

чество во всех сферах деятельности. Построение СМК потребует определенной реорганизации управления предприятием, состоящей в следующем:

- повышение уровня технологичности процессов производства для достижения заданного качества продукции;
- изменение роли высшего руководства: оптимальная номенклатура продукции, делегирование полномочий, повышение ответственности и другие

инструменты, предлагаемые стандартами ISO 9000, позволяют значительно улучшить управляемость предприятий;

- активизация участия персонала в деле обеспечения качества всех производственных процессов.

Основные требования к системе менеджмента качества, к ведению её макропроцессов изложены в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Безусловно, они дают в основ-

ном контуры управления качеством и требования к нему. Поэтому для каждого предприятия, а особенно для предприятий по разработке месторождений полезных ископаемых, всегда характеризующихся индивидуальными горно-геологическими и горнотехническими особенностями, потребуется научная разработка ведения процессов любого статуса и назначения и построения своей системы менеджмента качества.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Система менеджмента качества: Требования.– М.: Госстандарт России, 2001.
2. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Система менеджмента качества: Рекомендации по улучшению деятельности.– М.: Госстандарт России, 2001.
3. Фрейдина Е.В. О выборе показателя энергетической ценности углей.– ФТПРПИ.– № 6.– 1997.
4. Голина М.И., Протасов С.И., Дьяченко К.С. Проблемы и пути повышения качества угля на разрезах концерна “Кузбассразрезуголь” // Уголь.-1992.- № 1.-С. 50-52.

□ Авторы статьи:

Фрейдина
Елизавета Васильевна
- докт. техн. наук, проф. ИГД СО
РАН

Протасов
Сергей Иванович
- канд.техн.наук, доц. каф. разработки месторождений полезных ископаемых открытым способом

Гаденов
Андрей Владимирович
- аспирант ИГД СО РАН

УДК 658.5.012.1:519.252

А. И. Бородин

КАТЕГОРИАЛЬНЫЙ БАЗИС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В философии категории - это основные понятия, отражающие наиболее общие и существенные стороны отношения явлений действительности и познания. Они позволяют человеку осуществить переход от чувственных данных к абстракции, от единичного к общему. В настоящее время получил распространение т.н. категориальный анализ, который представляет собой учение о категориях [1]. Здесь констатируется, что каждой области науки присущи свои категории и что лишь немногие из них выполняют всюду одинаковые функции.

В литературе часто понятие «категория» распространяется на все непосредственно данные элементы мышления, то есть на

элементарные понятия, которые характеризуются тем, что они не могут быть определены, а лишь объяснены. Эти понятия образуют вместе с категориями (категориями в узком смысле) категориальные понятия.

Система категорий и категориальных понятий, находящихся в определенной взаимосвязи между собой, а также выводимых друг из друга в соответствии с объективными законами познания и логики того или иного научного исследования, составляет его **категориальный базис**. Его основу должны составлять базовые категории той науки, в рамках которой проводится данное исследования, и категориальные понятия, определяемые целью,

объектом и предметом исследования. Как правило, для обеспечения полноты понятийного аппарата исследования, категориальный базис следует дополнить специальными понятиями, которым даются определения.

Исходя из цели данного исследования, его объекта и предмета, выделим элементы категориального базиса стратегического управления промышленным предприятием. Его схема представлена на рис.1.

На этой схеме четко просматривается два встречных потока. С одной стороны от противоречий экономических интересов, как двигателей развития объектов стратегического управления, через виды деятельности, присущие каждому

из объектов; процессы, происходящие при каждом виде деятельности, как источники стратегической информации, через стратегические базы наблюдения и каналы информации к технологии стратегического управления. Этот поток от источников развития (движения) и мест возникновения информации к технологии управления представляет собой информационный процесс.

С другой стороны имеем поток от конкретных задач стратегического управления объектами, которые представляют собой применение инструментов и методов, синтезированных на базе принципов стра-

тегического управления по реализации каждого этапа технологического процесса.

Таким образом, технологические этапы стратегического управления «сшивают» указанные два потока. Кроме того, фактически сходятся начало и конец схемы категориального базиса стратегического управления предприятием. Задачи стратегического управления, которыми заканчивается схема, реализуются на объектах стратегического управления, где проявляются противоречия экономических интересов, с которых начинается схема.

В общетеоретическом смысле объект - это то, на что

направлена познавательная деятельность субъекта. В узком смысле слова объект понимается как предмет познания.

В общественно-исторической практике стороны и свойства действительности превращаются в объект.

Объектами стратегического управления являются элементы внешней среды - предметы и явления, окружающие предприятие и воздействующие на него, и ресурсы самого предприятия.

Таким образом, объектами стратегического управления предприятием со стороны внешней среды следует считать:

- органы законодательной власти;

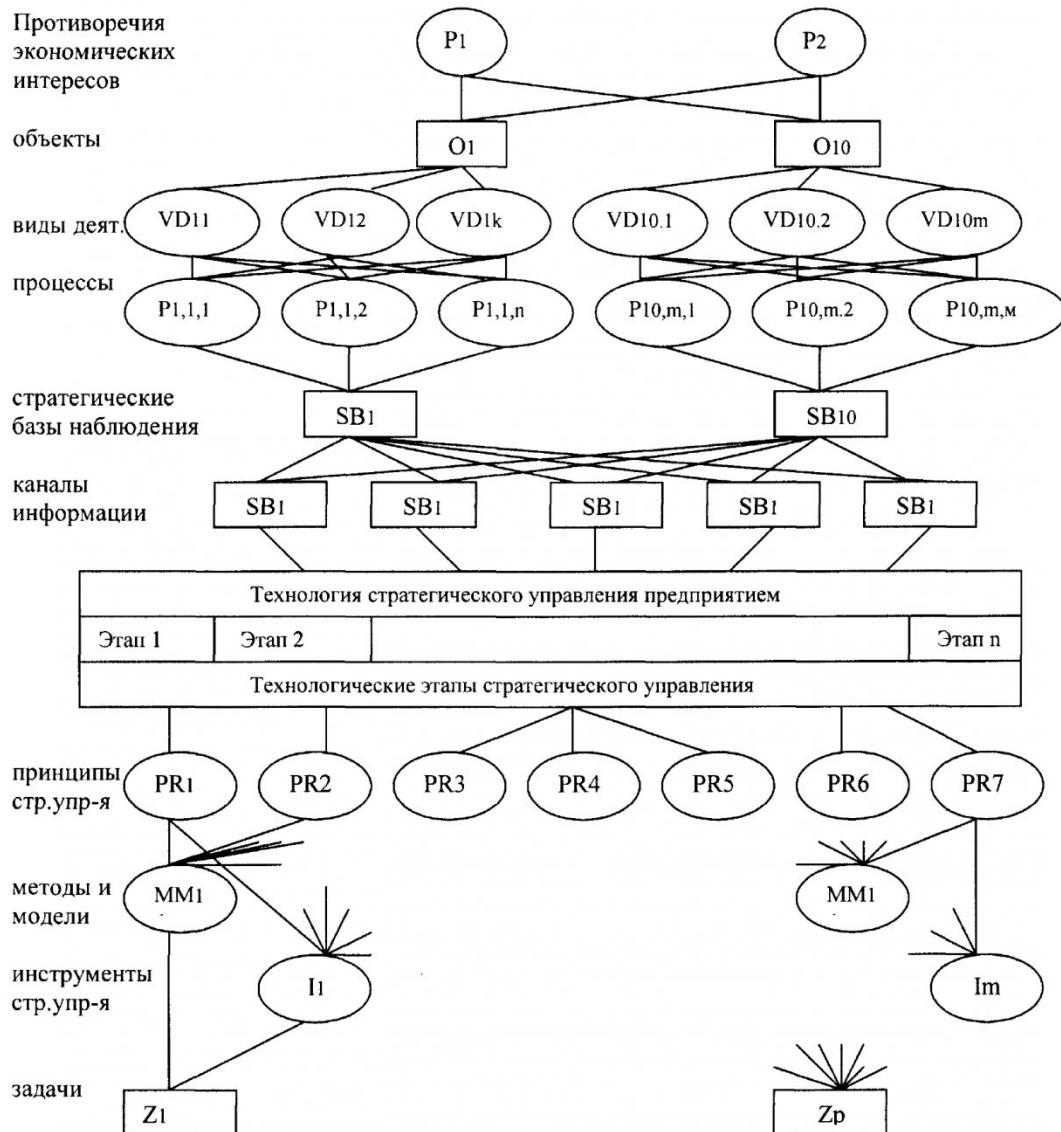


Схема категориального базиса

- органы исполнительной власти;
- конкуренты;
- поставщики;
- потребители;
- производители технологий.

На уровне предприятия таковыми являются его собственные ресурсы:

- финансовые;
- материальные;
- трудовые;
- информационные.

Каждый из перечисленных объектов имеет свою специфику развития, и только совместное их рассмотрение позволяет установить синергетические свойства, которые необходимо учитывать при стратегическом управлении. Причем, в контексте данного исследования, надо рассматривать не всю многогранную деятельность каждого объекта, а только ту ее часть, которая в той или иной мере связана со стратегическим управлением предприятия. Для такой структуризации следует выделить категории «процесс» и «деятельность» [2].

Процесс — закономерное, последовательное изменение явления, его переход в другое явление. **Деятельность** — процесс, в ходе которого человек воспроизводит и творчески преобразует природу, делая тем самым себя деятельным субъектом, а осваиваемые им явления природы — объектом своей деятельности.

Любой вид деятельности можно рассматривать как определенную форму движения, из чего следует, что внутренним его источником являются **диалектические противоречия**. Именно их анализ позволяет исследователю установить истинный характер процессов, через которые происходит тот или иной вид деятельности, оценить долговременные тенденции.

Исходя из изложенного, выделим для каждого объекта стратегического управления предприятия присущие им специфические виды деятельности

и процессы, через которые они реализуются.

Органы законодательной власти. В этом объекте происходит законотворческая деятельность, которая охватывает процессы подготовки проектов законов, их обсуждение, переработки, дополнения и собственно процесс принятия законов или изменений и дополнений к ним, а также надзор за их исполнением. Эти процессы протекают под влиянием реальных и виртуальных групп функционеров и собственников, объединенных общими **экономическими интересами**. Именно противоречия экономических интересов являются внутренним двигателем законотворческой деятельности. Экономические интересы не всегда лежат на поверхности событий и часто камуфлируются внешне противоречивыми действиями их носителей. Однако без их установления, структуризации и определения их носителей на разных уровнях системы управления государством невозможно эффективно управлять предприятием на стратегическом интервале времени.

Органы исполнительной власти. В этих объектах происходит управленческая деятельность высшего уровня, которая реализуется через процессы подготовки, обсуждения и утверждения указов, постановлений, приказов и тому подобных нормативных актов, а также контроля их исполнения. Внутренним источником движения этих процессов, как и в первом случае, являются противоречия экономических интересов их участников и сил, которые за ними стоят.

Конкуренты. Виды деятельности конкурентов частично или полностью совпадают с деятельностью данного предприятия и протекают на одном и том же рынке. С точки зрения стратегического управления интерес представляют следующие процессы, протекающие у конкурентов:

- разработка и внедрение в производство новых товаров или услуг;

- повышение качества и потребительских свойств, уже выпускаемых товаров и услуг;

- вхождение в реальные или виртуальные организации более высокого уровня;

- изменение кадрового состава предприятия-конкурента;

- изменение основных фондов;

- рекламная деятельность.

Перечисленные процессы протекают под воздействием противоречий:

- между наличным качеством кадров в сфере НИОКР и необходимым для эффективного процесса разработки, внедрения и повышения качества новых товаров и услуг;

- между наличной материальной базой для НИОКР и необходимой для обеспечения эффективной работы;

- между наличными и потребными финансовыми возможностями для оплаты НИОКР специализированным организациям;

- между наличными и потребными финансовыми, организационными и кадровыми возможностями, необходимыми для вхождения в реальные или виртуальные организации высокого уровня;

- между наличными и потребными финансовыми и организационными возможностями по изменению кадрового состава предприятия;

- между наличными и потребными финансовыми возможностями по изменению основных фондов, необходимых для организации выпуска новых товаров и услуг.

Данные об этих противоречиях, полученные при стратегическом мониторинге предприятий-конкурентов, позволяют принимать эффективные управленческие решения на стратегическом интервале времени.

Поставщики. Вид деятельности этих объектов полностью определяется их названием. Он

заключается в доставке предприятию-заказчику комплектующих, основных и вспомогательных материалов, топлива, энергии. При этом происходят процессы производства или заказа у других поставщиков перечисленных выше элементов, проверка их качества, транспортировка заказчику.

Эти процессы определяются следующими противоречиями:

- между наличной и требуемой материальной базой для проверки качества поставляемых комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, топлива, энергии, а также их транспортировки;
- между наличными и потребными финансовыми возможностями для обеспечения высокого качества выполняемых процессов, как с точки зрения материального, так и кадрового обеспечения.

Потребители. Вид деятельности этих объектов определяется потреблением товаров и услуг, которые производятся данным предприятием. Однако с позиций стратегического управления его необходимо рассматривать более широко и поэтому проводить анализ следующих процессов:

- собственно потребление данных товаров и услуг;
- гарантийное и постгарантийное обслуживание, если такие необходимы;
- формирование новых потребностей;
- утилизация товаров после утраты ими потребительских качеств или после его замены более совершенным.

Внутренним движителем данных процессов являются противоречия:

- между потребностями и финансовыми возможностями потребителя, то есть между ценой и желаемой модификацией товара или услуги;
- между качеством товара или услуги и ценой;
- между рекламируемыми и реальными качествами товара или услуги;

- между уровнями жизни слоев общества с разными доходами;
- длительностью срока службы товара и скоростью подготовки к производству новых его модификаций.

Производители технологий. Они представляют собой специализированные научно-исследовательские и конструкторско-технологические организации, занимающиеся фундаментальными и прикладными исследованиями. Их творческая деятельность плохо структурируется, однако для стратегического управления нужны не так процессы творческого поиска, как процессы его организации, финансирования, освещения в научной литературе.

Основным противоречием в условиях переходной экономики, которое является внутренней пружиной процесса функционирования объектов данного класса, является противоречие между наличным и потребным объемом финансирования кадровых изменений, материальной базы. Информация о том, кто, что и в каком объеме финансирует, во многом определяет стратегические решения предприятия, поскольку отсюда анализом экономических интересов могут быть вычислены долговременные цели конкурента», их стратегические планы.

Вторым противоречием, очень важным для стратегического мониторинга, является несоответствие возможностей и необходимости публикации результатов научных исследований. Это несоответствие определяется как финансовыми причинами, так и ограничениями, обусловленными соображениями секретности.

Таким образом, нами рассмотрены все объекты внешней среды, которые должны быть задействованы при стратегическом управлении предприятием, описаны их виды деятельности, процессы, через которые эта деятельность реализуется, и противоречия — их внутренний

двигатель.

Стратегическое управление внутренними ресурсами предприятия по своей сути отличается от управления объектами внешней среды, но такие категории как вид деятельности и обеспечивающие ее процессы, а также противоречия, определяющие движение, могут быть применены и в этом случае.

Следующим объектом стратегического управления являются **финансовые ресурсы** самого предприятия. Видом деятельности здесь является «финансовое обеспечение снабжения, производства, сбыта, гарантиного и постгарантинного обслуживания». При этом реализуются процессы расчетов с поставщиками и потребителями, получения кредитов и расчетов за них, получения и выдачи заработной платы, оплаты налогов в бюджеты различных уровней.

Главным противоречием, движущим процессы финансового обеспечения, является несоответствие между наличным и потребным объемами финансовых средств. Важную роль играет также противоречие между стратегическими и тактическими подходами к управлению финансами ресурсам.

Материальные ресурсы. Видом деятельности является вещественное (материальное) обеспечение снабжения, производства, сбыта, гарантиного и постгарантинного обслуживания. Этот вид деятельности реализуется через процессы доставки, хранения комплектующих изделий, материалов, инструмента, топлива, энергии; процессы их использования и преобразования; процессы контроля качества, упаковки и доставки потребителям готовых изделий; процессы гарантиного и постгарантинного их обслуживания.

Перечисленные процессы развиваются на основе противоречий между:

- потребным и фактическим качеством комплектующих из-

делий, основных и вспомогательных материалов, топлива, инструмента, энергии;

- необходимыми и наличными условиями хранения комплектующие изделия, материалов, топлива, инструмента;

- точностью и чистотой обработки, которые требуются по технологии и теми их значениями, которые можно достичь на имеющемся оборудовании;

- требованием гибкости производства и эффективностью использования оборудования;

- потребным и фактическим качеством готовых изделий;

- экономически обоснованной и фактической длительностью гарантийного срока обслуживания.

Трудовые ресурсы. Видом деятельности по этим ресурсам является обеспечение рабочей силой в нужном количестве и необходимой квалификации снабжения, производства, сбыта, гарантийного и постгарантийного обслуживания. Здесь реализуются такие процессы как обучение специалистов, обеспечение достаточной мотивации, обеспечение комфортных условий жизни и труда, доставка работников к месту работы, обеспечение эффективной организации труда, реорганизация структуры трудового коллектива. Эти процессы протекают под воздействием противоречия между интересами отдельного работника и интересами его подразделения и предприятия в целом, между требуемой квалификацией и той, которой располагает коллектив, между квалифицированными работниками и малоквалифицированными, между молодыми и пожилыми работниками.

Информационные ресурсы. Видом деятельности по этим ресурсам является информационное обеспечение не только снабжения, производства, сбыта, гарантийного и постгарантийного обслуживания, но и информационное взаимодействие с внешней средой. Эта

деятельность реализуется через процессы сбора, передачи, обработки, хранения и выдачи оперативной, текущей и стратегической информации. Движущей силой этих процессов следует считать следующие противоречия: между имеющимся и требуемым качеством источников стратегической информации, между полнотой и оперативностью информации, между качеством и количеством информации, между актуальностью, достоверностью и ценностью информации.

Таким образом, проведен анализ объектов, которые подвергаются воздействию при стратегическом управлении промышленным предприятием, процессов и видов деятельности в них происходящих, противоречий, как их двигателей.

Далее, учитывая, что стратегическое управление — процесс, в первую очередь, информационный, необходимо рассмотреть такие категории как стратегические базы наблюдения и стратегические информационные каналы.

Стратегические базы наблюдения совпадают по своему составу с моментами внешней среды и ресурсами предприятия, перечисленными выше, и представляют собой объекты, где может возникнуть информация, соответствующая потребностям системы стратегического управления.

Стратегические информационные каналы представляют собой сгруппированные носители информации.

Текстовый канал включает в себя прессу, специальные издания и соответствующие базы данных.

Профессиональный канал включает источники, с которыми непосредственно контактирует предприятие. Сюда относится персонал организаций потребителей, поставщиков, финансово-кредитных учреждений конкурентов.

Консультационный канал охватывает консалтинговые

фирмы, рекламные агентства, общественные организации, выставки, презентации, конференции.

Правительственный канал включает функционеров из законодательных и исполнительных органов власти с их помощниками и службами.

Производственный канал представляет собой информационную систему текущего управления предприятием, откуда поступает информация о состоянии собственных ресурсов.

Со стратегических баз наблюдений по информационным каналам поступает информация, необходимая для принятия стратегических решений. Собственно процесс стратегического управления промышленным предприятием проходит ряд технологических этапов, при этом реализация каждого из них базируется на определенных принципах.

Принцип рефлексии. Его суть состоит в том, что при принятии решения учитываются возможные реакции на них как других лиц из данной системы, принимающих решения, так и тех, кто находится вне ее.

Принцип самоорганизации подразумевает осознанный учет самоорганизующих тенденций, органично присущих человеческим коллективам.

Принцип «ограниченной рациональности» предусматривает отказ от принятия решений на основе критерия оптимальности, исключающего альтернативность, и предполагает параллелизм и конкурентность внутри предприятия. Его применение требует использования творческих возможностей каждого лица, принимающего решения, а не жесткого следования инструкциям.

Принцип самоопределения заключается в том, что предприятие, как система, не только определяет свое положение во внешнем мире (внешней среде), но и оценивает свое влияние на эту среду, является активным ее элементом.

Принцип диверсификации предусматривает разнообразие производства и видов экономической деятельности.

Принцип резервирования ресурсов фиксирует факт, что без резервов невозможно управление.

Принцип непрерывной адаптации заключается в том, что стратегическое управление необходимо осуществлять в реальном масштабе времени.

Технологический этап процесса стратегического управления представляет собой совокупность вычислительных и аналитических операций по переработке информации, объединенных единой целью, присущей только данному этапу.

Общий цикл стратегического управления промышленным предприятием включает следующие технологические этапы:

- стратегический мониторинг;
- анализ внешней среды;
- стратегический анализ внешней среды;
- анализ фактического состояния ресурсов;
- стратегический анализ состояния ресурсов, оценка возможностей;
- диагностика (проверка соответствия фактической траектории плановой);
- стратегическое планирование взаимодействия с внешней средой;
- стратегическое планирование изменения собственных

- ресурсов;
- синтез иерархии ситуаций;
 - моделирование прямого процесса планирования;
 - моделирование обратного процесса планирования и оценка необходимых изменений параметров ситуаций по собственным ресурсам;
 - пересмотр сценария воздействия на внешнюю среду;
 - оценка целесообразности изменения общей стратегии предприятия.

Перечисленные технологические этапы стратегического управления могут быть реализованы посредством применения методов и моделей обработки и анализа информации, а также инструментов стратегического управления, синтезированных на базе приведенных выше принципов и обеспечивающих достижение цели каждого этапа.

Применение принципов стратегического управления для каждого из технологических этапов позволяет очертить круг методов и моделей, которые могут быть использованы. Например, на этапе «стратегический анализ внешней среды» следует использовать принцип рефлексии, что исключает применение экстраполяционных методов прогнозирования и определяет необходимость применения рефлексивных моделей. На этапе «стратегическое планирование изменения собственных ресурсов» следует использовать

принцип «ограниченной рационально», что исключает применение классических методов исследования операций, открывает путь для эвристических методов, в том числе имитационному моделированию на компьютерах.

Последовательное применение принципов стратегического управления на каждом технологическом этапе позволяет выделить следующие инструменты стратегического управления:

- 1) диверсификация видов деятельности;
- 2) диверсификация производства;
- 3) реорганизация структуры предприятия;
- 4) формирование специалистов стратегического влияния;
- 5) определение и использование зон стратегических интересов;
- 6) создание образовательных программ;
- 7) формирование новых потребностей потребителей;
- 8) интенсификация НИОКР;
- 9) реорганизация структуры собственности предприятия;
- 10) реорганизация системы мотивации под потребности стратегического давления.

Этот перечень инструментов стратегического управления не претендует на полноту, но служит хорошим примером применения принципов для их синтеза.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Философский энциклопедический словарь. М., ИНФРА-М, 1997, 576с.
2. Философский словарь. Под ред. М.М. Розенталя. Изд. 3-е. М., Полит-издат, 1972, 496 с.

□ Автор статьи:

Бородин
Александр Иванович
– канд. экон. наук, консультант по
финансам и контроллингу Департамента SAP-систем, г. Москва