
**КРИТИКА
И БИБЛИОГРАФИЯ**

**Клейнер Г.Б. СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
М.: Дело—АНХ, 2008. — 568 с.**

Как известно, в рамках теории отраслевых рынков поведение фирм традиционно связывают со структурой рынка. Однако и зарубежная, и отечественная практика дает немало примеров, когда сопоставимые по профилю деятельности и размерам фирмы придерживаются разных стратегий. Легко заметить, например, различия между нефтяными компаниями “ЛУКойл”, “Сургут-нефтегаз”, ТНК—ВР в подходах к привлечению средств методами экспансии на внешних рынках.

Для понимания этих различий необходимо отойти от неоклассической концепции предприятия, когда его рассматривают лишь как пассивный объект, реагирующий на изменения конъюнктуры рынка (прежде всего — ценовой). На примере ТНК—ВР видно, что анализ с позиций агентской теории не гарантирует понимания глубинной подоплеку стратегических решений корпораций. Коллизии по поводу таких решений в цепочке “собственники—управляющие” могут быть в значительной мере проекцией разногласий между самими собственниками. Вместе с тем приходится констатировать ограниченность и стейкхолдерской концепции предприятия, в рамках которой его поведение — своего рода равнодействующая интересов множества не связанных между собой заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Предприятие — не пластилин, на котором имеющиеся заинтересованные лица в силу своих возможностей и интересов накладывают свои отпечатки. Системные свойства предприятия проявляются в его способности влиять если не на интересы, то на ожидания заинтересованных лиц.

Многие российские предприятия на собственном опыте почувствовали, что, превратившись из “гадкого утенка” в “лебедя”, они нажили себе новых и, порой, весьма хищных заинтересованных лиц. Другой пример — судьба ряда интегрированных корпоративных структур, создававшихся в середине 1990-х с надеждой на выживание учредителей. Часть таких бизнес-групп распалась именно из-за того, что по мере приспособления к рыночным условиям менялись ожидания участников этих групп, росли амбиции, обнаруживались интересы, о которых они раньше и не знали.

Чтобы такого рода обстоятельства получили отражение в теории стратегического управления, более адекватно представляющей процесс формирования стратегии, необходим шаг вперед в развитии концепции предприятия. Таким шагом является излагаемая в монографии чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера системная концепция предприятия. Основное содержание этой концепции излагается во второй главе монографии, тогда как ряд аргументов в поддержку необходимости ревизии имеющихся взглядов на предприятие приведен в первой главе. Авторская концепция — своего рода синтез реактивных (опирающихся на предположение о пассивной роли предприятия по отношению к окружающей среде) и проактивных (предполагающих доминирующую роль внутренних факторов в поведении предприятия) представлений о предприятии.

В последние годы опубликовано значительное число книг, посвященных “технике” стратегического планирования и управления, изданы сборники стратегических кейсов. Поэтому вполне оправдана фокусировка автором внимания на том, как развитие концепции предприятия влияет на теоретические основы стратегического менеджмента. Взаимосвязям стратегического менеджмента с теорией предприятия посвящена третья глава монографии.

Можно следующим образом прокомментировать принципиальную новизну предлагаемого подхода к стратегии. Исторически термин “стратегия” имеет военные истоки. Первоначально под стратегией понимали искусство ведения войны. В авторской трактовке стратегия — скорее, искусство учета интересов сторон. То, что подобный подход к стратегическим решениям актуален не только для экономики, сегодня, видимо, не требует пояснений. Такое смещение акцентов в стратегическом анализе меняет представление и об эффективности предприятия. Вместо упрощенных критериев (типа снижения затрат ресурсов) на первый план выходит гармонизация отношений предприятия с внешним миром по всему спектру функций предприятия (с. 262).

Стратегия рассматривается не просто как текстовальное описание, но как многомерная система взаимосвязей между составляющими и движущими силами стратегического процесса и про-

изводственной деятельности предприятия: материальными факторами, информационными ресурсами, акторами, в том числе потенциальными и реальными разработчиками и исполнителями стратегии (с. 239).

Монография Г.Б. Клейнера заполняет брешь между двумя группами подходов к методологии стратегического планирования. Если в одной группе (см., например, известный учебник А. Томпсона и А. Стрикленда)¹ преимущество отдается ремеслу, алгоритмам, методике, то во второй группе (Г. Минцберг и др.) — искусству, эмоциям, душе. В монографии в определенной мере решена задача синтеза этих подходов.

Наглядным образом такой синтез проявляется в своеобразной “стратегической карте”, использование которой в процессе бизнес-планирования и управления призвано существенно облегчить формирование комплексной стратегии предприятия и сделать более обоснованным ее выбор (с. 503). Помимо традиционных товарно-рыночной, ресурсно-рыночной, технологической, интеграционной, финансово-инвестиционной, кадровой, управления и стратегии реструктуризации — эта карта включает культурную, институциональную, когнитивную, имитационную и эвентуальную стратегию. Развернутое обсуждение этих направлений стратегии составляет содержание завершающей, четвертой главы монографии.

Синтез подходов позволяет по-новому взглянуть на связку “стратегия — структура”. С работ А. Чандлера ведущая роль в этой связке, как правило, отводится стратегии. Однако конфликт корпоративных культур способен сделать проблематичной выработку стратегии, потопить, казалось бы, ее перспективный вариант. Трактовка стратегии предприятия как системы взаимосогласованных стратегических решений по основным направлениям деятельности и развития предприятия, определяющим его внутреннее и внешнее поведение (с. 351), ориентирует на двустороннюю связь стратегии и структуры.

Новая концепция предприятия расширяет возможности анализа стратегического поведения разных типов рыночных субъектов — как отдельных предприятий, так и бизнес-групп. По мере перехода к обществу знаний игнорирование существования разных типов коммерческих компаний, различающиеся по главной причине пребывания в бизнесе, становится все более нетерпимым. В самом общем виде можно говорить о компаниях двух типов². Компании первого типа предназначены для достижения единственной экономической цели: максимальный результат с минимальными затратами, т.е. ради прибыли. Работники здесь рассматриваются как “активы” — продолжение капиталов фирмы. Компания второго типа, напротив, организована с целью увековечить себя. В такой компании возврат на инвестиции по-прежнему остается важен. Но ее цели — долговечность и развитие собственного потенциала. Прибыль — средство достижения этой цели. Черты компаний второго типа характерны для экономических долгожителей. Эти черты видятся и в компаниях будущего. Развиваемый в монографии подход гораздо полнее отвечает анализу стратегического поведения таких компаний, чем традиционные концепции предприятия. Достаточно отметить, что во многих публикациях Г.Б. Клейнер отстаивает то, что для стратегического менеджмента необходимо рассматривать предприятия и окружающую его среду с точки зрения потенциала предприятия (с. 276).

Создав тесную привязку стратегических решений к процессам формирования (создания, пополнения, изменения) потенциала, можно говорить о динамической эффективности стратегии предприятия. Такой подход противостоит ориентации на статическую эффективность, характерной для неоклассической концепции предприятия. В рамках этой концепции предприятие предстает в качестве преобразователя ресурсов в продукцию, а основные решения касаются выбора объемов и структуры привлекаемых ресурсов. Считается, что самое главное для предприятия — правильно выбрать производственные ресурсы и распорядиться ими для производства пользующейся спросом продукции (с. 349).

Динамическое наполнение стратегического анализа восходит в монографии к динамизации самой системной концепции предприятия (# 3.6). Речь идет об “эвентуализации” этой концепции, когда развитие предприятия рассматривается как результат генерации и восприятия потока событий с учетом их важности.

Стоит особо отметить выделение внешних сетевых событий, порождаемых субъектами, находящимися в сетевых связях с предприятием (с. 316). В рамках сетевой экономики событием пер-

¹ Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. (2007): Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс.

² См.: де Гюс А. (2004): Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.

востепенной важности для предприятия является вхождение в такую сетевую структуру, которая способна обеспечить наиболее комфортные условия для развития его потенциала. В этом случае возникает субординация составляющих комплексной стратегии. В качестве приоритетной стратегической задачи выступает обретение предприятием таких качеств, которые при соблюдении собственных интересов сделают его предприятие желательным партнером для других участников сети. Вопрос о согласовании многих других составляющих комплексной стратегии предприятия обретает конкретный вид при условии успешного решения предыдущей задачи.

Такого рода специфика формирования комплексных стратегий для мезоэкономических субъектов, к сожалению, не получила раскрытия в монографии. Вряд ли кто сделает это лучше самого Г.Б. Клейнера — ведущего отечественного специалиста не только по стратегическому управлению, но и по мезоэкономической проблематике.

“Стратегия предприятия” — этапный труд, который представляет передовые рубежи анализа, развернутого в целой серии индивидуальных и коллективных монографий под руководством Г.Б. Клейнера: от своего рода стратегической энциклопедии³ к мезоэкономической⁴ и институциональной⁵ теориям. По жанру эта книга приближается к пока еще не очень широкому в нашей стране кругу учебников-монографий. Их отличает приобщение читателей не просто к некоторой системе знаний, но и к тем научным поискам, которыми движется развитие этой системы. Понятно, что работа с такими учебниками (и над такими учебниками!) сопряжена с дополнительными трудностями. Однако их преодоление — плата за улучшение подготовки и самостоятельное понимание новых явлений — непрерывное самообучение. Инновационная экономика, экономика знаний — требуют этого не только от профессиональных исследователей и аналитиков, но и от растущего широкого круга работников.

В.Е. Дементьев

³ Стратегии бизнеса (1998): Стратегии бизнеса. Справочник. М.: КОНЭСКО.

⁴ Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли предприятия. М.: Наука, 2001.

⁵ Клейнер Г.Б. (2004): Эволюция институциональных систем. М.: Наука.