

А.И. Терновой, К.И. Терновой

Стратегия организационного развития: цели, проблемы, решения

Вопросы стратегии организационного развития наряду с проблемами маркетинга являются определяющими в перечне проблем антикризисного управления российских предприятий. Антикризисное управление, являясь категорией социально-экономической, отражает производственные, организационно-экономические и социально-психологические отношения, складывающиеся по горизонтали и вертикали управления: на уровне предприятия, а также между предприятием и административными органами. Это достаточная основа для конструктивного определения понятия «антикризисное управление».

Антикризисное управление – целенаправленный процесс выхода из кризиса предприятия путем целостной реализации антикризисных процедур (формального и неформального характера) на основе совершенствования организационных форм, методов и механизмов управления во взаимосвязи со становлением и развитием культуры управления.

Стратегия организационного развития, призванная органично дополнять маркетинговую стратегию, включает в себя следующие основные разделы: стратегию вертикальной и горизонтальной интеграции; формирование рациональной организационной структуры предприятия. Назначение организационной стратегии – обеспечить:

- а) приспособление (адаптацию) к основным возможностям и угрозам внешней среды;
- б) внутреннюю интеграцию структурных подразделений предприятия;
- в) формирование стратегических хозяйственных центров, ориентированных на конечные цели предприятия на основе выявленных стратегических зон хозяйствования.

Культура управления для подавляющего большинства российских предприятий является важным, но малоосознанным фактором обеспечения стабилизации наряду с разработкой стратегических мероприятий. Как и всякая стратегия, стратегия выживания есть продукт системного проектирования согласованных целевых траекторий на основе стратегического SWOT-анализа. Создание такого продукта невозможно при сложившемся на многих предприятиях уровне управленческой культуры. Взаимосвязь и взаимообусловленность культуры и стратегии требует:

а) системного понимания сущности и содержания как стратегии, так и культуры антикризисного управления;

б) гармоничного их формирования с учетом особенностей. В этой связи важно иметь целостное видение двух этих процессов в трёхмерной системе координат (пространство – S, время – t, информация – I).

Формирование организационной стратегии с позиций системно-целевого подхода (СЦП) базируется на разработанной Ю.Г. Учителем принципиальной схеме формирования корпоративной стратегии (рис. 1). В составе корпоративной стратегии условно выделяются две составные её части – целезадающая и целереализующая. Для формирования целезадающей части нами определена следующая логическая последовательность этапов: определение миссии, стратегический SWOT-анализ, формирование видения командой первого руководителя целевых ориентиров. Рассмотрим более подробно некоторые из этих этапов.

Миссия и видение стратегии фирмы

Особую роль в формировании корпоративной стратегии и её части – организационной стратегии – играет миссия, роль

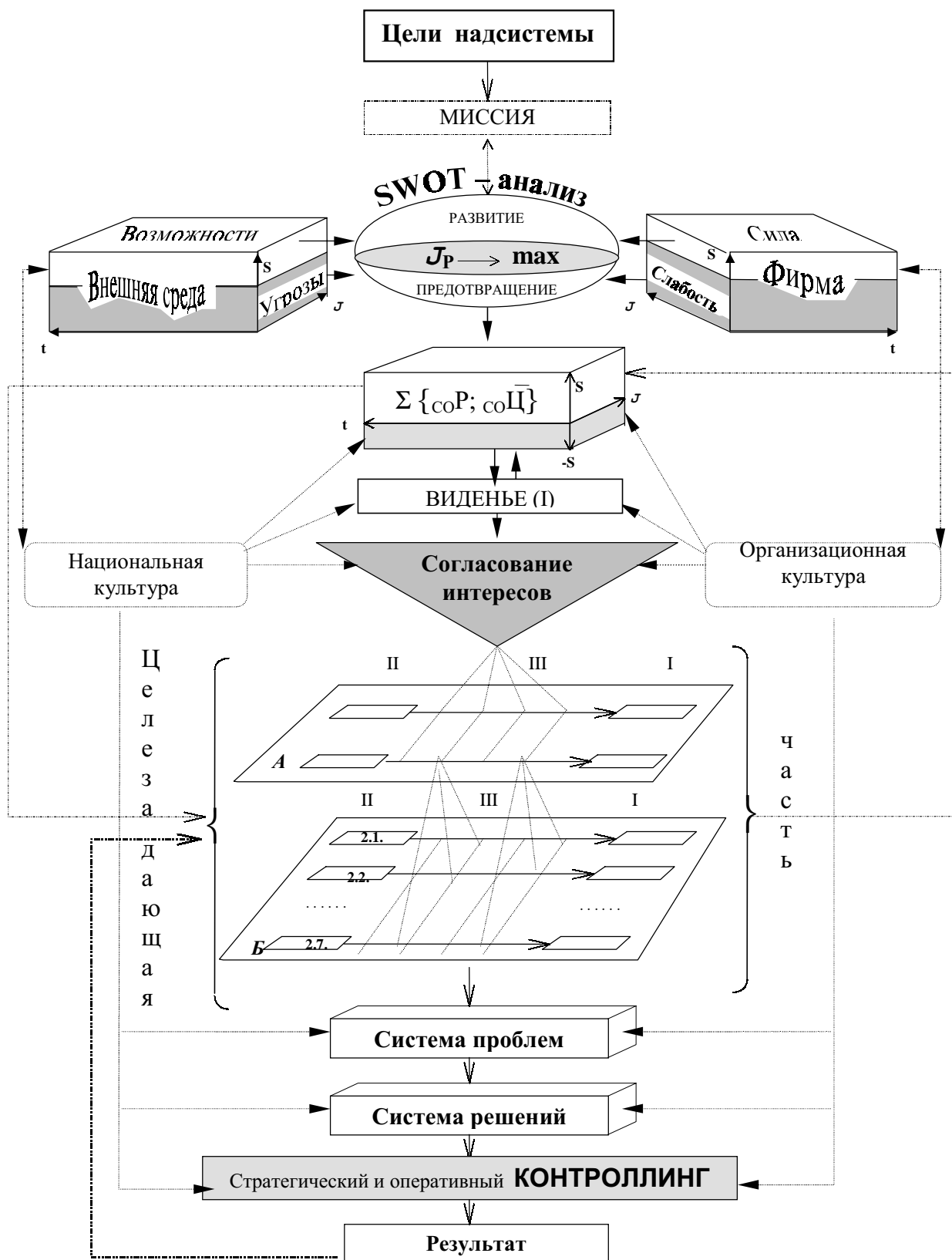


Рис. 1. Принципиальная схема создания корпоративной стратегии

которой состоит в гармонизации целей процесса внутренней интеграции и внешней адаптации фирмы. Если фирма в условиях антикризисного управления желает добиться успеха, то она должна быть внутренне устойчивой и находиться в равновесии с внешней средой.

В миссии, как подчеркивает Ханс Виссема [1, с. 162], должны сочетаться образ компании и её кредо. Образ компании отражает сущность целей фирмы (ее рациональную сторону), в то время как кредо выражает сущность корпоративной культуры (интуитивную сторону фирмы). Итак, можно дать следующее определение понятия «миссия»:

Миссия – общественное предназначение, смысл, основные стратегические ориентиры, отражающие на содержательном уровне внешние и внутренние цели бизнеса, а также кодекс поведения персонала.

Миссия, которая должна охватывать длительный период, требует отражения в нормативных документах. Она дает ориентиры не только для разработки целезадающей части стратегии и долгосрочных оценок фирмы ее клиентами, но и призвана обеспечивать согласованность интересов стратегических партнеров (внешних и внутренних) при решении проблем (объединение лиц, выход из кризиса) на основе внешней и внутренней интеграции.

Информационный потенциал, рожденный стратегическим SWOT-анализом, и данные миссии становятся источниками образования стратегического ВИДЕНЬЯ у первых руководителей предприятия. Если SWOT-анализ и частично миссия организации разрабатываются особой командой профессионалов на основе специальных методик, то стратегическое ВИДЕНЬЕ – это скорее искусство управления, которому очень многим руководителям предстоит серьезно учиться. Оно требует высокого исполнительского мастерства. Виденье стратегических перспектив базируется на реальном потенциале управленческой культуры. Оно не может быть обеспечено формализованными методами управления.

Среди различных трактовок понятия

«виденье» наиболее верное, как нам представляется, толкование дает С.В. Шекшня. Он отмечает: «На основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формулирует виденье – описание того состояния, которого оно хочет достичь к определенному моменту времени. Виденье в самом сжатом виде формулирует стратегические цели организации на период, представляя собой прообраз организации по истечении этого периода. Виденье может характеризовать как организацию в целом, так и ее отдельные подразделения, функции или параметры деятельности» [2, с. 38].

Для формирования целезадающей части стратегии важно учитывать принципиальное мнение Р. Акоффа, считающего, что «наше знание о будущем можно разделить на три вида: определенность, неопределенность и незнание, причем каждый вид требует своего способа планирования: по обязательствам, по вариантам и по реагированию» [3, с. 31]. Следовательно, стратегическое планирование организационного развития относится к способам планирования по вариантам.

Стратегия вертикальной интеграции

В осуществлении стратегии вертикальной интеграции основной мотивацией для организации является укрепление ее конкурентных преимуществ за счет ослабления конкурентной силы поставщиков и потребителей. Согласно модели Портера [4, с. 61], с точки зрения модели «национального ромба», вертикальная интеграция – это способ укрепления связи организация – поддерживающие отрасли в корпоративной цепочке ценностей.

К примеру, организация производит продукты питания, закупая сырьё. Она переходит к производству части необходимого сырья, осуществляя тем самым стратегию обратной вертикальной интеграции («назад») и, реализуя одновременно стратегию прямой вертикальной интеграции («вперёд»), занимается созданием собственной сбытовой сети и параллельно делает попытку квазиинтеграции «вперёд» со 120 магазинами города.

Вертикальная интеграция только тогда даст положительный эффект, когда при её создании будут учтены время (t), пространство (S) и информация (I_p) (рис. 2), т.е.

должен превосходить сумму потенциалов элементов).

Информационный потенциал интеграции предполагает наличие устойчивых комму-

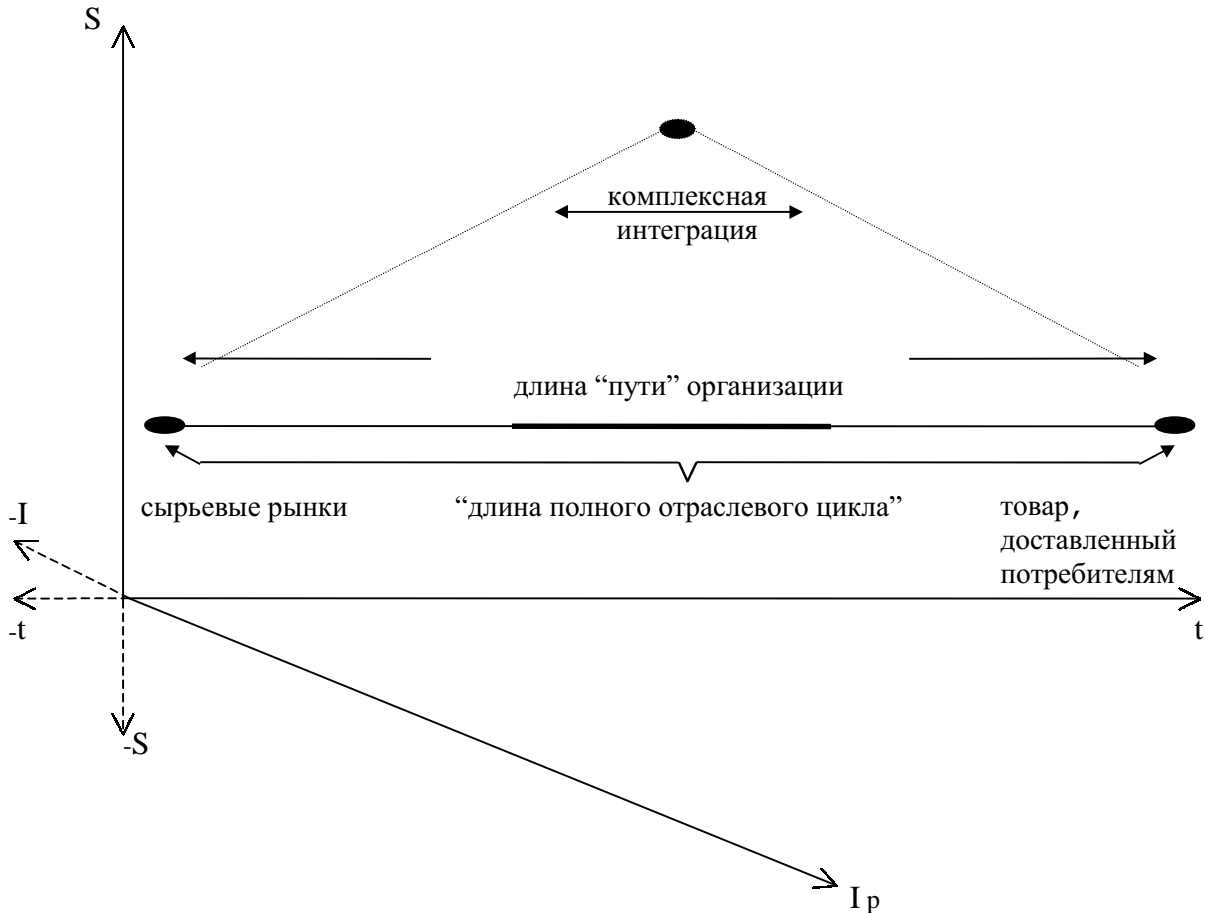


Рис. 2. Графическое отображение понятия «вертикальная интеграция»

будет обеспечиваться системная интеграция. Измерение интеграции в пространстве предполагает определение системных элементов в структуре интеграции. В российских условиях целесообразно придерживаться комплексной интеграции, которая включает сырьевые рынки, производство и рынки сбыта.

Измерение интеграции во времени – это синхронизация процессов подготовки, принятия и реализации решений относительно интеграции «вперёд» и «назад». Необходимо также согласование во времени целей (соотношение «длинных» и «коротких» целей), бизнес-процессов (синхронизация потоков между рынками сбыта и производством, производством и сырьевыми рынками) и потенциалов (потенциал интеграции

информационных систем, современных информационных технологий и возможности снижения неопределённости внешней среды.

Комплексная интеграция должна выступать средством формирования совместных целей и совместных ценностей. Если же она не сможет выполнить этой функции, то желаемый результат достигнут не будет.

Стратегические преимущества системной вертикальной интеграции

Существенной причиной для инвестирования средств в вертикальную интеграцию является усиление ее конкурентной позиции. Если вертикальная интеграция не приводит к значительному снижению издержек компании или получению дополнительного конкурен-

тного преимущества, она стратегически неоправдана и нет смысла вкладывать в нее средства.

Интеграция «назад» приводит к снижению затрат тогда, когда требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков, или если поставщики работают более эффективно и имеют возможность улучшить свои показатели. Интеграция в направлении поставщиков дает существенные преимущества, когда они имеют значительные прибыли (хорошее значение показателя предельной доходности, т.е. отношение прибыли к объему реализации), когда поставляемые компоненты занимают основную часть в себестоимости конечного продукта и необходимые технологические навыки легко освоить.

Вертикальная интеграция «назад» создает конкурентное преимущество, основанное на дифференциации, когда компания начинает выполнять те действия, которые ранее были ей не свойственны, предлагая лучшее качество конечного продукта/услуги, повышая уровень обслуживания клиентов или совершенствуя характеристики готовой продукции. Интеграция в большее количество звеньев цепочки ценностей может дать компании возможность проведения дифференциации за счет создания или усиления уже имеющихся навыков, лучшего выполнения основных операций или освоения стратегически важных технологий, а также добавления товару характеристик, которые усиливают его значимость для покупателя.

Основные проблемы вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция может иметь и определенные проблемы.

Во-первых, она требует значительных капиталовложений в отрасль, где работает компания. Вертикально интегрированные фирмы стремятся сохранить существующие технологии и производственные мощности, даже если они устаревают.

Во-вторых, жесткая интеграция «вперед» и «назад» ограничивает фирму в отно-

шении свободы выбора поставщиков (позднее может оказаться, что получать сырье извне дешевле), и потенциально результаты по обслуживанию разнообразных запросов получателей могут быть ниже.

В-третьих, комплексная вертикальная интеграция может приводить к трудностям в балансировке мощностей в цепочке ценностей всего комплекса. Наиболее эффективный объем производства в каждом звене цепочки ценностей может соответствовать потребностям связанного с ним звена. Полное соответствие в цепочке ценностей, как правило, является исключением. Если возможности внутренних поставок недостаточны для производства, недостающие компоненты должны быть куплены на стороне. Когда возможности производства одного звена превышают потребности другого, излишки должны быть проданы.

В-четвертых, интеграция «вперед» или «назад» требует различных навыков и деловых способностей. Производство, оптовая и розничная торговля – разные сферы бизнеса с различными ключевыми факторами успеха даже в случае, когда товары одни и те же [5, с. 251].

Пути создания самоорганизующегося аграрно-промышленного комплекса

Внедряя систему антикризисного управления в повседневную практику, нами была разработана стратегия организационного развития самоорганизующегося комплекса АПК (в дальнейшем – комплекс), концептуальной основой которой стала методика планирования. Данный комплекс был образован в результате интеграции сельскохозяйственных перерабатывающих предприятий:

а) «назад» – с производителями сырья;

б) «вперед» – со сбытовой сетью. В настоящий момент данный процесс находится в стадии внедрения, поэтому многие вопросы подлежат решению,

как в практическом, так и в теоретическом аспектах.

Функционируя обособленно, предприятия постоянно сталкивались со следующими проблемами:

- 1) высокая цена используемого сырья;
- 2) его нестабильное качество;
- 3) трудности с реализацией некото-

рых видов продукции и др.

Создание единого комплекса в рамках вертикальной интеграции позволяет справиться с данными проблемами. При этом деятельность самого комплекса направлена на достижение следующих целей:

- 1) удовлетворение потребностей покупателей продукцией высокого качества;

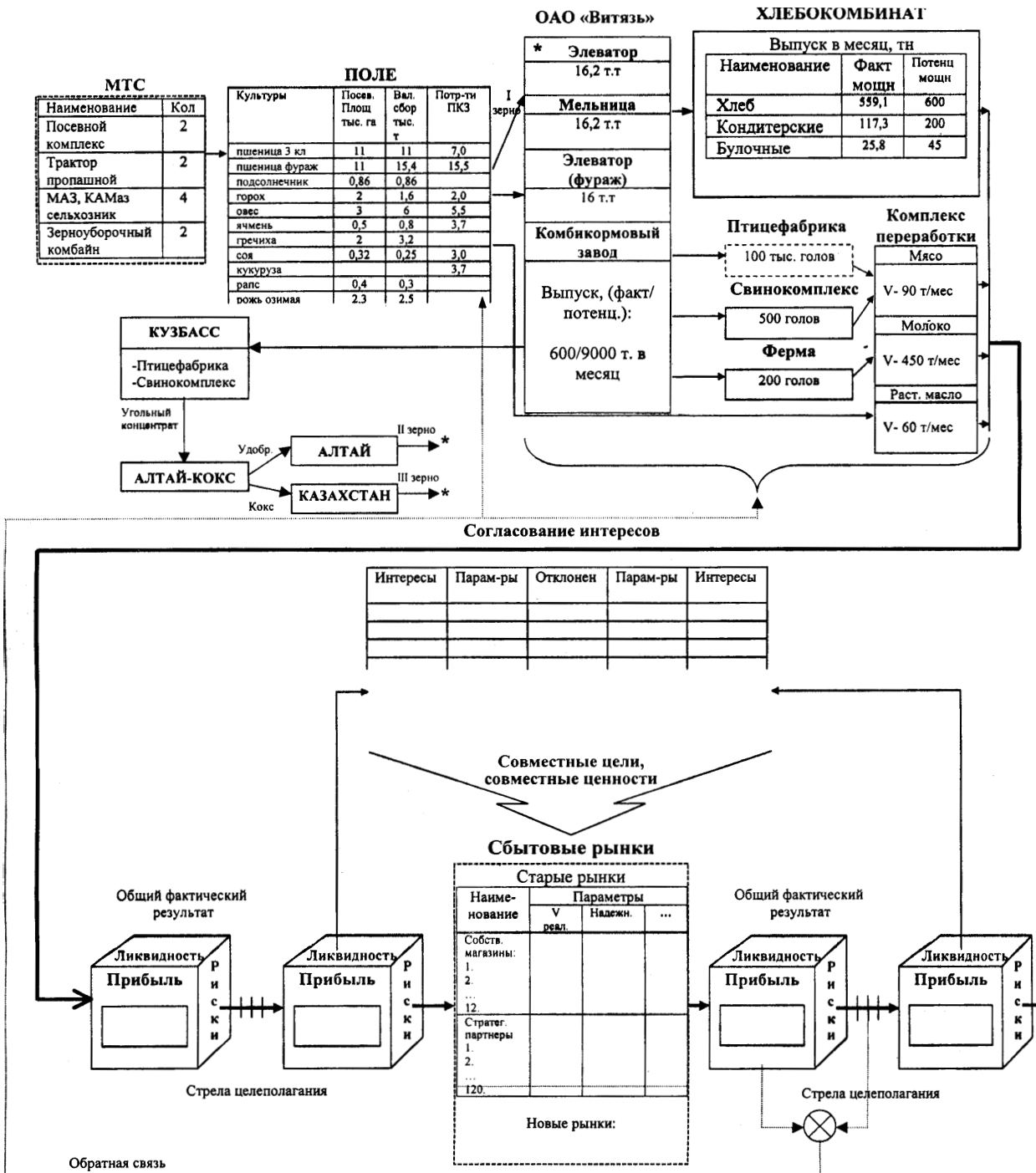


Рис. 3. Принципиальная схема вертикальной интеграции

2) достижение устойчивости экономики комплекса;

3) создание условий для взаимовыгодного сотрудничества с инвесторами, стратегическими партнерами, а также с местными органами власти;

4) оптимизация соотношения между показателями прибыльности, ликвидности и риска.

Комплекс можно рассматривать как сложную кибернетическую модель производства с входом, преобразованиями и выходом (рис. 3). Остановимся подробнее на описании каждого из элементов. Выделен следующий состав блока структурных единиц на сырьевых рынках:

Машинно-тракторная станция (МТС) состоит из 10 единиц техники, необходимых для обработки посевных площадей. Наличие собственной материально-технической базы очень важно, так как позволяет гарантировать своевременное начало посевной и уборочной кампании. Кроме того, ее использование обеспечивает качественное выполнение данных работ, что отражается на объеме полученного валового сбора зерна. Создание МТС планируется в ближайшее время (пока ее не существует, поэтому на схеме показана пунктирной линией), для чего разработан инвестиционный проект, осуществляемый совместно с ОАО «Алтайкокс».

Посевное поле. В настоящее время размер собственного посевного поля составляет 3 тыс. га. Это дает возможность выращивать 11 видов сельскохозяйственных культур. Доля каждой культуры в общем объеме валового сбора определяется исходя из условий правильного чередования культур в севооборотах, формирования благоприятных баланса кормов и годовых рационов кормления выращиваемых животных, потребности дальнейшего производства в зерне. При этом за критерий оптимизации был принят показатель максимального размера прибыли.

В будущем планируется расширение собственных посевных площадей до 12 тыс. га, что позволит практически полностью обеспечивать внутренние потребности собственным зерном. Пока же недостающий

объем будет покрываться следующим образом:

а) часть зерна планируется получить из Казахстана в обмен на кокс;

б) часть – через «Алтайкокс» от сельских хозяйств Алтайского края за удобрения;

в) возможны варианты сотрудничества с близлежащими колхозами в виде обмена на услуг МТС на зерно. Имеющееся зерно будет распределяться так:

1) собственный семенной фонд для посевной будущего года;

2) пшеница хлебопекарная – на получение муки для хлебокомбината;

3) остальное зерно – для нужд производства комбикормового завода.

Элеватор и мельница (для хлебопекарной пшеницы): Сейчас их возможности ограничиваются хранением 16,2 тыс. т и переработкой 3 тыс. т пшеницы, однако по плану объем переработки в будущем должен составить 16 тыс. т. Именно такой объем необходим для удовлетворения годовой потребности в муке хлебокомбината. Данное мероприятие решает проблему зависимости от сторонних поставщиков пшеницы и муки, когда хлебокомбинат вынужден приобретать их по завышенной цене.

Хлебокомбинат. Его мощности позволяют ежемесячно выпускать около 600 т хлеба, 200 т кондитерских, 45 т хлебобулочных изделий. В настоящее время производится 559,1, 117,3 и 25,8 т соответственно. С переходом на использование в производстве только собственной муки для хлебокомбината решаются три наиболее острых проблемы:

а) невысокая цена муки позволит даже в условиях фиксации цен на хлеб работать выше точки безубыточности;

б) качество сырья, гарантированное производителем, приведет к повышению качества готовой продукции;

в) бесперебойность поставки муки исключает возможность вынужденного резкого сокращения объемов производства вследствие отсутствия сырья.

Зернохранилище. Обеспечивает хранение 16 тыс. т зерна, идущего на произ-

водство комбикормов. Его использование имеет отмеченные ранее преимущества.

Комбикормовый завод. Его мощности позволяют выпускать до 300 т комбикормов в сутки. Однако в настоящее время он загружен только на десятую часть, что связано с ограниченностью сырьевой базы. Внедрение плановых мероприятий позволит решить данную проблему и вывести объем производства на уровень выше точки безубыточности. Использование комбикорма будет осуществляться по следующей схеме:

- 1) на нужды собственного животноводческого комплекса;
- 2) на продажу оптовым покупателям;
- 3) возможен вариант сотрудничества с животноводческими хозяйствами, когда комбикорма будут в рамках стратегического партнерства обмениваться на их продукцию. Кроме того, собственное комбикормовое производство разрешает возможные трудности, связанные с реализацией отрубей и отходов, полученных в ходе мукомольного производства.

Свинокомплекс, молочная ферма, птицефабрика. Сегодня действуют собственные свинокомплекс и ферма, рассчитанные на 500 и 200 голов соответственно. В ближайшем будущем планируется установление партнерских стратегических отношений с птицефабрикой на 100 тыс. голов. Помимо этого, планируется заключение договоров с аналогичными предприятиями Алтайского края об обмене комбикормов на их продукцию.

Комплекс по переработке (колбасный и молочный цехи, цех по переработке семян подсолнечника). Продукция предыдущих звеньев комплекса подвергается переработке на собственных предприятиях. Далее она подлежит реализации через розничную сбытовую сеть, часть которой составляют собственные магазины, а часть – магазины, работающие по договору о реализации. Это дает возможность сокращения числа посредников и, таким образом, снижения цены продукции для конечного потребителя.

Сеть розничных магазинов. В настоя-

щее время она состоит из 12 собственных магазинов и 100–110 магазинов, работающих по договорам на реализацию. Учитывая исключительную важность данного элемента системы, которая определяется непосредственным выходом магазинов на конечного потребителя, плановые мероприятия предусматривают переход на сотрудничество с ними в рамках стратегического партнерства, а также расширение сети до 150 магазинов. Работа в рамках стратегического партнерства позволит прийти к согласованию разноречивых интересов производителей и продавцов, что в конечном итоге обеспечит осуществление квазиинтеграции, существенно повышая общую эффективность. Очевидно, что деятельность всего комплекса должна в первую очередь ориентироваться на интересы и запросы конечных потребителей, поэтому именно с них должен начинаться процесс формирования совместных целей и ценностей всей производственной системы.

Таким образом, можно говорить о следующих преимуществах полной вертикальной интеграции. Она позволяет каждому из элементов комплекса получать сырье и продавать готовую продукцию напрямую, без каких-либо посредников, что дает возможность уменьшить себестоимость и достичь четкости в расчетах друг с другом; обеспечить гарантии качества по всей технологической цепочке; надежно согласовывать частные интересы каждого из участников и выработать совместные цели и ценности, ориентированные на конечного потребителя; позволяет значительно снижать транспортные расходы за счет оптимизации транспортных потоков.

Следует подчеркнуть, что подход, связанный с системной интеграцией, широко используется в мировой практике и достаточно глубоко теоретически обоснован в работе Д. Хана [6].

Функционирование комплекса в рамках системы «канбан»

Для ориентации всех участников комплекса на достижение конечного результата целесообразно использовать

апробированную в ряде стран систему «канбан».

Идея этой системы заключается в том, чтобы производить и поставлять продукцию именно тогда, когда она должна быть поставлена конечному потребителю, и поставлять исходное сырье именно в тот момент, когда оно необходимо для изготовления продукции. При системе «канбан» план производства определенного количества изделий и полуфабрикатов на каждой предшествующей технологической стадии определяется заданием производственного участка, выполняющего последующую стадию при данной производственной программе комплекса. Эта система может эффективно использоваться лишь при условии относительной стабильности принятой производственной программы для комплекса в целом (с точки зрения общего объема выполняемых работ) и при незначительных отклонениях показателей загрузки оборудования от установленного уровня.

Выполнение данного требования в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды возможно при переводе ее некоторых элементов, в частности поставщиков и потребителей, во внутреннюю среду. Полная вертикальная интеграция является примером реализации этого.

Смысл внедрения системы «канбан» состоит в том, чтобы оптимизировать размеры запасов и незавершенного производства, во-первых, по финансовым соображениям, но, кроме того, и это главное, чтобы обеспечить большую гибкость производства, возможность приспособления к изменяющимся условиям рынка.

«Канбан» можно определить как стимулятор спроса или как вытягивающую систему планирования в отличие от традиционных проталкивающих систем. При его реализации основным побуждающим субъектом является потребитель конечного продукта, а начало всему определяет конечный выпуск,

под который подстраиваются все предшествующие этапы производства. Если при традиционных системах планирование потребности в сырье на каждом этапе производства осуществляется от первого до последнего этапа, то при «канбан» имеет место обратный порядок. Информация идет от конечной точки непосредственного производства к предыдущему участку работы. Таким образом, каждый шаг производственной системы тщательно согласуется, и поставка сырья и полуфабрикатов от одного исполнителя к другому осуществляется в нужное время.

При использовании системы «канбан» оборудование должно работать без сбоев и выдавать только качественную продукцию, что предполагает четко отлаженное техобслуживание и стопроцентный контроль качества его работы. Эта система направлена прежде всего на совершенствование производства. Принцип этой системы – постоянное стремление к улучшению, поскольку основная ее задача – минимизация запасов и брака. Работа в рамках этой системы требует жесткой дисциплины и ломает многие привычные представления. Она непригодна, если имеют место значительные колебания объема производственной программы. Кроме того, «канбан» требует оптимальной коммуникации между всеми участниками производственного процесса.

Влияние системы «канбан» на эффективность работы предприятий имеет многоплановый характер. «Канбан» способствует улучшению качества, снижению непроизводительных затрат, обеспечению более гибкого и быстрого реагирования на потребности рынка, снижению себестоимости, повышению производительности, снижению текущих запасов и времени выполнения заказов. Реализация данной системы сопровождается обеспечением надежной и гарантированной поставки сырья и полуфабрикатов, стимулированием персонала, регулярными сводками о состоянии запасов [7, с. 67–72].

Периодичность предоставления таких сводок будет варьироваться в зависимости от подсистемы комплекса. Для сбытовой сети, особенно это касается хлебобулочных изделий, сводки о наличии запасов должны составляться ежедневно; для хлебокомбината, ком-

плекса переработки и животноводческого комплекса – еженедельно; для комбикормового завода – ежемесячно. Эта информация будет использоваться в качестве базовой при формировании оптимальной структуры выращивания зерновых культур.

Литература

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 1997.
3. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М., 1972.
4. Портер М. Международная конкуренция. М., 1993.

5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., 1998.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М., 1997.
7. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. М., 1998.