля на рынке; объем продаж и производства; полученная прибыль; общее финансовое состояние предприятия и т.д.; информация будущего: предложения и потребности потребителей; доход потребителя (желательно по каждой демографической, социальной группе); информация о конкурентах; технологические возможности предприятия; новые модели и методы, используемые в планировании и т.д. Некоторыми своими элементами система информационного обеспечения планирования стыкуется с системой принятия решений.

Процесс отбора информации, необходимой для принятия решения в процессе разработки и реализации стратегического плана, состоит из нескольких шагов, иногда их называют информационными фильтрами. Первым таким фильтром является сама внешняя среда предприятия, поставляющая информацию о вероятном будущем состоянии среды. Зарубежный опыт свидетельствует, что информационная система, обеспечивающая системы управления данных на основе отчетности, то есть экстраполяции, не может оказать помощь