

## 9.4. ФОРМАЛЬНЫЙ И КОНСТРУКТИВНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ревуцкий Л.Д., к.т.н., с.н.с., консультант по вопросам управленческого аудита и оценки производственной мощности, уровня экономического развития и стоимости предприятий

Рассмотрены наиболее существенные недостатки широко известных литературных источников на тему «Стратегический менеджмент» и «Стратегический анализ хозяйственной деятельности предприятий». Среди этих недостатков: отсутствие конструктивной цели такого управления и анализа, а также соответствующих этой цели объектов и параметров управления, без которых менеджмент работает вслепую, не гарантируя заинтересованным сторонам (прежде всего собственникам производственного и сбытового имущества, обществу и государству), приемлемую результативность и эффективность производственной и коммерческой деятельности контролируемого объекта.

Предложены пути рационализации, конструктивизации предметов научных и учебных дисциплин под названиями «Стратегический менеджмент предприятий», «Тактический менеджмент предприятий» и «Стратегический и тактический анализ хозяйственной деятельности предприятий».

Сам не знаю почему, скорее всего из простой любознательности, недавно я потратил некоторое время на ознакомление с последними и предпоследними изданиями научной литературы, учебниками и учебными пособиями по стратегическому менеджменту и стратегическому анализу хозяйственной деятельности предприятий. Библиографических ссылок приводить не стану: назову лишь наиболее известные и не самых известных в соответствующем научном и преподавательском мире авторов просмотренных современных публикаций. В их числе Виханский О.С., Фатхутдинов Р.А., Кузнецов Б.Т., Зуб А.Т., Дроговоз П.А., Хангер Д.Д. и Уилен Т.Л., Томпсон А.А. и Стрикленд А.Д., Портер М. и Самплер Д., Аакер Д., Шифрин М.Б., Баринов В.А. и Харченко В.Л., Татарников Е.А., Гулидов И.Н. и Гулидова Ю.И., Акмаева Р.И., Скрынченко Б.Л., Зайцев Л.Г. и Соколова М.И., Волкогонова О.Д., Парахина В.Н. и др., Панов А.И. и др., Петров А.Н., Каплан Р. и Нортон Д., Плаксина Н.С., Почепцов Г.Г., Хорин А.Н. и Керимов В.Э. и др. Объем публикаций этих авторов от 320 до 1 000 стр. текста.

Невольно обращает на себя внимание количество научной и околонушной публички, занимающейся освещением данной темы.

Прежде всего поражает наблюдаемая удручающая картина формализма, абсурда, нонсенса при раскрытии затрагиваемого предмета. Весь материал по сути – беллетристика к рассматриваемому вопросу, вокруг да около существа этой научной и учебной дисциплины. Создается такое образное впечатление, что сваренная каша несъедобна (выращенное дерево – бесплодно).

Большинство просмотренных публикаций называются «Стратегический менеджмент» или «Стратегическое управление», т.е. без указания типа управляемых объектов, будто нет разницы в существе стратегического управления заводом, музеем, пожарным депо и некоммерческой организацией. Здесь явно наблюдается пример бездумного копирования не всегда корректных названий соответствующих литературных источников зарубежных, преимущественно американских авторов.

Рекомендуется осуществлять излагаемый стратегический менеджмент и проводить стратегический анализ хозяйственной деятельности предприятий в условиях, когда конкретные, однозначные цели, объекты менеджмента и анализа и соответствующие им параметры (критерии) стратегического управления такими бизнес-объектами не предложены и даже не обсуждаются.

Между тем от выбранных и принятых к руководству целей, объектов управления и параметров управления любыми процессами и бизнес-единицами напрямую зависят организация, техника, технология, экономика, экология и социальные последствия стратегической и тактической управленческой деятельности, ее результативность и эффективность.

Следует отметить, что логически понятные, по-своему обоснованные, конкретные цели, объекты и параметры тактического управления производственной и коммерческой деятельностью предприятий существовали, существуют и будут существовать всегда.

Объектами тактического управления предприятиями служат соответствующие экономические показатели – результаты их работы в натурально-вещественных и стоимостных единицах измерения. Принципиальная особенность таких объектов управления – то обстоятельство, что они контролируются с опорой на достигнутую величину.

Цель тактического управления предприятиями – достижение плановых и при возможности сверхплановых величин объектов управления либо обеспечение контролируемого экономического роста (или спада) соответствующих показателей работы этих предприятий.

Наиболее распространенным параметром тактического управления предприятием является процент выполнения или перевыполнения установленного плана производства и реализации продукции, работ, и (или) услуг, когда сопоставляются фактические и плановые показатели-результаты работы предприятия в соответствующих единицах измерения за тот или иной, обычно годовой отчетный период календарного времени.

Другим таким параметром может служить показатель экономического роста или спада производства и продаж продукции (работ, услуг) на предприятии за рассматриваемый отчетный и предшествующий ему аналогичный отчетный период календарного времени, т.е. сопоставляются только фактические результаты работы предприятия за соответствующие периоды календарного времени.

Иногда используют параметры, если можно так выразиться, псевдостратегического управления предприятиями, когда фактические показатели-результаты их производственной и коммерческой деятельности за определенный отчетный период календарного времени сравниваются с аналогичными среднеотраслевыми показателями, либо с такими же показателями некоего другого предприятия, принятого за эталон, за тот же период времени. При этом фактические экономические и финансовые показатели работы управляемого предприятия постепенно, иногда годами приближаются к аналогичным среднеотраслевым или эталонным показателям.

Кроме того, в качестве целей тактического и «стратегического» управления предприятиями, не думая о каких-либо параметрах управления, часто упоминают такие эвристические (эмпирические) цели, как «повышение (максимизация) получаемой прибыли» или «повышение текущей рыночной стоимости предприятия». В этих случаях задачи управления предприятиями лишаются определенности, имеют множество возможных решений, результативность и эффективность которых весьма и весьма сомнительны.

Действительно, если предприятие работает при 10%-ной загрузке производственной мощности, максимально возможная прибыль и показатель его стоимости имеют одни значения; при 80%-ной загрузке – совсем другие. Теория и практика эвристического управления предприятиями критики не выдерживают. Без параметров управления процесс управления любыми объектами управления имеет стихийный характер и осуществляется вслепую. Чисто тактическое управление предприятием отличается тем, что конечная цель такого управления остается не проясненной.

Анализ результатов работы действующих предприятий убедительно показывает, что при отсутствии настоящей достойной цели стратегического менеджмента предприятий решения тактических задач управления его работой обычно оказываются формальными и малоэффективными.

Возникает справедливый вопрос: есть ли выход из сложившегося положения? Существуют ли объективные, научно-обоснованные цели и параметры стратегического управления предприятиями? Оказывается существуют.

Объектами стратегического менеджмента предприятий остаются те же результаты их работы и те же показатели их стоимости, которые используются для тактического управления их производственной и сбытовой деятельностью. Показатели предприятий, выбранные в качестве объектов стратегического управления, в обязательном порядке должны иметь отчетные (либо расчетные, например, для оценок рыночной стоимости) фактические и расчетные нормативные количественные (числовые) значения их величины. Для показателей, используемых при тактическом управлении работой предприятий, такое требование сегодня не предъявляется.

Теоретические разработки и практический опыт показывают, что в качестве объектов стратегического управления предприятиями достаточно иметь всего три особо важных для них показателя: чистый операционный доход, прибыль до вычета налогов и процентов, а также оценку величины их рыночной стоимости.

Когда говорят и пишут «стратегический менеджмент предприятий», употребляют собирательное, гиперболическое, образное, фигуральное выражение объекта управления. Непосредственно предприятие само по себе не может быть объектом стратегического управления, так как оно не имеет однозначного количественного измерения и не отвечает принципиальному требованию к объектам такого управления иметь фактически достигнутую и нормативную численную величину.

Управлять повышением массы чистого дохода, прибыли и величины реальной рыночной стоимости предприятия без указания возможных пределов и норм такого управления малоэффективно. Какой же должна быть научно обоснованная, достойная цель стратегического управления предприятием?

Контролируемое предприятие рано или поздно, но во всех случаях обязательно должно быть выведено на такой режим эксплуатации, при котором его производственные и коммерческие ресурсы, производственные и коммерческие возможности используются в полную силу, т.е. когда его производственная мощность, продуктивность (производительность) и уровень экономического развития достигают нормативных значений и поддерживаются в таком состоянии желательно до завершения объективно, обоснованно установленного срока эффективной эксплуатации (продолжительности жизненного цикла) этого предприятия. Если говорить другими словами, наиважнейшей целью стратегического менеджмента предприятия является нормализация объемов чистого операционного дохода и балансовой прибыли, а также расчетной текущей рыночной стоимости такого бизнес-объекта.

Когда объекты стратегического управления предприятиями и основополагающая цель такого управления установлены, самое время рассмотреть вопрос о параметрах стратегического менеджмента предприятий, без которых высоко результативный и эффективный процесс управления ими невозможен.

Параметры стратегического управления предприятиями могут иметь абсолютные или относительные значения. В первом случае параметры стратегического управления массой производимой, а также реально получаемой предприятием коммерческой прибыли от продажи готовой

продукции, выполненных работ и (или) оказанных услуг –  $Псуп(a)$  и  $П^*суп(a)$ , а также рыночной стоимостью предприятия –  $Спр(a)$  в принятом отчетном периоде календарного времени выглядят следующим образом:

$$Псуп(a) = Пппн - Пппф$$

или

$$П^*суп(a) = Ппкн - Ппкф$$

и

$$Спр(a) = Спрн - Спрф,$$

где

$Пппн$ ,  $Ппкн$  и  $Спрн$  – соответственно нормативные значения массы прибыли предприятия до вычета налогов и процентов, которая может быть получена в результате производства ( $Пппн$ ) и реализации продукции, работ и/или услуг ( $Ппкн$ ) в отчетный период времени, а также нормативная рыночная стоимость контролируемого предприятия в том же отчетном периоде календарного времени;

$Пппф$ ,  $Ппкф$  и  $Спрф$  – соответствующие фактические значения рассматриваемых показателей прибыли и стоимости предприятия в том же отчетном периоде времени.

Показатели  $Пппн$ ,  $Ппкн$  и  $Спрн$  определяются для такого режима эксплуатации предприятия, когда оно работает на полную производственную мощность в нормальных условиях организации производства и труда, когда его производительные и коммерческие возможности используются полностью, а уровень экономического развития достигает 1,0 (100%).

Как правило, значения показателя  $Ппкн$  приравниваются к значениям показателя  $Пппн$ .

Во втором случае параметры стратегического управления предприятиями на базе принятых объектов управления имеют следующий вид:

$$Псуп(o) = 1 - Пппф / Пппн$$

или

$$П^*суп(o) = 1 - Ппкф / Ппкн$$

и

$$Спр(o) = 1 - Спрф / Спрн.$$

Показатели  $Псуп(o)$  и  $П^*суп(o)$  в первом и втором выражениях могут быть названы уровнями соответственно производственной и коммерческой недоразвитости контролируемого предприятия; показатель  $Спр(o)$  – уровнем отклонения фактической рыночной стоимости предприятия от его нормативной стоимости.

Параметры  $Псуп(o)$ ,  $П^*суп(o)$  и  $Спр(o)$  измеряются в долях единицы либо в процентах. При стратегической нормализации этих параметров их значения стремятся к нулю. Помимо указанных выше выражений, для определения рассматриваемых параметров стратегического управления предприятиями  $Псуп(o)$ ,  $П^*суп(o)$  и  $Спр(o)$ , целесообразно использовать более информативные показатели  $П^{**}суп(o)$ ,  $П^{***}суп(o)$  и  $С^*пр(o)$ , которые получаются из отношений:

$$П^{**}суп(o) = Пппф / Пппн;$$

$$П^{***}суп(o) = Ппкф / Ппкн$$

и

$$С^*пр(o) = Спрф / Спрн.$$

Параметры  $П^{**}суп(o)$  и  $П^{***}суп(o)$ , определяемые по указанным выше отношениям, называют уровнями соответственно производственного и коммерческого развития предприятий. При равенстве значений этих уровней, когда предприятия продают все то, что производят, единый показатель  $Псуп(o)$  в таких случаях следует называть уровнем экономического развития предприятий.

Параметр  $С^*пр$  может быть назван уровнем нормализации рыночной стоимости предприятий.

Параметры *П\*\*суп (о)*, *П\*\*\*суп (о)* и *С\*пр (о)* измеряют в долях единицы или в процентах.

Аналогичные соотношения могут быть указаны и для соответствующих показателей чистого операционного дохода предприятия.

В процессе стратегического управления предприятиями с использованием именно этих параметров управления ими, управленческой командой контролируемого бизнес-объекта делается все возможное и невозможное, чтобы их значения достигли единицы (100%). Таким образом, нами предложены конкретная цель, вполне определенные объекты и параметры стратегического управления предприятиями. При этом такой вид менеджмента предприятий превращается из формального в неформальный, конструктивный – с четко выраженной целью и задачами, решение которых обещает собственникам такого специфического имущества, а также государству и обществу соответствующее повышение уровня благосостояния населения. Остается только указать методы получения исходных фактических и нормативных показателей для подготовки и осуществления управленческих мероприятий.

Фактические данные (показатели *Пппф* и *Ппкф*) о произведенной и действительно полученной предприятием массе прибыли за отчетный период календарного времени (финансовые результаты его работы) заимствуют из соответствующей формы бухгалтерской отчетности контролируемого объекта.

Показатели *Пппн* и *Ппкн* определяют по методике, самым подробным образом изложенной в публикациях автора этой статьи [1, 2].

Оценки *Спрф* и *Спрн* рассчитывают методами, регламентированными в современных международных, европейских и отечественных стандартах оценки стоимости предприятий и подробно изложенными в огромном множестве монографий, учебников, учебных пособий и статей на эту тему.

На наш взгляд, подобные оценки наиболее целесообразно определять по методу, представленному в работе [3], так как только этот метод предусматривает учет принципа наилучшего использования оцениваемого объекта при определении оценки его рыночной стоимости.

Взаимосвязь между тактическим и стратегическим менеджментом предприятий просматривается в интервале значений объектов управления между *Пппф* и *Пппн*, *Спрф* и *Спрн*.

В бизнес-плане предприятия устанавливают и утверждают рациональный срок вывода его на нормативный уровень экономического развития. Число отчетных лет перехода от факта к норме зависит от разницы в значениях факта и нормы объектов управления. Обычно чем больше эта разница, тем больше лет требуется для ее преодоления. На будущий отчетный год планируют сильный прирост показателей *Пппф*, *Ппкф* и *Спрф*; на следующий за ним отчетный период – очередной плановый прирост и так далее вплоть до того момента, когда значения показателей *Пппф*, *Ппкф* и *Спрф* достигнут нормативной величины *Сппн* и *Спрн*.

Точно так же поступают и с показателем чистого дохода предприятия.

В последующие годы рентабельной эксплуатации предприятия останется только поддерживать достигнутый режим зрелости и благополучия в его работе.

Приведенные выше соображения позволяют сформулировать цель тактического менеджмента предприятия, которая состоит в поэтапном приближении фактических значений параметров управления этим предприятием к соответствующим нормативным значениям, когда число промежуточных годовых этапов, т.е. скорость такого приближения, должны устанавливаться с учетом существующих возмож-

ностей в интересах всех заинтересованных сторон, включая государство и общество.

Обращает на себя внимание любопытный факт: отсутствие монографий, учебников, учебных пособий и статей под названием «Тактический менеджмент предприятий». По стратегическому менеджменту предприятий все это есть, а по тактическому менеджменту практически нет. Объяснить такое явление трудно. Думается, что серьезные проблемы, формализм в существующих знаниях в области стратегического менеджмента бизнеса не позволяли обоснованно конкретизировать и ввести в практическое русло такую актуальную научную и учебную дисциплину, как «Тактический менеджмент предприятий».

После того как сформулированы цели и задачи, установлены объекты и параметры стратегического и тактического управления производственной и сбытовой деятельностью предприятий остается только разрабатывать и внедрять самые разнообразные методы и средства достижения поставленных целей, решения возникающих при этом задач, наиболее практичные и эффективные, а при возможности – оптимальные для каждого конкретного контролируемого объекта.

Нет никаких оснований утверждать, что предлагаемые элементы не формального, а продуктивного, конструктивного стратегического и тактического управления предприятиями являются истиной в последней инстанции. Не исключено появление формулирования других, более достойных целей и задач, других объектов и параметров управления для управленческих команд предприятий. Однако можно с уверенностью предполагать, что случится это не так скоро, как хотелось бы, и неизвестно, случится ли вообще.

## Литература

1. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. – М.: Перспектива, 1997. – 128 с.
2. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль. – М.: Перспектива, 2002. – 240 с.
3. Ревуцкий Л.Д. Нормативно-доходный метод определения рыночной стоимости предприятий // Аудит и финансовый анализ. – 2005. – №4. – С. 239-261.

*Ревуцкий Леопольд Давыдович*

## РЕЦЕНЗИЯ

На рынке отечественной и переводной деловой литературы страны из года в год множится список научных и учебных изданий по вопросам стратегического менеджмента и стратегического анализа хозяйственной деятельности предприятий. Объем таких публикаций иногда достигает тысячи страниц. Что касается содержательной части этой литературы, то в ней преобладают общие рассуждения, беллетристика и формализм, свойственные переводным зарубежным изданиям, в которых суть вопроса, если она имеет хотя бы какую-то коммерческую ценность, не раскрывается. Иногда содержательная часть вопроса не рассматривается по незнанию.

Автор данной статьи убедительно показывает основные недостатки, неконструктивность существующей литературы по стратегическому менеджменту и стратегическому анализу результатов работы предприятий и предлагает меры по их устранению.

В статье формулируется достойная цель стратегического менеджмента предприятий, уточняются объекты стратегического управления и предлагаются эффективные параметры управления бизнес-единицами.

Представленный материал дает пищу для дальнейших размышлений, направленных на совершенствование и конструктивизацию содержания научных и учебных дисциплин по стратегическому менеджменту и стратегическому анализу результатов хозяйственной деятельности предприятий, и безусловно заслуживает опубликования в серьезных научных журналах.

*Родионова Н.В., к.э.н., доцент, и.о. зав. кафедрой экономики управления и предпринимательства Российского Государственного Социального Университета (РГСУ).*

## 9.4. FORMAL AND CONSTRUCTIVE STRATEGIC MANAGEMENT OF FIRMS

L.D. Revutsky, Candidate of Science (Technical), Senior Researcher, the Consultant Concerning Administrative Audit and Technological Measures of Capacity, a Level of Economic Evolution and Costs of the Firms

### Literature

1. L.D. Revutsky. A potential and firm cost. – M: Perspective, 1997. 128 p.
2. L.D. Revutsky. Capacity, efficiency and economic activity of firm. An estimation, the administrative registration and the control. – M: Perspective, 2002. 240 p.
3. L.D. Revutsky. The standard-profitable method of definition of a market value of firms. – M://«Audit and the financial analysis», №4, 2005. p. 239-261.