

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РАМКАХ ІНТЕРАКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

*У статті розглянуто набір режимів адаптації та стратегічних магістралей підприємства, які побудовані в залежності від динаміки показників екстраверсії та інтроверсії.*

*In article shows the range of adaptation modes and strategic lines enterprises which are built according to the dynamics of extraversion and introversion.*

*Ключові слова: планування, інтерактивність, принципи, стратегії, підприємство.*

*Key words: planning, interactivity, principles, reframing, enterprise.*

## ВСТУП

Сучасний курс реформ на інноваційну економіку та інноваційний підхід до діяльності підприємств є лише акцентом на одному з основних елементів конкурентоспроможності національної економіки. Поставлені в центр уваги інновації є статичним відображенням стратегії розвитку соціально-економічної дійсності господарюючих суб'єктів. Тому багато вчених все більше критикують статичні стратегічні концепції через їхню малу придатність в умовах зовнішнього оточення, що характеризується динамічною гіперконкуренцією. У таких умовах не береться до уваги ряд важливих чинників зростання. Динамічні здібності у сучасних умовах починають грати ключову роль в господарсько-економічному житті підприємств, а адаптивне управління як гнучкий інструмент допомагає менеджерам знаходити стійкі магістралі розвитку та ініціювати необхідні умови. Таким чином, динамічні здібності адаптації стають ключовою компетенцією, яка генерує конкурентоспроможність підприємства та його товару. Тому метою даної статті є узагальнення змісту найбільш поширених теоретичних підходів до визначення сутності стратегічних магістралей на основі інтерактивного та синергетичного планування господарсько-економічної діяльності підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Спираючись на дослідження С.П. Курдюмова і Є.Н. Князевої [2] в області синергетики, зокрема на принципи нелінійного синтезу простого в складне, можна зробити висновок, що адекватне регулювання розвитку системи слід здійснювати шляхом синхронізації темпів еволюції складних структур, що представляють зовнішню економічну систему (екстраверсію підприємства) і внутрішню систему підприємства (інтроверсію підприємства). Таким чином, важливо знати взаємну динаміку (коеволюцію) показників екстраверсійного та інтроверсійного контролю. У більшості випадків інтроверсія підприємства уповільнено реагує на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, тобто спостерігається певний часовий лаг в динаміці внутрішніх індикаторів середовища підприємства. Таким чином, можна виділити наступні чотири ситуації в інтерактивному середовищі (інтро- та екстраверсії) підприємства (табл. 1).

1. Коефіцієнт екстраверсійного контролю збільшується і коефіцієнт інтроверсійного контролю теж збільшується. Це свідчить про синхронізацію розвитку внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, його високу виробничу гнучкість і чутливість до зовнішніх змін, що обумовлено високою ефективністю і науковою організацією процесів (управлінських, виробничих) у функціональних сферах підприємства.

2. Коефіцієнт екстраверсійного контролю зростає, а коефіцієнт інтроверсійного контролю знижується. Це говорить про ситуацію, коли розвиток носить нестійкий характер, і зміни у внутрішньому середовищі підприємства запізнюються (не встигають) за змінами в зовнішніх чинниках (групах тиску), тобто спостерігається негативна інерція, коли період адаптації підприємства до зовнішніх змін (часовий лаг) стає досить великим у порівнянні з горизонтом планування.

3. Коефіцієнт екстраверсійного контролю знижується, а коефіцієнт інтроверсійного контролю зростає. Така ситуація характеризується як нестійкий розвиток з позитивною для підприємства інерцією, що характеризує триваюче збільшення внутрішнього контролю за рахунок ефективної внутрішньої організації процесів у функціональних сферах підприємства. Проте дана ситуація в майбутньому, через певний часовий лаг, може прийти до негативної адаптації (негативна адаптація — адаптація, яка веде до негативних процесів зниження інтроверсійного контролю), і підприємство перейде в четверту ситуацію.

4. Обидва коефіцієнта (екстра- та інтроконтроля) знижуються. Ситуація характеризується як ситуація стійкої деградації з синхронним зниженням усіх індикаторів ви-

**Таблиця 1. Матриця "динаміка коефіцієнта контролю-стійкості розвитку підприємства"**

Показник		Коефіцієнт екстраверсійного контролю	
		Зростання	Зниження
Коефіцієнт	Напрямок динаміки	Зростання	Зниження
	Зростання	Сталий розвиток (синхронно)	Нестійкий розвиток (позитивна інерція)
	Зниження	Нестійкий розвиток (негативна інерція)	Стіяка деградація (синхронно)

**Таблиця 2. Стратегії підприємства в ситуаціях динаміки коефіцієнтів контролю**

Показник		Коефіцієнт екстраверсного контролю	
Коефіцієнт інтроверсного контролю	Напрямок динаміки	Ріст	Зниження
	Ріст	Стратегії: інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного росту	Стратегії особистої компенсації
	Зниження	Стратегії розвитку функціональних сфер	Стратегії скорочення реформування

робничо-комерційної діяльності (у тому числі і прибутку), наслідки якої можуть призвести підприємство до глибокої кризи всіх виробничо-економічних процесів, і як крайня ситуація — банкрутства та ліквідації підприємства.

Залежно від динаміки показників екстраверсії та інтроверсії підприємство може розглядати для свого подальшого розвитку певний набір режимів адаптації та стратегічних магістралей, які вказують напрям подальшого розвитку в залежності від коеволуційної динаміки (табл. 2). Дані режими і магістралі необхідно використовувати підприємству, перебуваючи у відповідному секторі матриці табл. 1, і прагнути до переходу в перший сектор матриці.

Під стратегічною магістраллю в даному випадку слід розуміти напрям розвитку стратегічних дій і установок підприємства, обраний ним у результаті синхронізації внутрішньої економічної динаміки з динамікою зовнішнього середовища підприємства і формалізований у відповідних індикаторах.

Так, для підприємства-лідера найбільш типовою вимущеною стратегією є стратегія обмеженого росту, для якої характерне зростання виробництва і реалізації, темпи якого не перевищують темпів економічного зростання в країні та світі. Разом з тим для підприємств, у яких спостерігається зростання в показниках екстраверсії та інтроверсії, слід скористатися застосуванням інших стратегій зростання: інтенсивного, інтеграційного і диверсифікаційного типу.

Для підприємства, що перебуває в ситуації два, слід скористатися також стратегіями зростання, успішна реалізація яких сприяє підвищенню екстраверсійного контролю, але при цьому слід звернути увагу на внутрішній дисбаланс у процесах управління та функціональних сферах, який може "звести нанівець" зусилля в екстраверсії підприємства. Тут необхідно сконцентруватися на підвищенні внутрішніх (інтроверсійних) можливостей менеджменту та стратегіях розвитку функціональних сфер.

Стратегія підприємств, що знаходяться в ситуації три, — це стратегія підвищення контролю над екстраверсією підприємства. Тут слід розгорнути стратегії персональної компенсації, в основі яких знаходяться заходи по підвищенню контролю над групами тиску. Під стратегіями персональної компенсації будемо розуміти стратегії взаємодії підприємства з групами тиску, у результаті яких відбувається підвищення екстраверсійного контролю. Через те, що ситуація характеризується нестійкістю, тобто зростання в інтроверсійних показниках може несподівано змінитися зниженням, то застосування стратегій персональної компенсації буде сприяти відновленню балансу індикаторів до рівня першої ситуації. Тут важливо також знати очікування груп тиску, щоб пра-

вильно сформувані персональні стратегії, а очікування легко зрозуміти з можливих критеріїв оцінки підприємства групами тиску (табл. 3). Для того щоб підвищити екстраверсійний контроль, слід адекватно скорегувати ці критерії оцінки.

Виходом із ситуації чотири буде моделювання стратегії скорочення. У рамках альтернативи скорочення може бути кілька варіантів:

- ліквідація як найбільш радикальний варіант скорочення-припинення діяльності і ліквідація всіх своїх активів;
- відсікання зайвого або відокремлення від себе деяких видів діяльності (аутсорсинг), продаж або ліквідація відповідних дочірніх фірм і підрозділів;
- скорочення своєї діяльності та переорієнтація на інші види діяльності (неспоріднена диверсифікація);
- реформування і реінжиніринг як корінна перебудова всієї системи підприємства та перегляд його зовнішніх зв'язків.

Зусієї сукупності цих ситуацій можна зробити один важливий висновок: прогнозування будь-якого індикатора (наприклад, показника прибутку) необхідно проводити по динаміці коефіцієнта екстраверсійності контролю, адже тільки цей коефіцієнт відображає дійсну тенденцію майбутнього, а в оцінці поточної стійкості розвитку підприємства повинна віддаватися прерогатива коефіцієнту інтроверсійного контролю як фундаменту, на якому будується піраміда взаємодій системи підприємства і груп тиску.

Вибір магістралі стратегічного розвитку сприяє подоланню циклічності окремими підприємствами, створюючи тенденції до їх стійкого економічного розвитку. При цьому сучасне розуміння стратегії як довгострокового набору рішень необхідно змінити на розуміння стратегії як набору короткострокових рішень. Саме таке розуміння є релевантним в ситуації динамічної конкуренції, а в якості довгострокових рішень повинні виступати ідеали, до яких підприємству слід постійно прагнути. Таким чином, сполучною ланкою між рівнями рішень, а також гармонізацією міжсередовищних і міжсуб'єктних взаємодій служить можливість підприємства до адаптації, яка повинна стати здатністю і ключовою компетенцією стійкого відтворення конкурентних переваг.

Комбінаційні можливості менеджменту в світлі інтерактивного підходу, можуть інтерпретуватися як інтеграція та ескалація різних проявів конфігурації менеджменту, зазначена в рис. 1, де стрілками показано наростання інтенсивності характеристик менеджменту, які сприяють системності відкритості і, як крайній захід — інтерактивізму.

Орієнтація на ціль означає, що увага всієї системи прямо і лінійно загострена на одній (найважливішій) меті (наприклад, прибутку), орієнтація на проблеми, навпаки, має на увазі, що система повинна вирішувати в майбутньому найрізноманітніші проблеми.

Орієнтація на засоби показує, що система при більш-менш значній відстрочці виконання мети концентрується на забезпеченні наявних у розпорядженні потенціалів (наприклад, збутових) для її досягнення. Тоді як орієнтація на ресурси, навпаки, поширюється на відсутні і навіть не плановані в повній мірі потенціали для вирішення проблем. Орієнтація на корпоративну кінетику підвищує інтроверсійний контроль, на основі якого має відбуватися побудова конкурентоспроможної організації; тут оцінюються, корегуються і відбираються засоби, у той час як орієнтація на інтерактивізм пов'язує воедино

збіжності кінетики, підвищуючи екстраверсійний контроль і формуючи адекватну реакцію підприємства.

Під реакцією слід розуміти тип поведінки підприємства, що формується його управлінським потенціалом і організаційною структурою [1]. І відповідно до видів реакцій визначають наступні стратегії поведінки підприємства: виробнича, конкурентна, інноваційна, підприємницька (стратегічна), адміністративна.

Метою виробничої реакції є мінімізація собівартості продукції, що досягається шляхом створення високо-ефективного виробництва за підтримки маркетингу, запровадження технологічних удосконалень, орієнтації на виробництво інших функціональних служб. Організаційний принцип підприємств, які сповідають пріоритет цього типу реакції, будується на спеціалізації, поділі праці та ефекті масштабу. Використання його найбільш ефективно, коли виробництво стандартизовано, накладні витрати мінімізовані, прийняття рішень максимально децентралізовано, чисельність управлінців мінімальна.

Конкурентна реакція орієнтується на оптимізацію прибутковості підприємства у близькій перспективі. Більшість рішень при цьому носить міжфункціональний характер, а лінії зв'язку між виробничим і управлінським апаратом гранично короткі.

Структура децентралізації при конкурентній реакції інша, ніж при виробничій. Рішення з питань цін, розробки нової продукції приймаються на рівні загальнофірмового керівництва. Підприємство підрозділяється на автономні одиниці, які мають своє керівництво і свій ринок. Для забезпечення швидкої і високочутливої реакції на мінливе оточення вони поступаються ефектом концентрації виробництва (ефект масштабу).

Таким чином, виробнича і конкурентна реакції гарантують підприємству прибуток від реалізації виробленої продукції на своїх ринках.

Інноваційна реакція має на меті розробку нової продукції і стратегію маркетингу в межах стратегічних зон господарювання підприємства і спрямована на забезпечення його стратегічних позицій. Інноваційна робота (функція НДДКР), спрямована на забезпечення потенційного прибутку, не замінює, а доповнює виробничу діяльність, що приносить прибуток у даний період.

Обидва види цієї діяльності повинні бути в центрі уваги як управлінської, так і матеріально-речової функції. У структурному відношенні виникає необхідність виділити сили для інноваційної роботи і оформити їх організаційно так, щоб налагодити ефективну міжфункціональну співпрацю.

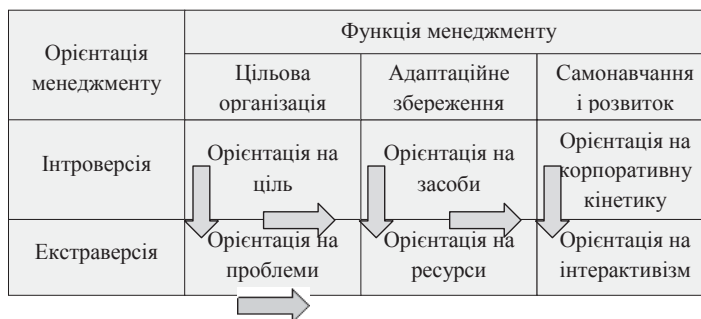
Підприємницька (стратегічна) реакція створює умови для довгострокового зростання фірми, прибутковості і наступності, дотримуючись балансу в наборах стратегічних зон господарювання, областей стратегічних ресурсів і груп тиску.

Підприємницька реакція також виконує децентралізуючу роль, що означає в цьому випадку в формуванні виробничої програми — структурування і розподіл відповідальності за рівнями планування.

Адміністративна реакція припускає передбачення потреб в нових потенціалах, швидку адаптацію та одночасне створення всередині підприємства кількох різних типів потенціалу.

**Таблиця 3. Можливі критерії оцінки діяльності підприємства з боку груп тиску**

Групи тиску	Критерії оцінки
Покупці	Споживчі властивості і ціна товару, його доступність і т.д.
Акціонери	Ринкова вартість компанії, дивіденди, в російських умовах - контроль над компанією, вплив на управління.
Профспілки	Рівень заробітної плати, стабільність зайнятості, умови праці та можливості професійного зростання.
Кредитори	Надійність, виконання умов контрактів.
Постачальники	Своєчасність платежів, стабільність замовлень.
Конкуренти	Швидкість проникнення на їхні ринки, інновації, конкурентні переваги
Громадськість	Внесок у розвиток через податки, благодійність, робочі місця, мінімум негативного впливу на природне середовище.



**Рис. 1. Основні комбінації закритого і відкритого менеджменту в світлі інтерактивного підходу (ескалація характеристик менеджменту)**

Таким чином, можна зробити висновок, що процес адаптації та розвитку економіки підприємства є більш об'єктивним і валідним за рахунок використання концепції синергетики і сучасних стратегічних моделей. При цьому враховуються як основні показники і характеристики виробничої системи, так і допоміжні та обслуговуючі. Тільки такий комплексний системний еволюційний підхід на основі інтерактивного і синергетичного планування до господарсько-економічної діяльності підприємства може бути адекватним і корисним у розробці перспективної стратегії розвитку підприємства.

#### Література:

1. Бородин В.А. Стратегическое планирование: курс лекций / В.А. Бородин. — Барнаул: Изд-во АлтГТУ. — 2000. — 188 с.
  2. Князева Е.Н. Синергетические принципы коэволюции сложных систем [Электронный ресурс] / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. — Режим доступа: <http://spkurdyumov.narod.ru/DIKnyaevaKurdyumov.htm>. — Загл. с экрана.
  3. Мачин К.А. Философские и методологические аспекты формального подхода к планированию на предприятии / К.А. Мачин // Интеллектуальный потенциал ученых России. Вып.3. Труды молодых ученых Сибирского института знанияведения АГУ. — Барнаул: Изд-во АГУ, 2004. — С. 237—243.
- Стаття надійшла до редакції 16.10.2012 р.*