

Войтків Л.С.

Основные принципы принятия стратегических управленческих решений

*Войтків Людмила Степановна, кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и предпринимательства*

Ивано-Франковский национальный университет нефти и газа, г. Ивано-Франковск, Украина

Аннотация. Стратегические управленческие решения в период нарастания угрозы утраты экономической безопасности должны быть предельно выверены. При их реализации менеджер должен постоянно соизмерять ожидаемый эффект, который могут принести данные решения, с их возможными отрицательными последствиями. Так же как экономическая безопасность национальной экономики в целом, экономическая безопасность отдельной фирмы зависит от уровня и структуры своеобразного сырья, материалов, комплектующих изделий и различных услуг, которые фирма получает в процессе обществу разделенного труда внутри страны и на мировом рынке.

Ключевые слова: стратегическая полезность, моделирование, стратегическое решение, менеджмент, прогнозирование

Введение. В условиях централизованного управления народным хозяйством стратегическое управление отдельным предприятием не входило в компетенцию его управленческого аппарата. Все основные стратегические решения если и принимались, то принимались в кабинетах Госпланов, отраслевых министерств и ведомств. Рынок лишает руководителя предприятия, как частного, так и государственного «привилегии стратегической безответственности». Он должен самостоятельно, руководствуясь законодательными и нормативными актами, регламентирующими правила ведения производственной деятельности, а также складывающейся на том или ином рынке конъюнктурой, принимать основополагающие, долговременные стратегические решения. При этом он несет полную ответственность перед трудовым коллективом, за все экономические, юридические, экологические и иные последствия принимаемых стратегических решений.

Прежде всего, нужно определить само понятие «стратегическая полезность» управленческого решения. Нам представляется, что «полезным» в стратегическом отношении может быть признано решение, обеспечивающее в долговременном периоде, во-первых, успешное выполнение фирмой своей миссии и, во-вторых, создающее предпосылки для сохранения экономической безопасности фирмы. Следует заметить, что оба эти фактора тесно связаны между собой. Тем не менее рассмотрим в отдельности каждый из них, чтобы попытаться определить возможности достижения совокупного, синергического эффекта их взаимодействия.

Цель. Успешность выполнения фирмой своей миссии в долговременной перспективе определяется степенью достижения глобальной стратегической цели, то есть постоянством поддержания на высоком уровне конкурентных преимуществ. Оно зависит от того, насколько принимаемые сегодня управленческие решения учитывают:

- потенциальную степень нестабильности внешней среды фирмы;
- достигнутый и прогнозируемый на перспективу уровень внешней и внутренней гибкости стратегического потенциала фирмы;
- инвестиционные возможности фирмы поддерживать длительное время высокий уровень конкурентного преимущества.

Информация о потенциальной нестабильности внешней среды, как правило, наименее полна и достоверна, поскольку невозможно с достаточно высокой степенью

точности предсказать вероятность появления различных форс-мажорных обстоятельств. Примерами тому могут служить внезапно возникавшие кризисные состояния на финансовых рынках, потрясшие мировую финансовую систему или обострение международных отношений в разных частях мира, приводившее порой к военным конфликтам. Единственная возможность получения более или менее полной информации об ожидаемых отклонениях от традиционных траекторий развития тех или иных экономических или социально-политических явлений – это постоянный мониторинг как можно большего числа сфер внешней среды. Результаты статистических наблюдений, их обобщение и сопоставление с данными, полученными из других источников, должны систематически вводиться в модели, имитирующие глобальные экономические процессы. Подобное моделирование может несколько снизить степень неопределенности при разработке тех или иных стратегических решений. Наиболее подходящими для этих целей могут быть имитационные модели или модели функционирования системы.

Под внешней гибкостью понимают готовность менеджмента фирмы к функционированию в условиях нестабильности внешней среды. Внешняя гибкость связана с изменением наборов стратегических зон хозяйствования, с необходимостью постоянного управления этими наборами. Подобные изменения могут принимать различные формы. Это и уход из зон с неблагоприятными условиями для выполнения миссии фирмы, и освоение новых зон и сегментов рынка.

Под внутренней гибкостью понимают способность фирмы к изменению стратегических целей, не прибегая при этом к существенным изменениям в ее стратегическом потенциале. Для достижения внутренней гибкости фирма должна быть оснащена легко перенастраиваемыми средствами технологического оснащения, располагать специалистами, способными эффективно и быстро осваивать новую продукцию, иметь производственные помещения, позволяющие изготавливать разную по массогабаритным характеристикам продукцию. Стратегический потенциал фирмы должен позволять ей получать, анализировать и своевременно использовать полный объем актуализированной информации о состоянии и возможных изменениях ситуации в макро- и микросреде. Естественно, внешняя и внутренняя гибкости взаимодействуют, обуславливая друг друга. Нельзя принимать решения о переходе к новым стратегическим зонам хозяйствования без анализа степени адаптивности, существующей

щего стратегического потенциалу фирмы. Нельзя также придавать стратегический потенциал фирмы в ту или иную степень гибкости без ориентации на определенный набор стратегической зоны хозяйствования.

Материалы и методы. Прогнозирование возможных изменений во внешней и внутренней среде фирмы осуществляется с использованием известных методов. Это методы интуитивного и систематического прогнозирования. Могут применяться различные имитационные модели и иные методы.

Следующей весьма важной проблемой является оценка инвестиционных возможностей, необходимых для поддержания высокого уровня конкурентных преимуществ фирмы в длительной перспективе. Речь идет об источниках получения необходимых инвестиций, их величине и наиболее рациональном их распределении между элементами стратегического потенциала. Источники инвестиционных ресурсов выявляются в процессе разработки стратегии поведения фирмы на финансовых рынках и рынках необходимых факторов производства. В связи с этим возникает проблема оценки эффективности инвестиционных проектов. Особую значимость приобретает выбор критерия эффективности того или иного варианта распределения инвестиций между элементами стратегического потенциала фирмы. Таким критерием должна, на наш взгляд, стать величина прироста уровня конкурентного преимущества фирмы, приходящаяся на единицу инвестиций в стратегический потенциал. Предпочтительным должен быть признан такой вариант распределения средств, инвестируемых в различные элементы стратегического потенциала, который обеспечивает максимизацию этого критерия в условиях действия системы ограничений различного рода ресурсов.

Поскольку прирост конкурентного преимущества обеспечивает прирост продуктивности использования ресурсов который количественно может быть выражен рентабельностью производства, в качестве показателя эффективности может быть принят индекс доходности (PI), который определяется как отношение чистого денежного потока к единовременным инвестициям в проект I [4, с. 96]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{NPV}{(1+R)^t}}{I}$$

где NPV – интегральный экономический эффект; R – рентабельность инвестиций; I – сумма инвестиций; t – порядковый номер года вложений; T – период, в течение которого осуществляются инвестиции.

Предпочтение отдается варианту, отвечающему условию:

$$PI \Rightarrow \text{шах.}$$

Вместе с тем, такой односторонний подход к оценке предпочтительности варианта распределения инвестиций не может гарантировать достижения стратегической полезности управленческих решений в полной мере. Конкурентные преимущества могут достигаться фирмой в течение длительного периода только при

условии постоянному приспособления к изменяющейся ситуации на рынках товаров и услуг и рынках факторов производства. Понятия внешней и внутренней гибкости не являются абсолютными. Если изменения параметров системы превышают возможности ее адаптивного развития, происходит потеря устойчивости. При этом, если после потери устойчивости устанавливается колебательный периодический режим, говорят о мягкой потере устойчивости. Если же система переходит на другой режим движения скачком – о жесткой потере устойчивости [3, с. 18]. Выделяют несколько уровней кризисных явлений: критические ситуации, собственно кризисы и катастрофы. Первые характеризуются способностью к адаптации, то есть возможностью достижения внешней и внутренней гибкости, вторые – мягкой потерей устойчивости, то есть необходимостью модернизации стратегического потенциала фирмы, третьи – жесткой потерей устойчивости, то есть необходимостью изменения парадигмы бизнеса во избежание утраты экономической безопасности.

Результаты и их обсуждение. Таким образом, экономическая безопасность фирмы должна рассматриваться как состояние, при котором стратегический потенциал фирмы не находится вблизи границ адаптивности, а угроза утраты экономической безопасности нарастает по мере приближения степени адаптивности стратегического потенциала к пограничной зоне. Если стратегический потенциал фирмы в существующем виде исчерпал возможности приспособляться к возрастающей нестабильности внешней среды, то есть к усилению темпов изменения внешних условий функционирования фирмы в рамках установившейся миссии, можно говорить об угрозе экономической безопасности фирмы. Эта угроза может проявляться в виде утраты фирмой лидирующего положения на рынках обслуживаемых стратегических зон хозяйствования, то есть снижением уровня конкурентного статуса фирмы, либо существенного ухудшения финансового состояния фирмы, либо утраты положительного имиджа фирмы в глазах могущественных групп стратегического влияния.

Стратегические управленческие решения в период нарастания угрозы утраты экономической безопасности должны быть предельно выверены. При их реализации менеджер должен постоянно соизмерять ожидаемый эффект, который могут принести данные решения, с их возможными отрицательными последствиями. При выработке таких решений можно пользоваться несколькими критериями для оценки степени неопределенности. Это могут быть:

- критерий Лапласа. Он определяется вычислением для каждого действия средней величины из возможных выигрышей и выбором действия, которому соответствует наивысшая средняя величина;

- критерий Уолда. Его смысл состоит в том, чтобы сделать максимальным минимальный выигрыш, то есть выбрать такое действие, которому соответствует наименьшая потеря в частности, потеря капитала владельцев фирмы.

Обобщающим показателем финансового состояния предприятия, характеризующим степень «близости» предприятия к банкротству, является показатель «Z-счета» Альтмана. Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$z - \text{счет} = \frac{OK}{A} \cdot 1,2 + \frac{P + \text{ФСН} + \text{НРП}}{\frac{A}{\text{ЧВ}}} \cdot 1,4 + \frac{PP}{A} \cdot 3,3 + \frac{УФ}{\text{ОБ}} \cdot 0,6 + \frac{\text{ЧВ}}{A} \cdot 1$$

где ОК – оборотный капитал; А – всего активов; Р – резервы; ФСН – фонды специального назначения и целевое финансирование; НРП – нераспределенная прибыль; PP – результат реализации; УФ – уставный фонд;

ОБ – обязательства в целом; ЧВ – чистая выручка от реализации. Вероятность банкротства может быть определена из следующих значений «z-счета»: 1,8 и меньше – очень высокая; от 1,81 до 2,7 – высокая; от 2,8 до 2,9 – возможная; 3,0 и выше – очень низкая. (4. с. 44-56)

Наибольшую сложность представляет оценка степени адаптивности стратегического потенциала фирмы, поскольку она определяется не только внутренними, но и внешними воздействиями. В первую очередь такое воздействие возникает со стороны спроса на продукцию фирмы. Изменчивость параметров спроса обусловлена комплексом причин экономического, политического, демографического, социально-культурного характера. На адаптивность стратегического потенциала фирмы влияет также конъюнктура, складывающаяся на рынках материальных ресурсов всех видов, финансовых рынках, рынках труда, информации, услуг. С другой стороны, адаптивность стратегического потенциала фирмы находится под косвенным влиянием предложения конкурентами товаров, аналогичных товарам фирмы или их заменителей, и предложения товаров и услуг на рынках ресурсов всех видов.

Это означает, что, как и всякая система, стратегический потенциал фирмы обладает предельными возможностями адаптации к изменяющимся условиям производства. Наличием таких предельных возможностей адаптации обусловлена возникающая периодически потребность в техническом перевооружении и реконструкции предприятия, обновлении или повышении уровня квалификации его персонала, изменении стратегического набора зон хозяйствования, изменения парадигмы бизнеса.

Другим фактором, влияющим на экономическую безопасность фирмы, является зависимость фирмы от интенсивности кооперированных связей фирмы с поставщиками различного рода ресурсов. Речь идет о зависимости фирмы от стабильности поставок необходимых ресурсов как с точки зрения качества поставляемых ресурсов, так и полноты и своевременности этих поставок. Так же как экономическая безопасность национальной экономики в целом, экономическая безопасность отдельной фирмы зависит от уровня и структуры своеобразного сырья, материалов, комплектующих изделий и различных услуг, которые фирма получает в процессе общественной разделения труда внутри страны и на мировом рынке.

Следовательно, обеспечение экономической безопасности фирмы непосредственно связано со стратегией фирмы на рынках производственных ресурсов. Обратим внимание на необходимость формирования наборов зон стратегических ресурсов (ЗСР), управле-

ние которыми должно быть направлено на предотвращение возможности утраты фирмой прочного положения на рынках вследствие форс-мажорных обстоятельств, возникающих в той или иной зоне. Это означает, что фирма должна осуществлять гибкую политику сотрудничества с этими зонами, аналогичную политике управления наборами стратегической зоной хозяйства. Подобная политика сводится к определению момента ухода из той или иной ЗСР или перехода в другую зону. Главное – обеспечить бесперебойность, полноту и качество поставок ресурсов. Для этого должно осуществляться постоянное сканирование рынков факторов производства, по результатам которого вырабатываются и реализуются соответствующие управленческие решения.

Прогнозирование последствий управленческих решений, принимаемых сегодня, для предотвращения угрозы утраты экономической безопасности фирмы в стратегической перспективе чрезвычайно затруднено. Однако менеджер, принимающий стратегические решения, должен постоянно учитывать весь спектр много – численных факторов, от которых зависит живучесть фирмы. Эти факторы должны учитываться не только качественно, но и количественно. Для этого необходимо ввести в практику стратегического управления набор индикаторов экономической безопасности фирмы. Такими индикаторами, на наш взгляд, могут быть:

- темп изменения объема продаж традиционных товаров и услуг, выводимых фирмой на рынки;
- темп изменения объема продаж принципиально новых товаров и услуг, впервые выводимых фирмой на рынок;
- темп утраты конкурентных преимуществ фирмы из-за агрессивной товарной стратегии конкурентов;
- темп изменения величины чистой прибыли, остающейся в распоряжении фирмы после уплаты налогов и обязательных платежей;
- темп изменения величины заемных средств, используемых фирмой для обеспечения бесперебойного функционирования;
- темп изменения поставок необходимых ресурсов всех видов с выделением особо важных для обеспечения живучее™ фирмы.
- соотношение величины заемных средств и активов фирмы;
- структура кооперированных связей фирмы с поставщиками стратегических ресурсов.
- отношение величины упущенных фирмой из-за утечки информации или упреждающих действий конкурентов и групп стратегического влияния доходов от потенциальных рыночных трансакций к издержкам на содержание службы безопасности фирмы;
- величина «Z-счета» Альтмана;
- возможная степень риска, связанная с обслуживанием принятого набора стратегических зон хозяйствования.

Выводы. Приведенный набор индикаторов может быть изменен в зависимости от специфики производственного профиля фирмы и ее положения на рынке.

Тем не менее, прогнозирование последствий управленческих решений может дать более достоверные результаты, если подобные индикаторы станут

объектами постоянного статистического наблюдения. Они могут также рассматриваться в качестве переменных при построении различного рода моделей.

Можно воспользоваться для этого экономико-математическими моделями, с помощью которых анализируется поведение различных экономических агентов, формирующих факторы спроса и предложения.

Следует отметить, однако, что ориентация только на линейные экономико-математические модели не может дать адекватного отражения реальной действительности. Динамика экономического развития как национальной экономики, так и отдельной фирмы не представляет собой линейного, равномерного процесса. Многочисленные исследования отечественных и зарубежных ученых показывают, что общая динамика экономического развития представляет собой сложное колебательное движение. Эти колебания порождают циклы и волны различной продолжительности, поэтому прогноз возможных последствий стратегических решений должен учитывать цикличность процесса функционирования фирмы.

Различают несколько типов экономических циклов в зависимости от их продолжительности: краткосрочные, продолжительностью три года; среднесрочные циклы, продолжительностью 10 лет; долгосрочные

или большие экономические циклы, продолжительностью 48–55 лет.

Подобная цикличность обусловлена различными факторами, важнейший из которых, имеющий, на наш взгляд, принципиальное значение для фирмы, жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы.

Обобщая сказанное, можно заключить, что проблема определения стратегической полезности управленческих решений нуждается и серьезной научной проработке. Очевидна актуальность проведения дальнейших исследований в этой области как с теоретической, так и с практической точек зрения. Необходима разработка моделей, позволяющих количественно оценивать степень стратегической полезности управленческих решений с учетом эндогенных и экзогенных факторов, влияющих на эффективность функционирования фирмы и выбранной миссии и ее экономическую безопасность.

Таким образом стратегическая полезность того или иного управленческого решения располагать информацией, необходимой для того чтобы обеспечить процветание и выживание фирмы, располагать эффективной стратегией, обеспечивающей действенное планирование.

ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер.с англ. Науч.ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989
Ansoff I. strategicheskoe upravlenije [Stewardship] / per.s Eng. Nauch.red. L.I.Evenko. – M.: Economics, 1989
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2003
Vikhansky OS strategicheskij menedzhment [Strategic management.] – M.: Economists 2003
3. Гериявская Г., Романовская М. Стратегический анализ предприятия. – Варшава PWE, 2005
Geriyavskaya G., Romanovskaya M. Strategicheskij analiz kompanij [strategic analysis of the company]. – Warsaw RWE 2005
4. Ефимова О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия. – М.: АО Бизнес школа «Интел-Синтез», 1994
Efimova OV Kak analizirovat finansovoje polozhenije predpriyatiju [How to analyze the financial position of the enterprise.] – M.: AO bizes school "Intel-Synthesis", 1994
5. Ковалев В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства. СПб.: Аудит – Ажур, 2004
Kovalev VV analiz finansovogo sostojaniya I prognozirovaniye bankrutstva [Analysis of Financial Condition and forecasting]. SPB.: Audit – Ajour 2004

Voitkiv L.S. Basic principles of decision strategic management decision

Abstract. Strategic management decisions during the growing threat of the loss of economic security should be extremely reconciled. With their implementation manager must continuously measure the expected effect, which can bring these solutions, with their possible negative consequences. As well as economic national economy as a whole, the economic individual firm depends on the level and structure raw materials, components and various services that the firm receives in the course of the social division of labor within the country and on the world market .

Keywords: strategic utility modeling, strategic decision, management, forecasting