

УДК 338.242.2

**СТРАТЕГИЯ ВЫВОДА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ТРАЕКТОРИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ ВНЕШНЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ**

*O. Ю. Козырев, Ю. Т. Рубаник, В. В. Михальченко*

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT PATH STRATEGY  
FOR HIGHLY TURBULENT ECONOMICAL ENVIRONMENT**  
*O. Yu. Kozyrev, Yu. T. Rubanik, V. V. Mikhalkchenko*

*Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева».*

*Рассмотрены базовые принципы обеспечения эффективности бизнеса в условиях перехода мировой экономики от индустриальной к постиндустриальной формации. Проанализированы возможные стратегии вывода предприятий на траекторию устойчивого развития в новых экономических условиях.*

**Ключевые слова:** управление эффективностью, риск, постиндустриальная рыночная среда, изменчивость.

*Basic principles for business performance management for transition of world economy from industrial to postindustrial stage are considered. Possible strategies for sustainable development path development in a new economical environment are analyzed.*

**Keywords:** performance management, risk, postindustrial market economy, market turbulence.

Глобальная экономика живет в условиях перехода от индустриальной к постиндустриальной формации, основанной на инновациях [1]. Согласно современным представлениям о характере данной фазы развития социума, для постиндустриальной экономики характерны быстрые и глубокие социальные, экономические и политические изменения. Движущей пружиной этих изменений являются структурные преобразования в способе производства, включающем в себя совокупность средств производства и производственных отношений. В свою очередь, причиной глубоких сдвигов в способе производства являются как достижения научно-технического прогресса, так и значительные изменения потребительских приоритетов и поведения потребителей на насыщенных, принялых глобальный характер рынках. В постиндустриальной экономике абсолютным приоритетом для компаний, стремящихся обеспечить долговременную конкурентоспособность, является способность к адаптивному, творческому поведению. Такой тип рыночного поведения, безусловно, связан с принятием на себя значительных рисков.

Различные отрасли в разной степени подвержены постиндустриальному вызову.

«Традиционные» отрасли промышленности, выпускающие слабо дифференцируемую по качеству продукцию (сырьевые товары, энергетическое производство, массовые потребляемые продукты питания и т. п.), испытывают постиндустриальное давление в относительно небольшой степени. Для этих отраслей промышленности продолжают сохраняться классические принципы обеспечения эффективности, основанные на использовании эффектов специализации и экономии масштаба [2].

С наибольшей скоростью постиндустриальные изменения протекают в отраслях промышленности, непосредственно обслуживающих потребительский

рынок. Для постиндустриальной экономики характерна высокая степень фрагментации традиционных массовых рынков, т. е. их распад на большую совокупность рыночных сегментов, в каждом из которых наблюдаются существенные различия потребительских предпочтений. Высокий уровень ассортиментного разнообразия, потребность в создании индивидуализированных продуктов порождают ярко выраженный конфликт между уровнем разнообразия продукции и уровнем дополнительных затрат, которые производители должны нести для того, чтобы обеспечить этот широкий выбор продуктов и услуг.

Успешное разрешение указанного конфликта и вывод бизнеса на траекторию устойчивого развития требует осознанного понимания базовых принципов обеспечения эффективности в новых экономических условиях. Как представляется, для того чтобы сделать первые шаги в направлении детализации обозначенной проблемы, необходимо прежде всего углубить понимание модели базового конфликта: «эффективность – турбулентность рынка» «прибыльность – уровень риска». До последнего времени понимание особенностей возникновения и проявления данного конфликта остается чисто качественным, концептуальным. С научно-методической точки зрения, представляется правильным прежде всего исследовать данный конфликт на некотором частном примере.

Рассмотрим влияние степени воздействия постиндустриального давления на выбор стратегии вывода предприятия на траекторию устойчивого развития на примере строительной отрасли. Очевидно, что разные секторы данной отрасли испытывают это давление в разной степени. Так, например, в производстве строительных материалов (производство цемента, кирпича, других массовых и стандартных элементов строительных конструкций) по-прежнему сохраняют свою актуальность принципы индустриального производ-

ства. В то же время компании строительной отрасли, и прежде всего компании, действующие на рынке жилья, в сильнейшей степени подвержены отмеченным выше факторам изменений. В управлении исследований для характеристики степени воздействия постиндустриальных изменений на различные отрасли и секторы рынка применяется так называемый индекс турбулентности. Данный индекс рассчитывается как среднее значение результатов экспертной оценки по шкале от 0 до 100 баллов степени выраженности 17 признаков состояния рыночной среды, по которым можно судить о характере продвижения конкретного рынка к постиндустриальной стадии. Такой анализ позволяет сделать не только количественную оценку индекса, но также провести структурированный каче-

ственный анализ отраслевой ситуации, выделяя сферы, в которых происходят наиболее быстрые изменения и, следовательно, преимущественно разворачивается конкуренция.

В таблице представлены результаты экспертной оценки рынка жилищного строительства, характеризующие изменение значимости каждого из 17 признаков рыночной среды с 2001 по 2011 гг. При получении оценок эксперты рассматривали ситуацию на рынке жилищного строительства Кемеровской области. Колонки 2001 г. и 2011 г. характеризуют степень проявленности каждого признака на данном рынке в 2001 и 2011 гг. соответственно.

Таблица

**Индекс турбулентности – показатель степени проявления признаков постиндустриального развития для сферы жилищного строительства (по результатам опроса экспертов в Кемеровской области)**

Факторы турбулентности	2001г.	2011г.	Прирост
Рыночная сила покупателя	30	60	30
Длинный/короткий цикл продукта	40	70	30
Низкий/высокий уровень насыщения	60	90	30
Ценовая конкуренция/дифференциация	46	75	29
Скорость изменения нужд и потребностей	36	63	27
Интенсивность конкуренции	15	40	25
Скорость изменения технологии	40	65	25
Однородность/неоднородность нужд	40	65	25
Чувствительность к качеству	65	90	25
Низкое/высокое влияние моды	65	90	25
Уровень обслуживания	60	80	20
Зависимость от экономических циклов	70	90	20
Легко определимые/трудно определимые нужды	35	50	15
Внимание к цене	80	90	10
Стабильность/нестабильность спроса	25	30	5
Чувствительность к заменителям	10	10	0
Утилитарный/люксовый	40	25	-15
<b>Среднее значение</b>	<b>44,5</b>	<b>63,7</b>	<b>19,2</b>

Согласно данным таблицы, индекс турбулентности изменился за прошедшие 10 лет с 45 до 64. Такой характер изменений присущ отраслям, уже вошедшим в область постиндустриальных изменений.

Концептуально можно охарактеризовать сущность вызова, стоящего перед современными предприятиями, действующими на турбулентных рынках, включая рынок жилищного строительства, в виде модели конфликта «прибыльность – уровень риска» (см. рисунок 1).

По мере возрастания уровня турбулентности среды неизбежно увеличиваются конкурентные и экономические риски (кривая «Риск» на рисунке). При этом рентабельность бизнеса (OR) может быть различной и существенно зависит от принятой стратегии действия предприятия в условиях высокой турбулентности рыночной среды.

Рассмотрим три потенциально возможных вида стратегии поведения предприятия в указанных условиях.

Первая – активная стратегия. Теоретически область динамического развития всегда дает дополнительные возможности для развития и повышения эффективности бизнеса. Вызов, кризис, риск, помимо возможного ущерба, потенциально содержат в себе и возможность для продвижения вперед. Активная стратегия предполагает, что фирма осуществляет эффективный риск-менеджмент, прогнозирует и оценивает риски и целеустремленно ищет возможности для таких изменений в поведении и/или структуре, которые обеспечивают возможность опережающего роста эффективности. Потенциальный рост уровня рентабельности в случае использования активной стратегии при входе в зону турбулентности иллюстрирует соответствующая зависимость на рисунке (OR – активная стратегия).

Вторая стратегия – консервативная. Фирма прогнозирует и контролирует риски, но при этом избегает ситуаций высокой неопределенности, с опозданием внедряет новые технологии и передовые практики.

В этом случае фирма, по сути, отказывается от использования большей части возникающих возможностей – «сливки» с этих возможностей снимают конкуренты, готовые к изменениям и реализующие активную стратегию.

Можно сравнить использование активной и консервативной стратегий со стилем игры шахматистов М. Талля и Т. Петросяна. М. Таль не избегал и часто сознательно шел на обострение в игре, рассчитывая на то, что в ситуации полной неопределенности его

дар находить выигрышные комбинации поможет ему взять верх над более медленными, менее креативными соперниками. Стратегия же игры Петросяна была более осторожной и заключалась в стремлении не делать ошибок. В результате такой стратегии он мог побеждать тех соперников, кто хуже просчитывал риски. Однако в выигранных им матчах подавляющее большинство партий сводилось вничью.

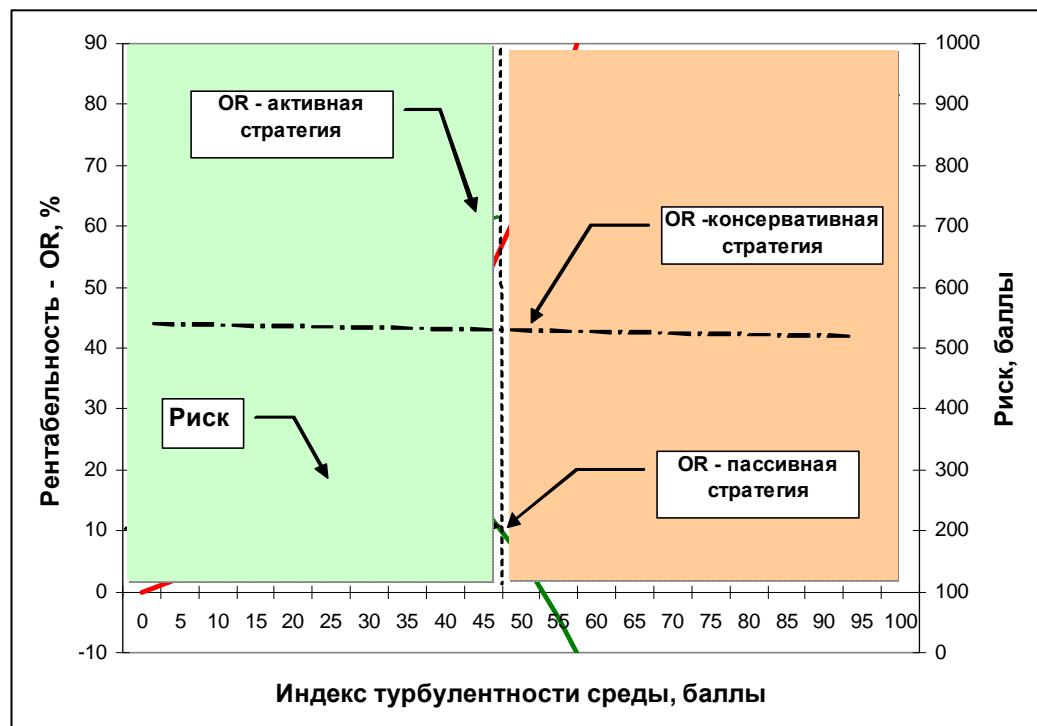


Рис. 1. Концептуальная модель конфликта «экономическая эффективность – риск» при входе строительной отрасли в область высокой турбулентности рынка

Таким образом, в случае использования консервативной стратегии в среде с высокой турбулентностью уровень рентабельности будет оставаться примерно постоянным или несколько уменьшаться (см. рисунок 1: OR – консервативная стратегия).

Безусловно, негативный сценарий развития ожидает те фирмы, которые реализуют третий вариант стратегии – пассивную. В этом случае фирма опирается на использование «традиционных» методов организации и управления. Данные методы являлись достаточно адекватными в условиях плановой системы производства, низкого уровня значимости экономической эффективности. Избыток ресурсов, гарантированный сбыт, стабильные макроэкономические условия позволяли компенсировать высокий уровень вариативности и изменчивости, характерные для условий работы строительной отрасли.

Однако в ситуации рыночной среды к факторам вариативности, характерным для производственной системы, добавляются новые, связанные с неоднородностью, вариативностью и высокой степенью неопределенности рыночной среды. Результатом является возникновение значительных рисков. Эти дополнительные риски появляются практически во всех клю-

чевых сферах бизнеса: экономической, финансово-инвестиционной, производственной, кадровой и др. Пытаясь обеспечить определенную защиту от указанных рисков, руководство крупных строительных компаний вынуждено придерживаться консервативной политики: избегать решений, связанных с потенциальным риском, закладывать кадровую и производственную избыточность, создавать материальные и временные резервы. Такой подход к управлению рисками, безусловно, может быть оправдан в каких-то конкретных ситуациях. Но как целостная стратегия данный подход, очевидно, представляет собой тупиковый вариант развития. Проблема не только в том, что такой путь является затратным – снижение риска «покупается» ценой возрастания затрат, снижением и потерей возможной прибыли. Но концентрация внимания и усилий только на парировании, страховании рисков означает занятие заведомо проигрышной стратегической позиции (см. рисунок: OR – пассивная стратегия).

Однако для того, чтобы реализовать активную стратегию, оборачивающую динамичность и неопределенность рыночной среды себе на пользу, необходимо дать ответ на вопрос: как разрешить противоре-

чие между стремлением достигать высокого уровня прибыльности и стремлением обеспечивать функционирование с приемлемым уровнем рисков, за счет чего может быть разрешен данный конфликт? Какие изменения должны осуществить компании, какие базовые принципы они должны реализовать, чтобы сделать указанную стратегию возможной и естественной?

Очевидно, что система прогнозирования, оценки рисков и выбора адекватных способов реакции на них (риск-менеджмент) должна стать постоянным компонентом системы управления фирм, действующих в рыночной среде с высоким уровнем турбулентности. Однако само по себе создание формальной системы анализа и выработки реакции на риски не означает достижения необходимого качества управления. Возможность реализации активной стратегии в турбулентной деловой среде предполагает не только наличие эффективной системы выделения рисков, но также способность фирмы адекватным образом реагировать на выделенные риски.

Анализ современных теоретических источников и опыта передовых стран и компаний позволяет утверждать, что для успешной реализации активной стратегии необходимо целенаправленно формировать две ключевые компетенции.

Первая компетенция – компетенция непрерывного совершенствования [3]. Суть ее состоит в признании ограниченности знаний субъекта управления о реальной сложности среды и объекта управления. Достижение совершенства и эффективности поэтому не может быть разовым событием, а должно рассматриваться как непрерывный процесс. Можно утверждать, что концепция непрерывного совершенствования лежит в основе большинства корпоративных подходов к построению систем управления эффективностью. Она берет свое начало в цикле PDCA, предложенном У. Шухартом и У. Демингом [4, 5]. В дальнейшем, усилиями прежде всего японских специалистов и практиков, эта концепция получила свое яркое воплощение в таких дополняющих друг друга организационных системах, как Кайдзен [6] и Хошин [7]. Основная задача первой из них – формирование организационных механизмов, позволяющих включить в поиск резервов повышения эффективности на своих рабочих местах всех работников предприятия. Существо системы Хошин – фокусирование и интеграция внимания организации на ключевых стратегических задачах. Важно подчеркнуть, что организационные механизмы и системы Кайдзен, и системы Хошин обеспечивают не только эффективное выявление рисков и возможностей во внешней и внутренней среде организации, но и выработку рациональной и эффективной реакции на выделенные риски и возможности.

Вторая компетенция – компетенция адаптивности. Необходимость наличия этой компетенции вытекает, во-первых, из признания того факта, что внешняя среда характеризуется неустранимой вариативностью и неопределенностью, а во-вторых, из понимания того, что пассивная, «защитительная» стратегия обладает очень ограниченной возможностью обеспечить требуемый в жесткой конкурентной среде уровень эффективности. Концептуально наличие свойства

адаптивности означает, что система управления и объект управления могут изменять свои параметры и структуру с темпом большим, чем скорость изменения параметров внешней среды. Такая трактовка адаптивности вытекает из фундаментального положения кибернетики – принципа необходимого разнообразия Эшби [8]. По словам известного теоретика в области корпоративной стратегии Кеничи Омае, «...единственный надежный способ обеспечить конкурентоспособность в среде с высокой степенью неопределенности и изменчивости – сделать эту изменчивость образом жизни» [9].

В конструктивном плане это означает, что бизнес-система на всех уровнях управления и этапах производства должна обладать степенью гибкости эквивалентной изменчивости среды, что обеспечивает ей возможность чувствовать себя по отношению к данному виду неопределенности буквально «как рыба в воде».

Использование указанного подхода, например, при построении производственных систем угледобчи, как показали исследования [10], обеспечивает значительное повышение эффективности угледобывающих предприятий, функционирующих в условиях высокой неопределенности и изменчивости параметров экономической среды.

С точки зрения реализации данной концепции на практике, наиболее близким является подход, основанный на создании так называемых «гибких производственных систем» (agile manufacturing) [11]. Термин «гибкое производство» характеризует организации, бизнес-системы которых содержат процессы, инструменты (машины) и систему подготовки персонала, позволяющие быстро реагировать на изменения запросов потребителей, тенденций на рынке и тем не менее обеспечивать производство без существенного повышения затрат или снижения качества. Концепция гибкого производства базируется на успехах в создании рабочих центров и гибких автоматизированных производственных систем, с одной стороны, и распределенных компьютерных информационных систем, обеспечивающих совместный доступ к единой базе данных о частях, продуктах, рынке, всех функциональных службах организации, включая маркетологов, дизайнеров, проектировщиков, разработчиков, производственников, службы снабжения – с другой.

Система гибкого производства рассматривается многими исследователями как дальний шаг в развитии производственных систем после лин (lean)-производства и производственной системы Тойота (TPS). Ключевое различие в рассматриваемых системах – это доступное потребителю время ожидания выполнения заказа. Если время выполнения заказа, включая время получения материалов и полуфабрикатов от поставщиков, меньше, чем максимально возможное время ожидания заказа потребителем, то эффективно использовать производственные системы, построенные на лин-принципах. Если же потребитель не может ждать, пока сработает вся производственно-логистическая цепь, тогда выгодно закладывать определенную функциональную избыточность в производственную систему, что позволяет быстро и без высоких затрат перестроить производственный процесс, т. е. реализовать принципы «гибкого производства»

для выпуска требуемой потребителем модели или типа продукции.

Рассмотренные подходы к разрешению конфликта «риск – экономическая эффективность», апробированные в различных отраслях промышленности и услуг, безусловно, могут быть адаптированы и в сфере строительного производства. В западной литературе опубликованы как результаты теоретических исследований, так и анализ опыта применения принципов лин-производства в сфере строительства [12]. Соответственно появился и термин lean construction (лин-бережливое строительство). В указанных исследованиях отмечается значительная специфичность структуры строительного производства по сравнению со структурой производственных систем в обрабатывающих и перерабатывающих отраслях промышленности. В то же время уже накоплен определенный положительный опыт [12], показывающий, что, несмотря на указанную специфику, применение базовых принципов обеспечения эффективности, на которых базируется лин-производство, в полной мере возмож но и в сфере строительства.

Очевидно, что изучение и апробация передового мирового опыта лин-производства в российских условиях займут достаточно длительный период и потребуют как значительных усилий исследователей, так и чисто практических действий, экспериментирования в части использования передовых методов организации и управления. Однако понимание и реализация базовых принципов обеспечения эффективности будут способствовать максимально быстрому выводу предприятий, в том числе и строительной отрасли, на траекторию устойчивого развития в новых экономических условиях.

### Литература

1. Тофлер, Э. Третья волна / Э. Тофлер: [пер. с англ.]. – М.: АСТ, 2010. – 784 с.

2. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг: [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
3. Коленсо, М. Стратегия Кайдзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо: [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XIV. – 175 с.
4. Деминг, Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
5. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга / Г. Нив: [пер. англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
6. Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи: [пер. с англ.]. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
7. Джексон, Т. Хошин канри: как заставить стратегию работать / Т. Джексон: [пер. с англ.]. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.
8. Эшби, У. Введение в кибернетику / У. Эшби, У. Росс: [пер. с англ.]. – Изд. 3, стереот. – М.: URSS, 2006. – 432 с.
9. Омае, К. Мысление стратега. Искусство бизнеса по-японски / К. Омае. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 224 с.
10. Михальченко, В. В. Организационно-экономические основы формирования адаптивных систем угледобычи / В. В. Михальченко: автореф. дис. ... докт. экон. наук. – Челябинск, 2002. – 35 с.
11. Вумек, Д. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: [пер. с англ.] / Д. Вумек, Д. Джонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
12. Koskela, L. Application of new production theory to construction / L. Koskela // CIFE Technical Report / Stanford University. – 1992. – № 72, September.