

4. Конституция РФ. Статья 9 [Электронный ресурс] URL: <http://www.constitution.ru/10003000/10003000-3.htm> (дата обращения: 01.10.2014).
5. Закон от 21.02.92 N 2395-1 "О НЕДРАХ" [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=157044> (дата обращения: 01.10.2014).
6. ФЗ о "Счетной Палате РФ" от 07.05.2013 N 102-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=160136> (дата обращения: 01.10.2014).
7. ФЗ РФ от 07.02.2011 № 6-ФЗ "Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/12082695/#ixzz3FL3EAtLX> (дата обращения: 01.10.2014).

## РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Н.В. Войтоловский,**

заместитель заведующего кафедрой  
бухгалтерского учета, анализа и аудита

Санкт-Петербургского государственного экономического университета,  
доктор экономических наук, профессор  
voytolovskiy@mail.ru

**Е.А. Чепкасова,**

заведующий кафедрой экономики и финансов

Гжельского государственного художественно-промышленного института,  
кандидат экономических наук

*В статье рассматриваются подходы к формированию стратегических целевых ориентиров предприятия. Анализируются особенности стратегического менеджмента, исследуется комплекс отличительных признаков стратегических решений. Выделяются специфические условия реализации методологии стратегического управления в условиях России.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, институциональные факторы, промышленные предприятия

**ББК У21(2)24я431**

Текущие макроэкономические условия характеризуются высоким уровнем нестабильности и вероятности стратегически неожиданных изменений. Необходимость преодоления неблагоприятных внешних воздействий выдвигает в качестве первоочередной задачи обеспечение устойчивого развития различных экономических систем. Применительно к деятельности отдельных промышленных предприятий внешние макроэкономические факторы обуславливают постоянное усложнение управленческих проблем и связанное с этим возрастание роли реализуемых систем управления и, в частности, стратегического менеджмента, который в большей степени учитывает развитие внешнего окружения и позволяет рассматривать предприятие с общесистемных позиций.

Как известно, под управлением предприятием понимают непрерывное воздействие на его управляемую и управляющую подсистемы, которое направлено на эффективное достижение цели его деятельности [1]. Управление любым объектом имеет одну общую черту – систему управления. Для нормального функционирования система управления должна состоять из замкнутого цикла управления, включающего в себя такие этапы, как постановка целей предприятия, планирование; контроль исполнения планов и выполнения управленческих решений; учет исполнения планов и выполнения управленческих решений; анализ исполнения планов и выполнения управленческих решений; регулирование, то есть осуществление управляющего воздействия, в т. ч. в форме корректирующих решений.

Исходным этапом в цикле управления предприятием является выработка и установление его целей. На отечественных промышленных предприятиях зачастую официально сформулированных целей просто не существует. Цели российских предприятий, как правило, нигде не прописаны и находятся в «виртуальном» виде в представлениях собственников, менеджмента, отдельных сотрудников и т.д. Одной из причин сложившейся ситуации является отсутствие понимания принципов формирования целевых ориентиров деятельности, в рамках

которых отправным моментом является понятийный и терминологический аппарат данной проблемы.

Могут быть выделены следующие основные этапы процесса формирования цели предприятия [2]:

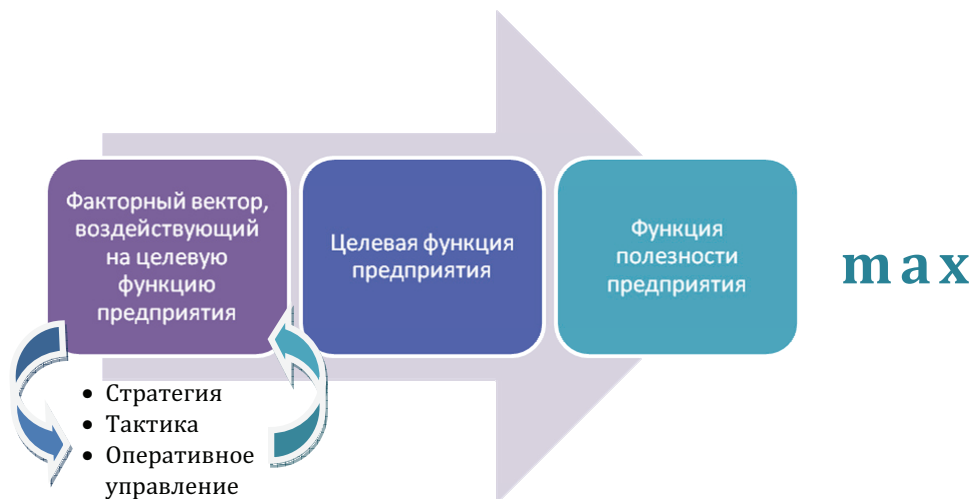
- выявление групп субъектов, чьи мотивы определяют цели предприятия;
- установление генерального ориентира деятельности, как итога требований к предприятию выделенными группами субъектов;
- представление генерального ориентира в доступной для управления процессом его достижения форме;
- разработка стратегии деятельности предприятия и последующее формирование планов различного уровня (стратегических, тактических и оперативных).

В широком смысле субъектами предприятия являются собственники, управляющие, работники, поставщики, кредиторы, государство и прочие. В своей деятельности относительно предприятия указанные субъекты руководствуются собственными интересами, которые могут входить в противоречие с интересами других сторон.

Под мотивами субъектов понимаются их стремления, независимо от конкретной среды. Можно привести следующие примеры мотивов субъектов предприятия:

- увеличение своего благосостояния;
- повышение собственного статуса;
- расширение сферы власти;
- гарантия занятости и заработной платы;
- возможность приобретения качественных товаров или услуг по приемлемым ценам.

Следует отметить, что не существует единого подхода к терминологии в данной области [2, 3]. При этом «описательный» подход использует единый термин «цель» для различных этапов формирования целевых ориентиров предприятия. Это приводит к неоднозначности понятий, что без дополнительного уточнения



**Рис. 1. Взаимосвязь целевых ориентиров различных уровней управления предприятием**

затрудняет понимание сути явления и ведет к терминологической путанице. В данных условиях необходимо дополнять терминологию описанием свойств и требований к целям предприятия.

Избежать рассмотренных проблем позволяет использование так называемого «математического» подхода [4]. Связь и взаимонаправленность целевых ориентиров различных уровней управления предприятием с позиций данного подхода представлена на рис. 1.

В рамках представленного на рис.1 подхода используется следующий терминологический и понятийный аппарат для описания системы целевых ориентиров предприятия:

— формирование генерального ориентира деятельности (функции полезности) предприятия.

— установка критерия, определяющего увеличение полезности на основе показателей предприятия. Критерий, определяющий увеличение полезности, может быть задан математически в виде целевой функции предприятия.

— выявление факторов, оказывающих влияние на достижение установленных критериев. Потребность в выявлении данных факторов определяется необходимостью координации деятельности подразделений предприятия, а также разработки системы показателей, оказывающих влияние на целевую функцию. При этом вся совокупность факторов должна представлять собой трехуровневую систему, где верхний уровень является целевой функцией от факторов следующего по уровню звена. Так стратегия предприятия представляет собой совокупность приемов и инструментов, оказывающих влияние на целевую функцию предприятия, направленное на максимизацию функции полезности предприятия при существующих ограничениях; факторы тактического уровня определяют достижение конкретных стратегических задач, а оперативные факторы — достижение установленных тактических показателей (рис. 2).

Рассмотренный подход позволяет однозначно установить связи и взаимонаправленность между целевыми ориентирами различных уровней управления. В то же время управление предприятием требует наличия методик, направленных на практическое применение рассмотренной концепции. Иными словами, необходима конкретизация генерального ориентира в форме, доступной для управления процессом его достижения, т.е. установление критерия, определяющего увеличение полезности, через показатель (показатели) деятельности предприятия.

Исходя из совместного учета положения о том, что функция полезности собственников совпадает с функцией полезности предприятия и рационального поведения экономических агентов, максимум целевой функции предприятия достигается при максимизации благосостояния его собственников. Согласно данному утверждению и теореме разделения [5] максимум целевой функции предприятия будет достигаться при осуществлении всех инвестиций с положительной чистой приведенной стоимостью [6].

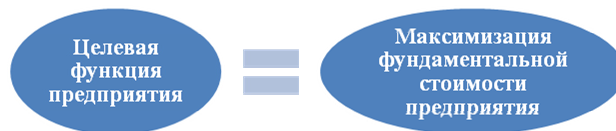
Как известно, фундаментальная стоимость предприятия представляет, по сути, показатель текущей стоимости инвес-



**Рис. 2. Иерархическая модель системы управления предприятием**

тиций в данное предприятие, которая, в свою очередь, является суммой стоимости первоначально вложенного капитала и чистых текущих стоимостей инвестиций в рамках данного предприятия [7].

Таким образом, с учетом представленных выше положений можно сделать однозначный вывод, что целевой функцией предприятия обеспечивающей максимизацию благосостояния собственников, является фундаментальная стоимость предприятия. Иными словами, целевые показатели развития предприятия должны соответствовать эффективным темпам развития, обеспечивающим максимум показателя фундаментальной стоимости предприятия в условиях существующих ограничений (рис. 3).



**Рис. 3. Целевая функция предприятия**

Предприятие является той организационно-экономической формой капитала, которая позволяет ему выполнять свою непосредственную функцию самовозрастания фундаментальной стоимости, то есть именно той стоимости, которая создается в процессе производства реальных экономических благ. Таким образом, стратегическое управление, реализуемое на предприятии, должно быть подчинено главной цели — максимизации фундаментальной стоимости предприятия при существующих ограничениях

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. В рамках стоимостной концепции стратегические

решения лежат в двух взаимосвязанных аспектах ресурсного и рыночного обеспечения. На формирование фундаментальной стоимости предприятия в процессе его деятельности, в первую очередь, оказывает влияние его конкурентоспособность, которая зависит от грамотного подхода к формированию активов, как материальных, так и нематериальных, и принятия эффективных инвестиционных решений. Вторым весомым фактором устойчивости экономической деятельности являются управленческие решения в области финансовых ресурсов и формирования капитала предприятия. При этом текущая макроэкономическая ситуация наглядно показывает, что создание добавочной стоимости возможно только в реальном секторе экономики, а финансовая сфера призвана только обеспечивать процесс производства благ финансовыми ресурсами.

К числу стратегических решений относятся все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности. Весь комплекс отличительных признаков стратегических решений представлен на рисунке 4.



**Рис. 4. Комплекс отличительных признаков стратегических решений**

Основной, по нашему мнению, особенностью стратегического управления, однозначно отличающий его от других уровней, является его упреждающий характер. Данный признак имеет два основных аспекта. Во-первых, предприятие, реализующее стратегическое управление, должно иметь внешнюю ориентацию (на потребителя, конкурентов, рынок и пр.). Во главу угла ставится так называемая концепция «активной фирмы» [8]. В рамках данной концепции предполагается, что предприятие является активной действующей силой, которая в состоянии модифицировать рыночную структуру, снизить конкурентное давление, расширить доступные деловые возможности. В этих условиях цены и спрос

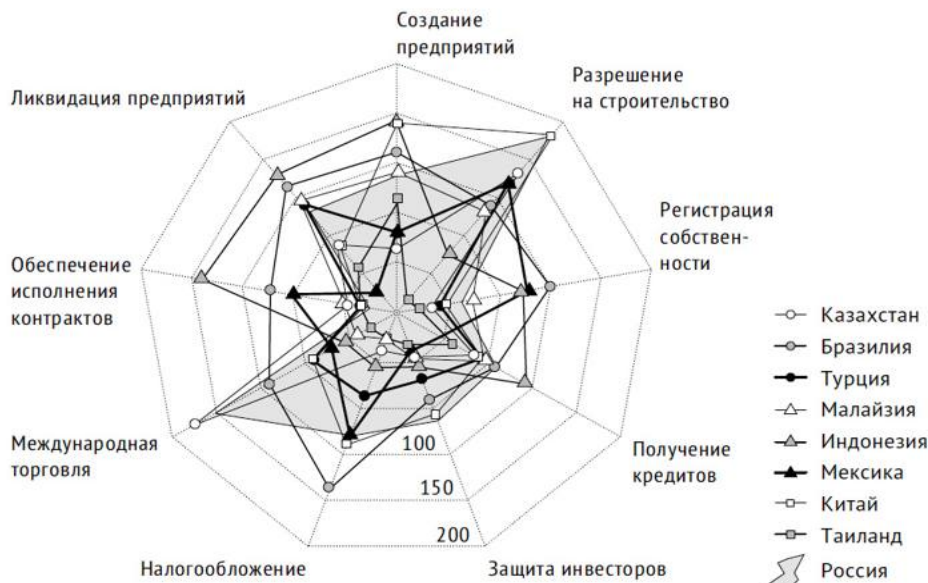
перестают быть экзогенным показателем, а задаются в виде функции спроса. Реализация стратегического менеджмента на предприятии требует серьезных изменений в мышлении руководства, перехода к так называемому рыночному или маркетинговому мышлению от пассивной позиции ожидания к активной борьбе за изменение структуры спроса в свою пользу. Во-вторых, упреждающий характер стратегических решений проявляется также в их направленности на перспективу, на возможности, а не на прошлое или даже на текущие задачи.

Направленность решений на будущее означает значительную неопределенность их принятия и связанный с этим значительный уровень риска. Поэтому особенности оценок стратегических решений заключаются в использовании аппарата математической статистики и теории вероятности. Наиболее распространенным является принятие решения на основе математического ожидания и дисперсии или среднеквадратического отклонения. В то же время большинство решений стратегического характера трудно поддаются даже вероятностным оценкам, поэтому при их принятии имеет место существенная субъективность.

Стратегические решения направлены не на отдельные участки, а на целые сферы деятельности предприятия (производство, маркетинг и т.п.), подразделения или на все предприятие в целом. Поэтому такие решения требуют вовлечения существенных ресурсов, в результате чего являются трудно обратимыми и имеют долгосрочные последствия. Также стратегические решения инновационны по своей природе и требуют своевременных изменений в организации. При их реализации необходимы особые меры по преодолению отторжения стратегических изменений – создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда и пр.

Необходимо отметить, что российская экономика характеризуется рядом особенностей, которые затрудняют распространение методологии стратегического менеджмента. К ним можно отнести следующие:

- быстрая, трудно поддающаяся прогнозированию, трансформация внешних условий, таких как инфляционные изменения, изменения законодательства в сфере налогов и бухгалтерского учета, внешнеэкономической деятельности и пр.;
- отраслевая несбалансированность экономики. При сырьевой направленности экономики обеспечение в полной мере устойчивого развития страны является более затруднительным, чем при ориентации на развитие обрабатывающих отраслей с высоким удельным весом добавленной стоимости в продукции;
- низкое качество институтов и деловой среды, высокий удельный вес внеэкономических факторов, несовершенство правоприменительной практики, в особенности, что касается вопросов корпоративного контроля и управления, институциональных прав акционеров и инвесторов предприятий (рис. 5);



**Рис. 5. Положение России в сравнении с рядом наиболее динамично развивающихся стран [9]**

— низкий профессиональный уровень управленческого аппарата предприятий.

Указанные особенности стратегических решений вообще и российских реалий в частности, порождают так называемую результирующую особенность стратегических решений — это потребность в специальных знаниях, так как результат зависит от качества решений, которые в большинстве случаев являются необратимыми.

Совершенствование концепции стратегического управления как науки тесно связано с эволюционной теорией развития экономики. Согласно данной теории фирма способна к выживанию в меняющихся условиях внешней среды только в том случае, если она способна соответствующим образом изменять методы и принципы управления. В этой связи постоянное развитие экономики требует не только обоснованного

применения уже разработанных методов управления, но также их постоянного пересмотра и совершенствования. Процесс формирования стратегии требует обширных знаний, способностей того, кто ее разрабатывает. Высокая ответственность при разработке стратегий обуславливает то, что необходимо обеспечивать научный характер ведения хозяйственной деятельности.

Для решения проблем, связанных с низким качеством деловой среды, могут рассматриваться меры по разработке институциональной стратегии, направленной на улучшение делового климата и устранение препятствий, сдерживающих экономический рост, в частности, усиление законодательной защиты конкуренции, изменение мотиваций госаппарата, сокращение функций госорганов по контролю бизнеса, повышение культуры рыночных отношений и внутрифирменной культуры.

### Литература

1. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях. — СПб.: Изд. дом «Сентябрь», 2001.
2. Осипов М.А. Проблема формирования целевых ориентиров деятельности и стратегий предприятий. — СПб.: Изд-во СПб-ГУЭФ, 2009.
3. Акофф Р.С., Эмери Ф.И. О целеустремленных системах. — М., 1974.
4. Осипов М.А. Формирование целевых ориентиров деятельности предприятия в условиях рыночной мотивации лиц, принимающих решения // Известия С.-Петерб. ун-та экономики и финансов. — 2006. — № 4(48).
5. Крушвиц Л., Шефер Д., Шваке М. Финансирование и инвестиции. Сборник задач и решений / Пер. с нем. под общ. ред. З.А. Сабова и А.Л. Дмитриева — СПб.: Изд-во «Питер», 2001. — 320 с.
6. Шитиков И.Е. Управление эффективным развитием промышленного предприятия (на основе показателя фундаментальной стоимости капитала): Дисс. ... канд. эк. наук: 08.00.05 / И.Е. Шитиков. — СПб., 2010.
7. Брейли Р., Майерс С.. Принципы корпоративных финансов. 2-е русск. изд. (пер. с 7-го междунар. изд.). — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 1008 с.
8. Хэй Д. и Моррис Д. Теория организации промышленности: в 2 т. / Пер. с англ. — СПб.: «Экономическая школа», 1999. — Т.2.
9. Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Кн.1; под науч. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. — М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2013.

## РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА НА ОСНОВЕ ЕДИНОЙ ТИПОЛОГИИ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ

**А.В. Зябрикова,**

генеральный директор ООО «Квест-рум» (г. Санкт-Петербург)

**В.В. Зябриков,**

доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета  
Санкт-Петербургского государственного университета,  
кандидат экономических наук  
zyabrikov@mail.ru

*В статье предлагается использовать единую классификацию организационной культуры с выделением четырех типов: культуры профессионалов, культуры лидера, бюрократической культуры и культуры предпринимателя (рыночной) для идентификации стадий жизненного цикла фирмы, соответственно, дородовой, детства, юности и зрелости. Для каждой стадии указаны типичная стратегическая цель и организационная структура.*

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, теория жизненного цикла, типология культуры

УДК 334.012.42 ББК 65.29

**Введение.** Фирма в своем развитии проходит последовательно несколько специфических стадий, каждая из которых характеризуется особым состоянием ее внутренней среды, включающей в себя факторы, определяющие успех фирмы, и связи между ними. Поэтому важно научиться заранее предвидеть наступающую стадию жизненного цикла и «подтянуть запаздывающие» элементы внутренней среды, обладающие разной инерционностью, что позволит синхронизировать их изменение и гармонизировать развитие фирмы. Все это обеспечивает успешное развитие по своей естественной траектории жизненного цикла, позволит затянуть стадию зрелости и избежать случайной «смерти» в детстве и юности.

Большинство авторов выделяет на траектории жизненного цикла 4–5 стадий, которым можно присвоить следующие однородные названия: 0. Дородовая стадия; 1. Детство; 2. Юность; 3. Зрелость; 4. Старость. Выделение ключевых признаков каждой стадии, по которым можно было бы ее идентифицировать, представляет собой нерешенную пока задачу.

Отметим, что опора на многочисленные показатели при определении стадии жизненного цикла в отсутствие единой базовой концепции, которая объясняла бы качественное отличие одной стадии от другой, оказалась непродуктивной. Так, например, Г.В. Широкова приводит тринадцать критериев стадий жизненного цикла организации, в числе которых размер фирмы,