

ПРИНЦИПЫ ПОСТАНОВКИ ОПТИМАЛЬНОГО ФОРМАТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА АГРОПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

КОКОДЕЙ Т. А.

кандидат экономических наук

Севастополь

Становление различных существующих сегодня форматов стратегического управления на агропромышленных предприятиях зависит от их профилей, внутренних особенностей и существующих (доступных) научно-методических рекомендаций. Для отдельных предприятий характерна более или менее эффективная системная организация стратегической деятельности на основе существующих сегодня моделей и методов. Выверенные, чётко сформулированные, хорошо обоснованные стратегии являются результатом анализа общей средовой ситуации и предшествующей деятельности организации, но не всегда способствуют улучшению стратегической позиции предприятия. Другая категория предприятий формулирует не всегда оптимальный стратегический набор на основе интуитивных представлений о будущей динамике среды и возможности предприятия. Тем не менее, в большинстве случаев стратегия остаётся не формализованной, что в современных условиях увеличения неопределённости внешней среды ведёт к неоптимальной стратегической навигации предприятия.

Вопросы постановки стратегического управления на предприятии широко рассмотрены в работах таких учёных, как Kaplan R. S. и Norton D. P. [1], Ansoff H. I. [2], Тренев В. Н. [3], Bourgeois III L. J. [4] и др., включая следующие аспекты: формализация разработки и реализации стратегии, использование современных автоматизированных информационных систем управления, управление изменениями, привлечение консультантов (в т. ч. бизнес-коучинг) и т. д. Тем не менее, в настоящее время несущественной остаётся доля украинских предприятий, для которых характерна оптимальная системная организация стратегической деятельности.

Целью данной статьи является рассмотрение основных принципов постановки оптимального формата стратегического управления на агропромышленном предприятии.

В настоящее время не определена специфика формализации и обеспечения эффективности формата стратегического управления на предприятиях агропромышленного комплекса различных профилей.

Деятельность предприятия без наличия формально сформулированных стратегий и какого-либо стратегического инструментария осуществляется высшим руководством в результате подсознательной стратеги-

ческой навигации, при которой «бессознательная» стратегия остаётся на уровне подсознания и формируется под влиянием совокупности стимулов среды и уже сложившихся ассоциаций «стимул – реакция» из предшествующего личного опыта. «Бессознательная» стратегия может являться оптимальной в заданных условиях в достаточно продолжительном временном интервале, но при наступлении сложных и не имевших прецедента кардинальных средовых изменений, например, в преддверии и в период синхронных кризисных проявлений в различных сферах, интуитивное стратегическое реагирование на уровне подсознания скорее всего будет не эффективным. В данном случае в ситуации высокой неопределённости внешней среды достигается предел эффективности подсознательной стратегии. Поэтому для предприятия АПК возникает необходимость, во-первых, перевода формата стратегического управления с подсознательного на сознательный уровень (формализации), а во-вторых, обеспечение его эффективности. Определим некоторые базовые принципы (правила) такого перехода – оптимальной системной организации стратегической деятельности (рис. 1).

1. *Принцип рациональной достаточности степени внедрения стратегического инструментария на предприятии.* Данный принцип предполагает соответствие масштаба практического применения стратегического инструментария (методов и моделей) объективной потребности в них для устойчивого функционирования предприятия с точки зрения специалистов по стратегическому управлению. Такого рода продуманность предполагает оптимальную минимизацию числа внедряемых компонентов стратегического инструментария до самых необходимых в зависимости от ряда характеристик, определяющих профиль агропромышленного предприятия, а именно: масштаб предприятия, сфера деятельности, товароборот, объём и инновационный уровень производственных мощностей и используемых технологий, организационно-правовая форма предприятия, сложность и особенности структуры предприятия, уровень и потенциальная возможность диверсификации производства, ценовый сегмент предприятия, уровень дифференциации продукции, ширина и география рынка присутствия, рыночная мощь предприятия (уровень влияния на рынок).

Для некоторых малых и средних предприятий системная постановка стратегического управления согласно высказыванию английского статистика Р. Фишера, представляла бы собой не только стрельбу из пушки по воробьям, но и непопадание в них. А именно, ввиду несоответствия средств и цели, не являлась бы целесообразной и представляла бы собой применение слишком

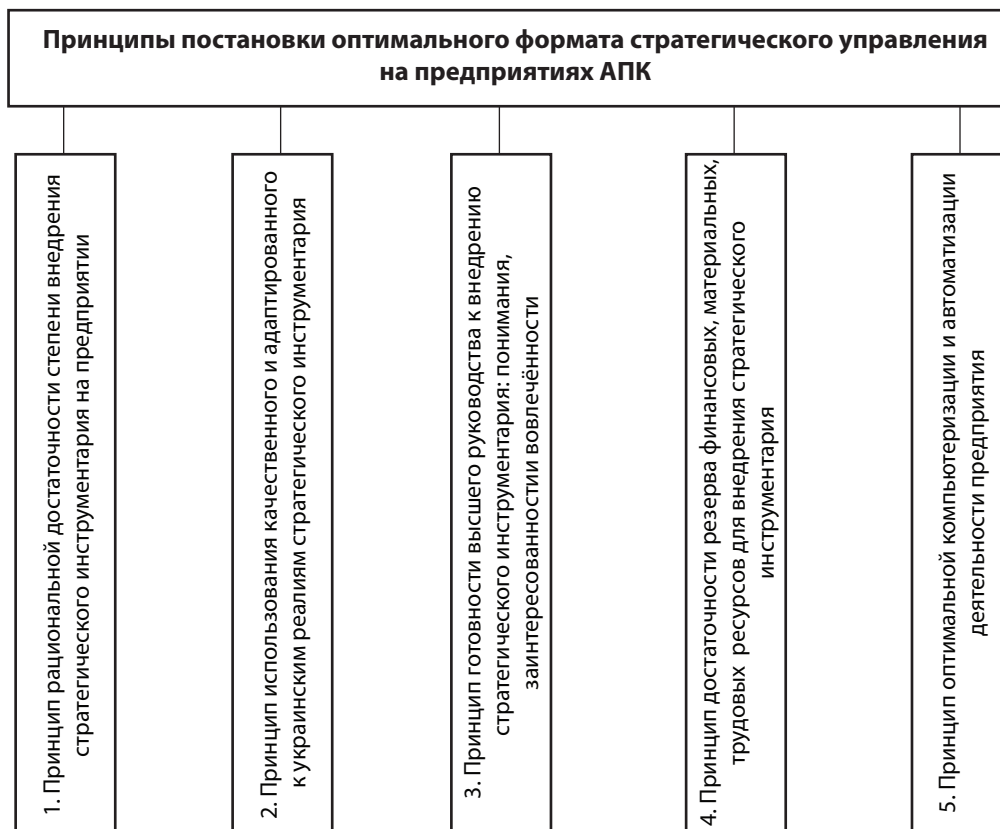


Рис. 1. Базовые принципы постановки оптимального формата стратегического управления на агропромышленном предприятии

сложной технологии (методики) управления там, где в ней нет надобности. Такое непродуманное применение в лучшем случае привело бы к достижению целей ценой затраты чрезмерно больших усилий и средств, а в худшем – многим стратегическим ошибкам.

Часто причиной такой ситуации является растущая «мода» и недостаточное понимание назначения существующих современных теоретико-методических разработок в данной области, когда высшее руководство адаптирует определённый западный стратегический инструмент, следуя современным тенденциям и полностью не понимая его назначения.

2. *Принцип использования качественного и адаптированного к украинским реалиям стратегического инструментария.* Получение неверных выводов относительно возможных стратегических альтернатив возможно как вследствие излишнего применения теоретико-методологических разработок или их полного отсутствия на предприятии, так и недостаточного качества или неадаптивности (негибкости) качественных широко признанных зарубежных стратегических инструментов к отечественным условиям.

При чрезвычайно возросшем интересе украинских предприятий к прогрессивным и эффективным западным средствам разработки и реализации стратегии существует проблема их адаптации к отечественным реалиям. Не всегда лучшие зарубежные методики и модели достаточно гибки и универсальны, чтобы их можно было применять в разных странах мира.

Одной из иллюстраций может служить неудачные попытки внедрения в украинских условиях Сбалансированной системы показателей «Balanced scorecard», показавшей свою эффективность в зарубежном контексте.

3. *Принцип готовности высшего руководства к внедрению стратегического инструментария: понимания, заинтересованности и вовлечённости.* Готовность высшего руководства является необходимым условием постановки оптимального формата стратегического управления на агропромышленном предприятии и проявляется на трёх уровнях: понимание сущности внедряемых методик и моделей, осознание необходимости их внедрения вследствие потенциальной результативности (заинтересованность) и непосредственное участие (вовлечённость) в процесс внедрения.

Топ-менеджеры, управляющие предприятием, часто не обладают нужным уровнем теоретических знаний или утрачивают способность восприятия новых современных научных разработок в сфере стратегического управления как вследствие физической неспособности мозга, так и негибкости (инерции) мышления под действием ограничивающих стереотипов, искажающих истинную информацию, на основе которой принимаются решения. В результате, такое непонимание ведёт либо к некачественному использованию стратегического инструментария, либо к его неприятию в целом.

Поэтому одной из причин отсутствия заинтересованности во внедрении стратегических разработок является непонимание их сути и назначения, а также не осознание существующей потребности в переходе

от подсознательного к сознательному формулированию стратегий и потенциала повышения эффективности сложившегося формата стратегического управления. Другой причиной является негибкость руководства к восприятию масштабных изменений на предприятии, т. е. неадаптивность личности руководителя к переменам, который видит «опасность» (риск внедрения), связанную с более прогрессивными технологиями или приёмами управления. Тем не менее, существование такой «опасности» не исключает пользования ими, а требует соответствующего знания и навыков от первого менеджера организации и/или ее коллективного /индивидуального собственника.

Принцип вовлечённости высшего руководства предполагает его непосредственное участие в процесс внедрения нового формата стратегического управления, поскольку данный процесс требует наиболее сложного и квалифицированного интеллектуального труда, контроля выполнения и постоянной мотивации персонала к внедрению изменений.

4. *Принцип достаточности резерва финансовых, материальных, трудовых ресурсов для внедрения стратегического инструментария.* Эффективность осуществления проекта по внедрению новой технологии или методики стратегического управления определяется адекватностью созданных для этого условий, которые прежде всего зависят от возможности свободного финансового маневрирования, т. е. от наличия достаточного резерва собственных финансовых средств предприятия. Возможность генерирования свободных финансовых средств напрямую зависит от масштаба предприятия, что делает его наращивание – развитие бизнеса и искусства его ведения – первоочередной задачей высшего руководства.

Наиболее благоприятные профили для внедрения методик и моделей стратегического управления включают крупные сложноструктурные (интегрированные) компании-лидеры с широким ассортиментом продукции и географией сбыта внутри страны, для которых характерно свободное финансовое маневрирование за счёт высокой доли собственных средств: ЗАО «Чумак», ТПП «Rainford», ООО «Nestlé Україна», холдинг «Терра Фуд», ЗАТ «Крафт Фудз Україна», корпорация «Roshen», «Лакталис-Украина», холдинг «Терра Фуд», ООО «Кока-Кола Бевериджиз Украина», ОАО «Мироновский хлебопродукт», ООО «Концерн Хлебпром» и др.

Кроме того, становление стратегического менеджмента предполагает резервирование трудовых ресурсов в виде персонала (работников) необходимой квалификации и материальных ресурсов. Целесообразным может быть создание отдела стратегического развития из ведущих (ключевых) специалистов в данной области, основная задача которого заключалась бы в организации и совершенствовании циклической деятельности по разработке и реализации стратегий, следуя принципу непрерывной адаптации используемых инструментов к средовой ситуации.

Отсутствие квалифицированных специалистов в области разработки стратегии на предприятии компенсируется либо системными тренингами управленческо-

го персонала предприятия, либо привлечением внешних бизнес консультантов/коучей в случае невозможности самоорганизации.

Украинский рынок консалтинговых услуг (в т. ч. бизнес-коучинга) в сфере стратегического управления, с точки зрения их качества, в настоящее время ещё находится на начальной стадии становления, несмотря на всю ширину спектра предоставляемых. Понятие стратегического консалтинга сегодня обобщает комплекс услуг по оптимизации деятельности предприятия в сфере разработки и реализации стратегии. К основным консалтинговым компаниям на отечественном рынке, специализирующимся в данной области, можно отнести:

российское предприятие ГК «ИНТАЛЕВ» [<http://www.intalev.ua>], которая присутствует на украинском рынке с 2004 г., оказывая комплекс услуг по стратегическому консалтингу; бизнес-обучению, проводя семинары-тренинги, форумы и мастер-классы; автоматизации систем управления, предоставляя широкий спектр программных продуктов, в частности разработанных на платформе 1С:Предприятие, систем класса ERP и т.д. Каждый проект представляет собой сочетание комплекса консалтинговых услуг, внедрение IT и курсы обучения.

- ✦ международную консалтинговую компанию «H-art» [<http://h-art.com.ua/>], основными направлениями деятельности которой является управленческий консалтинг, коучинг и обучение персонала различных уровней;
- ✦ компанию «Стратегический партнер» [<http://www.s-p.com.ua/about/?m=0>], одной из сфер деятельности которой является постановка системы управления компанией на основе сбалансированной системы показателей;
- ✦ одну из первых основанных в 1992 г. в Украине консалтинговую фирму ЗАО «Остров» [<http://www.ostrov.ua>];
- ✦ международную консалтинговую компанию на Украине «Евроконсалтинг» [<http://www.ek-ua.com>];
- ✦ консалтинговое агентство ICOM [<http://icomicom.org.ua>], которое, помимо услуг стратегического консалтинга и проведения тренингов для персонала, также предоставляет услуги по индивидуальному бизнес-коучингу, и др.

Проблемы организации взаимодействия с внешними бизнес-консультантами по стратегическим проблемам прежде всего связаны с недостатком квалифицированного предложения со стороны консультантов-коучей и необходимостью сложного поиска и выбора, несмотря на значительное количество консультационных фирм и широкий спектра оказываемых ими услуг. Кроме того, с одной стороны, достаточно высок уровень оплаты труда данных специалистов, а с другой – для многих украинских предприятий характерен низкий уровень платежеспособности, что ведёт к неэкономичности внедрения. Помимо этого, возникает необходимость предоставления внутренней информации о деятельности компании, принятия существенных изменений и чужого мнения и

рекомендаций, поэтому внешний специалист в данном случае достаточно сложно воспринимается руководством с психологической точки зрения, представляя собой своеобразную «угрозу» статусу топ-менеджера.

В свою очередь, бизнес-тренинги способствуют осуществлению систематического развития мышления менеджеров; переформированию их сознания: преодолению инерционности (консерватизма) и появлению «гибкости» к изменениям; повышению уровня квалификации/знаний, что необходимо при реализации масштабного проекта по внедрению стратегического инструментария, который требует от топ-менеджеров и персонала компании существенных дополнительных усилий.

- К ведущим тренинговым компаниям можно отнести:
- ✦ компанию «Системменеджмент» [<http://system-management.com.ua>], организованную в 2008 г. как независимый центр по бизнес-обучению;
 - ✦ ООО «Viche консалтинг» [www.viche.com.ua/], основным направлением деятельности которой является организация бизнес-тренингов для управленческого персонала;
 - ✦ тренинговую компанию «Беринг – Украина» [<http://bereng.at.ua>], проводящую открытые семинары, тренинги и курсы, предоставляя услуги по краткосрочному бизнес-обучению;
 - ✦ тренинговую компанию полного цикла «Training force» [<http://www.trainingforce.ua>];
 - ✦ тренинговую компанию ТОВ "Эй. Ар. Эм. Эс. Трейнинг Хаус Украина" [<http://www.armsth.ru>], которая помимо проведения широкого спектра семинаров также специализируется на коучинге и др.

5. *Принцип оптимальной компьютеризации и автоматизации деятельности предприятия.* Помимо объёма и качества вышеперечисленных ресурсов, которыми должна располагать компания для адекватного внедрения инструментов и методов стратегического управления предприятием, не менее важным является ресурс свободного времени руководителей различных уровней. Это связано с тем, что их постоянная высокая загруженность оперативными проблемами не оставляет возможности для решения стратегических задач и приложения необходимого объёма дополнительных усилий к проекту стратегического внедрения. Эффективным средством высвобождения требуемого временного резерва является комплексная компьютеризация и автоматизация деятельности предприятия.

В связи с достигнутым уровнем научно-технического прогресса и формированием информационно-коммуникационного общества, все более насущной становится проблема использования на предприятии информационных технологий различной направленности, что обеспечивает повышение результативности деятельности за счёт увеличения качества и доступности, унификации информации, а также совершенствования бизнес-процессов, возможности более эффективного реагирования на запросы потребителей и т. д.

Для автоматизации управленческого труда, повышения его качества и эффективности используют современные автоматизированные информационные системы управления. Например, проводится интеграция

приложений Balanced Scorecard с имеющимися в компании информационными системами или внедрение приложений Balanced Scorecard в состав комплекса решений класса СРМ (Corporate Performance Management) для управления эффективностью бизнеса компании. Другим примером может служить внедрение программного продукта 1С:Предприятие с различными конфигурациями для управления персоналом, торговым предприятием и т.д. Для упрощения и повышения производительности труда персонала внедряют базы данных и автоматизированные рабочие места (АРМ).

Одной из основных проблем оснащённости предприятий информационными системами является их высокая стоимость, что делает ИТ – внедрение невозможным для доминирующего числа малых и средних предприятий, составляющих большую часть всех украинских бизнесов. Выходом из данной ситуации может быть использование SaaS (Software as a Service) технологий, когда заказчики платят не за владение программным обеспечением как таковым, а за его аренду, то есть его использование через веб-интерфейс, получая возможность конкурировать с корпоративным бизнесом. Из преимуществ SaaS можно отметить существенное сокращение ИТ- бюджета, разгрузки ИТ-специалистов, появление возможности легально работать с ранее недоступными по цене программными продуктами.

В Украине уже появились компании, например «ISS-Information Software Systems» [<http://saas.com.ua>], которые предлагают работу с программным обеспечением за абонентскую плату по модели SaaS. В основном это компании – производители собственных программных продуктов, но есть и такие компании, которые являются провайдерами лидирующих производителей программного обеспечения.

ВЫВОДЫ

Таким образом, в рамках данной статьи были изложены основные базовые принципы постановки оптимального осознаваемого формата стратегического управления на агропромышленном предприятии. В связи с макропрогнозами синфазных кризисных проявлений (глобального финансово-экономического, продовольственного, экологического и социального кризисов к 2050 г.) можно ожидать резкий рост актуальности стратегического управления, в частности, и для украинских предприятий АПК, поэтому в данном контексте особое значение приобретают вопросы эффективной системной организации стратегической деятельности.

Следующим этапом исследования является формулирование оптимального стратегического инструментария для предприятий АПК Украины. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. HBS Press, 1996.
2. Тренингов В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт.– М.: ПРИОР, 1998.
3. Bourgeois III L. J. Strategic Management from Concept to Implementation. The Dryden Press, 1996.