

Литература

1. Циганов С. Місце і роль центрального банку в фінансово-кредитній системі країни // Банківська справа. – 1999. – № 3. – С. 19–22.
2. Мочерний С., Тришак Л. Методологія дослідження сутності банку // Банківська справа. – 1999. – № 5. – С. 7–10.
3. Бизнес. – 2001. – № 7.
4. Клименко Т.В. Банківська система України і напрямки її розвитку // Фінанси України. – 2002. – № 4. – С. 104–111.
5. Закону України “Про банки і банківську діяльність” // Українська Інвестиційна Газета від 23 січня 2001р.
6. Загорський В., Вовчак О. Стратегія становлення банківської системи // Фінанси України. – 2001. – №10. – С. 132–138.
7. Рейтинг банков Украины // Бизнес. – 2000. – № 31.
8. The Economist. – 2000. – July 29th – August 4th.

9. Банки Украины. Тематическое приложение // Инвестиционная газета. – 2001. – № 9.
10. Митрофанов В.Ф. Банки как действенный фактор стабилизации экономики: опыт Германии // Финансы. – 1996. – № 1.
11. Кормош Ю. Банковская система Германии // Хозяйство и право. – 199. – №8.
12. Бюлетень Національного Банку України. – 2000. – № 12.
13. Закон України “Про виконавче провадження” / Офіційний вісник України. – 1999. – № 19.
14. Бизнес. – 2001. – № 11.
15. Колодізев О. Становлення банківської системи України: мінуле, світовий досвід, проблеми реформування // Банківська справа. – 2000. – №2. – С.28–29, 38.

Статья поступила в редакцию 15.10.03.

Г.Д. ЧИЖИКОВ, к.э.н.,

Донецкая торгово-промышленная палата

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНЫХ АССОЦИАЦИЙ БИЗНЕСА

Кардинальное изменение условий и целей осуществления экономической деятельности в Украине в результате отказа от социалистического пути развития и последующего обретения независимости определило возникновение новой точки опоры процесса стабилизации экономики и ее реального роста – развития малого и среднего предпринимательства. Созданию благоприятной почвы развития предпринимательства, защите прав и интересов его субъектов посвящена деятельность общественных саморегулируемых организаций, работающих на основах добровольности, неприбыльности и равноправия, которые получили название *бизнес – ассоциаций*.

В настоящее время в Украине насчитывается около 500 официально зарегистрированных ассоциаций, из которых едва ли половина относится к числу активно действующих на рынке услуг предпринимательским структурам. Достаточно прочную экономическую, организационную и правовую базу имеют в их среде Торгово-промышленные палаты, образующие плотную сеть иерархически организованных элементов инфраструктуры предпринимательства с полномочиями и функциями, разделенными по региональному признаку. Опыт существования бизнес – ассоциаций в нашей стране, как и в других государствах бывшего Советского Союза, относительно

невелик. И только в последнее время (фактически, начиная со середины 90-х гг.) рост общественно-политической значимости таких объединений, увеличение масштабов деятельности и расширение области экономических и социальных интересов породили необходимость разработки научного подхода к решению проблем управления достаточно специфическими объектами – бизнес – ассоциациями.

Специфичность бизнес – ассоциаций, в том числе и Торгово-промышленных палат (в последующем тексте Палат), состоит, прежде всего, в том, что, являясь элементом инфраструктуры поддержки предпринимательства, Палаты в то же время являются организациями неприбыльными по законодательно определенному статусу [1]. Точно так же законодательно закреплена за ассоциацией (и Палатой) роль центра, осуществляющего защиту прав и лоббирование интересов своих членов и клиентов, пользующихся соответствующими услугами. Очевидно, что при решении вопросов управления, принятия решений руководством бизнес – ассоциации неизбежно возникает вопрос согласования различных интересов и поиска консенсуса. А эта проблема уже вызывает не только практический, но и теоретический интерес: ведь за помощью к ассоциации обращаются представители конкурирующих организаций, да и ассоциация действует небескорыстно.

Таким образом, сформулировать проблему в общем виде можно следующим образом: необходимость создания эффективной системы управления объединением предприятий, организованным в форме бизнес – ассоциаций. Частным фрагментом этой проблемы является область стратегического управления развитием бизнес – ассоциаций.

Проблемы стратегического управления достаточно широко обсуждались в научной и методической литературе. Значительный вклад в понимание стратегии и тактики управления внесли работы зарубежных ученых И. Ансоффа [2;3], П. Дойля

[4], В. Карлофф [9], А. Томпсона [5] заложившие основы методологии стратегического менеджмента и его понятийного аппарата. Необходимость организации работы отечественных предприятий и организаций (как и российских, и других обретших экономическую независимость бывших союзных республик) в новых экономических условиях создало благоприятный климат для восприятия и применения идей стратегического менеджмента на прикладном уровне – для целей реструктуризации деятельности и структур управления [6– 8]. Следует отметить, что в основном эти публикации позволяют обосновать возможности применения идей стратегического управления на отечественной почве и адаптировать их к условиям текущего этапа развития национальных экономических процессов. Поэтому явилось закономерным появление таких направлений в области стратегического менеджмента, какими явились корпоративное управление [9– 10] и антикризисный менеджмент [11].

Трансформационные процессы в экономике молодых государств вызвали интерес к исследованию новых предметных сред – новых интегрированных объектов – ассоциаций и их объединений, коалиций, проблемы стратегического управления которыми отличаются заметной спецификой: направленностью на будущее развитие и определенностью положения с точки зрения жизненного цикла и системного подхода.

Другой слой исследований, представленный зарубежными экспертами и новым поколением бизнес – менеджеров практической направленности, действующих в рамках программы обучения менеджменту для украинских деловых объединения Центра международного предпринимательства (CIPE) и Проекта содействия экономическому развитию в Украине, Молдове и Беларуси (BIZPRO), разрабатывает в основном консультационно-методические аспекты практической деятельности бизнес – ассоциаций [12, 13].

Настоящая статья, выполненная в русле названных программ, должна заполнить пробел, образованный недостаточностью исследований процессов развития бизнес – ассоциаций, в основу предметной области которых заложена концепция жизненного цикла бизнес – ассоциации как организационной системы. Поскольку вся проблема достаточно масштабна, определим цель данной работы как анализ особенностей этапа разработки стратегии ассоциации, в частности, – формирования программы стратегического развития бизнес – ассоциации, и введение в оборот необходимого понятийного аппарата как предпосылки синтеза концепции стратегического менеджмента ассоциации, ориентированной на развитие.

Подход к исследованию бизнес – ассоциации с позиций теории жизненного цикла предполагает анализ особенностей процессов управления, определяемых этапом жизненного цикла объекта изучения.

Очевидно, что возникновение региональных ассоциаций инициируется стремлением защитить интересы их участников и имеет целью всемерное содействие их эффективному развитию. Эффективное развитие ассоциаций сегодня осуществляется в соответствии с динамическими изменениями в экономическом, политическом и общественном климате регионального сообщества. Процессы развития регионального сообщества и деловых объединений взаимосвязаны и взаимозависимы, поэтому их интересы и цели должны быть скоординированы, деловые структуры должны быть сориентированы на потребности сообщества, удовлетворение которых зависит от имеющихся ресурсов.

Упорядочим представления о возникновении деловых сообществ – ассоциаций.

В экономическом пространстве региона осуществляют деятельность субъекты регионального бизнеса, каждый из которых является носителем определенных экономических интересов, в соответствии с которыми формируется его стратегия и цели.

Конкретизация стратегии субъекта осуществляется на основе анализа и оценки достигнутого состояния и условий внешней и внутренней среды, которые расцениваются как благоприятные либо как неблагоприятные для ведения бизнеса. Предположим, что каждый из совокупности субъектов предпринимательства (или бизнес – единиц) может определить стратегию из некоторого конечного набора возможных стратегий (например, выход на рынок, защита завоеванного положения, сворачивание бизнеса, уход с рынка, рост, развитие и др.). При этом интересы некоторых субъектов оказываются в зоне совместных интересов, которую определим как *мотивационное поле*. В мотивационном поле возникает мотив, или стимул к интеграции – совместной деятельности, эффект которой положительно сказывается на собственных целях участников объединения. Иными словами, у различных субъектов возникают *корпоративные интересы*. Такие интеграционные тенденции могут возникать по поводу потребностей в новой информации, в защите от общей внешней угрозы, а также при решении спорных, конфликтных вопросов, при которых компромиссное соглашение между двумя сторонами силами этих контрагентов не может быть достигнуто.

Понятно, что возникновение новой деловой структуры – ассоциации в экономическом пространстве будет поддержано бизнес – единицами в том случае, если она окажется им полезной, т.е. будет обеспечивать их потребности на более высоком уровне и с меньшими затратами, чем отдельный субъект предпринимательства, опирающийся на собственные силы.

Деловое объединение возникает и становится необходимым элементом экономического сообщества, который выполняет специфические функции по обслуживанию потребностей региональных бизнес – единиц, организации их сотрудничества в рамках корпоративных целей, играя, таким образом, роль интегрирующего звена, и осу-

ществляет собственную программу в соответствии с собственной же стратегией. Стратегия ассоциации формируется в соответствии с видами деятельности, которые обусловлены ее «обязанностями» по отношению к бизнес – единицам, т.е. ассоциация выступает как элемент инфраструктуры экономической системы. С другой стороны – преследует собственные цели экономической выгоды, повышения собственного престижа, усиления своего влияния на ход экономического развития, – что также находит выражение в ее стратегии. Возникнув в силу объективной потребности предпринимателей в представлении и защите их интересов, ассоциация постепенно расширяет область своих полномочий, соответственно, овладевая новыми видами деятельности и привлекая в свои ряды новых членов.

Заметим, что с расширением сферы деятельности растет *потенциал* ассоциации, возрастают ее возможности, усиливается ее привлекательность для субъектов экономического процесса, проявляющих склонность к сотрудничеству.

Положительным фактором современного состояния отечественной экономики является усиление тенденции к интеграции субъектов экономической деятельности и создание их ассоциаций. Классическими примерами деловых объединений являются торгово– промышленные палаты (ТПП), организованные по региональному принципу. На рис. 1 представлена характеристика основных взаимосвязей региональной торгово– промышленной палаты с контрагентами ее деятельности.

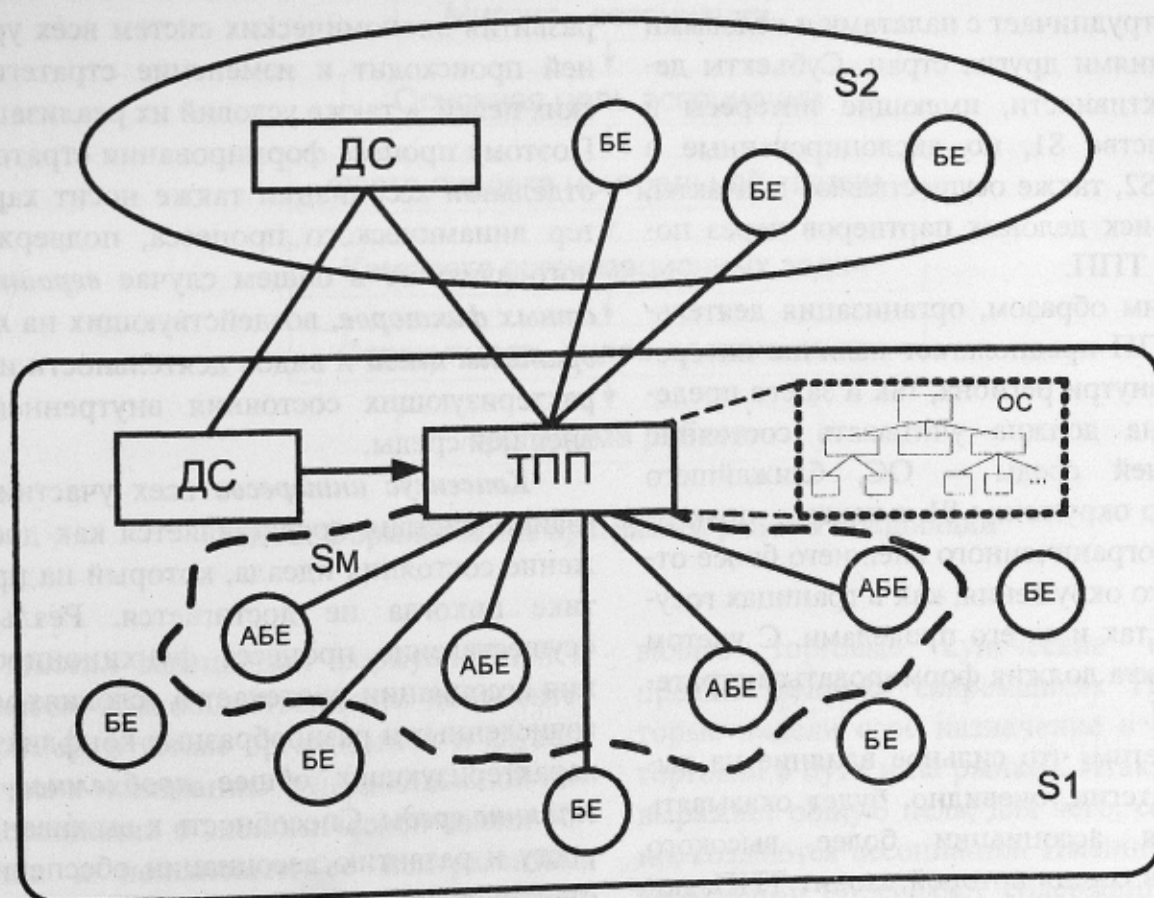


Рис. 1. Схема взаимосвязей региональной ТПП

Область S1 представляет собой экономическое пространство региональной системы, в которой протекает деятельность ТПП, других деловых сообществ (ДС), субъектов регионального бизнеса (БЕ – бизнес – единица), которые разделяются на два класса – ассоциированных членов ТПП, расположенном в мотивационном поле Sm (АБЕ), и таких, которые не являются членами ассоциации, но могут пользоваться некоторыми видами ее услуг. Проекция ОС характеризует некоторую организационную структуру ТПП, или организацию делового сообщества. Область S2 лежит вне регионального пространства S1, однако может находиться в области экономических или других интересов Палаты и ее членов. Палата входит в состав ассоциации более высокого уровня, так Донецкая ТПП входит в состав ТПП Украины, а также сотрудничает с палатами и деловыми ассоциациями других стран. Субъекты деловой активности, имеющие интересы в пространстве S1, но дислоцированные в области S2, также осуществляют контакты, ведут поиск деловых партнеров через посредство ТПП.

Таким образом, организация деятельности ТПП предполагает наличие интересов как внутри региона, так и за его пределами, она должна учитывать состояние внутренней среды – ОС, ближайшего внешнего окружения S1, а также – практически неограниченного внешнего более отдаленного окружения, как в границах государства, так и за его пределами. С учетом этого факта должна формироваться стратегия ТПП.

Заметим, что сильное влияние на выбор стратегии, очевидно, будет оказывать стратегия ассоциации более высокого уровня, в состав которой входит ТПП, поскольку между ними существуют отношения *асимметричной зависимости*, и ассоциация высокого уровня выступает *координатором деятельности* ТПП. Иными

словами, она располагает определенными возможностями *стимулирования* или *лимитирования* деятельности региональной ассоциации. Другим фактором, который необходимо учитывать в ходе разработки стратегии, является состояние и экономическая политика (стратегия) развития региона в целом, интересы которого преобладают над интересами ассоциации, которая, в свою очередь должна действовать на благо региона, согласовывая свою стратегию с целями развития региона.

Таким образом, планируя свою деятельность, региональная ассоциация должна стремиться к тому, чтобы область ее интересов располагалась в поле интересов региона в целом и в соответствии с общей стратегией порождающей ассоциацию структуры.

Понятно, что в ходе динамического развития экономических систем всех уровней происходит и изменение стратегических целей, а также условий их реализации. Поэтому процесс формирования стратегии отдельной ассоциации также носит характер динамического процесса, подверженного влиянию в общем случае *вероятностных факторов*, воздействующих на *приоритеты целей* и видов деятельности и характеризующих состояния внутренней и внешней среды.

Консенсус интересов всех участников взаимодействия представляется как достижение состояния идеала, который на практике никогда не достигается. Реальное осуществление процесса функционирования ассоциации протекает в условиях многочисленных и разнообразных конфликтов, характеризующих общее *проблемное состояние среды*. Способность к выживанию, росту и развитию ассоциации обеспечивается *потенциалом адаптации* делового сообщества, который определяется *стратегическим потенциалом* ассоциации как единого целого.

Понятие стратегических возможностей ассоциации субъективно, но объективную характеристику стратегического потенциала можно дать, опираясь на оценку имеющихся *стратегических ресурсов*, формирующих стратегический потенциал. Ресурсная концепция стратегического потенциала позволяет структурировать его по составляющим: информационной, финансово-экономической, организационной, производственной, технической, – в разрезе видов стратегических ресурсов, т.е. таких ресурсов, которые активизируются в процессе осуществления стратегии.

Таким образом, разработка общей стратегии ассоциации осуществляется, ис-

ходя из имеющегося стратегического потенциала, и должна включать задачу его воспроизводства и наращивания.

Другой важнейшей предпосылкой выработки общей стратегии ассоциации является определенность миссии, объявляющей предназначение ассоциации и декларирующей центральную задачу функционирования данного сообщества.

Центральная задача выступает фундаментом организации деятельности на стратегическую перспективу. Упрощенно процесс определения программы деятельности иллюстрирует схема, приведенная на рис. 2.

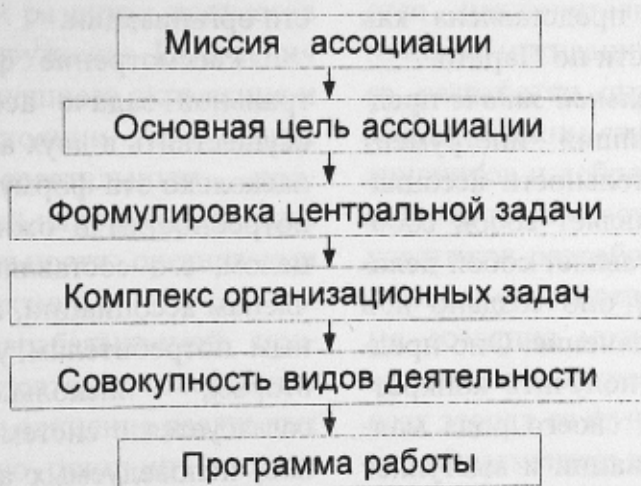


Рис. 2. Формирование программы работы ассоциации

Миссия ассоциации формулируется в открытом для общественности документе, например, в уставе организации, и служит ключом к пониманию функциональной роли ассоциации в экономической жизни общества и пояснением ее контрагентам, прежде всего, – ассоциированным членам – исходных причин создания ассоциации. Так, возможная формулировка миссии ТПП – «защита бизнеса и содействие его развитию». Сравним: 400 лет назад созда-

вались торговые купеческие гильдии, предшественники современных ТПП, которые видели свое назначение в «защите торговли в пути и на рынке». Итак, миссия выражает общую цель; для чего, собственно, создаются ассоциации. Именно миссия ассоциации определяет содержание интеграционного процесса, определяющее объединение вокруг нее ее членов. Постольку, поскольку Палата выступает добровольным объединением, деятельность, направленная

на привлечение заинтересованных субъектов, сознающих свои цели и преимущества интеграции, обладает максимальным приоритетом среди прочих видов деятельности и является важнейшим фактором успеха работы Палаты.

Основная цель ассоциации более динамична, нежели миссия. В ее формулировке присутствует идеальный образ будущего состояния ассоциации. Он определяет показатели, которые характеризуют оптимальные значения функции цели, – говоря языком оптимального планирования. Функция цели как количественное выражение цели – понятие синтетическое. Разнообразие видов деятельности Палаты, разнообразие ее интересов порождают многоцелевой характер ее функционирования, и оценка эффективности работы ассоциации может быть представлена как достижение оптимальности по Парето.

Заявление о центральной задаче представляет собой важнейший инструмент достижения успеха деятельности ассоциации. Заявление представляет собой сообщение о том, что представляет собой деловое сообщество, почему оно создано и в чем видит свое предназначение. Оно представляет обязательство получить конкретные результаты, служит своего рода маяком деятельности ассоциации и выступает маркетинговым лозунгом, привлекающим и удерживающим членов организации. Вместе с тем центральная задача должна быть лаконичной, понятной, доступной, четкой и запоминающейся.

Центральная задача – это формулировка концепции будущего, в которое ассоциация ведет своих членов, предлагая конкретную конечную цель.

Приведем в качестве примера заявление о торговой Палате США: «Способствовать прогрессу человечества через утверждение экономической, политической и социальной системы на основе индивиду-

альных свобод, стимулов, инициатив, возможностей и ответственности».

Заявление о центральной задаче является фундаментом, на котором строится программа работы. Программа работы включает *стратегический план*, который является тем средством, с помощью которого создается концепция будущего, как для палаты, так и для экономического сообщества в целом. Такое представление о будущем является ориентиром, определяющим пути достижения заявленной цели.

Очевидно, что успешное воплощение программы напрямую зависит от наполнения ее конкретным содержанием, которое планируется на этапе разработки. При этом на первый план выдвигаются мотивационные аспекты организации деятельности организации.

Рассмотрение формулировки о центральной задаче ассоциации необходимо осуществить в двух аспектах: во-первых, – насколько эта формулировка соответствует потребностям и ожиданиям сообщества в целом, его составляющим, в частности – членам ассоциации, а также – потенциальным потребителям услуг ассоциации; во-вторых, – насколько центральная задача согласуется с системой ценностей и идеалов, исповедуемых ассоциацией. Если устанавливается несогласованность, формулировку задачи необходимо пересмотреть.

Если центральная задача ассоциации не подверглась изменению, необходимо осуществить проверку стратегии и стратегического плана, а именно: определить их соответствие современным условиям внешней и внутренней среды. При оценке условий внешней среды рассматривается динамика ближнего и дальнего окружения, выявляемая на основе процедур сканирования и мониторинга; идентификация внутренней среды предполагает оценку сильных и слабых сторон ассоциации. Если ее функционирование происходит в конку-

рентной среде, следует осуществить сравнительный анализ потенциала ассоциации и определить приоритетные направления его развития.

Организация непрерывного процесса стратегического планирования требует долгосрочного подхода – ориентации на отдаленную перспективу (разработка стратегии будущего), однако допускающей периодические корректировки.

Механизм стратегического планирования, таким образом, должен базироваться на концепции жизненного цикла стратегии, которая рождается, развивается, реализуется и теряет актуальность при изменении условий внутренней и, прежде всего, – внешней среды.

Условия, которые обуславливают изменение стратегии, отражают в основном глобальные тенденции развития процессов внешнего дальнего окружения. Изменения в среде ближайшего внешнего окружения и во внутреннем состоянии ассоциации обеспечивают жизнедеятельность программы, определяющей направления, виды и приоритеты деятельности организации на ближайшую перспективу.

Соответствие разрабатываемой программы имеющейся стратегии обеспечивает ее фокусировку, объединение различных видов деятельности по принципу «зонтика». Реализация этого принципа предполагает устремление на получение дополнительного, синергического эффекта от реализации взаимосвязанных (взаимно дополняемых, сопутствующих или замещающих) видов деятельности, образующих комплекс, который также предполагает возможность модификации (сокращения, расширения, диверсификации деятельности) без нарушения комплексирующих свойств, без нарушения целостности системы.

Следующим этапом разработки программы развития является построение задачного комплекса с установлением приоритетов входящих в него задач. Важным

моментом синтеза комплекса задач является его обоснование – обсуждение, уточнение и одобрение со стороны тех лиц, групп, структур, как внутри, так и вне ассоциации, которые заинтересованы в работоспособности программы. Последующая работа состоит в организации выполнения программы.

К сожалению, необходимо признать, что универсального формализованного механизма разработки программы деятельности не существует. Известны такие приемы разработки, как опросы мнения, выездные заседания, особые заседания по группам – мозговые штурмы, работы по номинальным группам, другие, которые приводят к следующему заключению.

Описанная процедура стратегического планирования работы ассоциации базируется исключительно на неформальных приемах мотивации и организации процесса разработки стратегии, которые обязательно должны стимулировать штатных сотрудников и добровольных представителей делового сообщества к заинтересованному участию в разработке программы и последующей ее поддержке. Поэтому необходимо создание мотивационного **механизма организации управления ассоциацией** на всех этапах ее функционирования и развития. Фрагментом этого механизма выступает **механизм организации разработки и выполнения программы**, который сочетает мотивационные и административные приемы осуществления необходимых процедур:

сетевое планирование сроков выполнения работ по разработке программы;

распределения полномочий и установления ответственности за выполнение определенных работ в назначенные сроки;

согласования и координации решений и рекомендаций, разработанных программным комитетом и доведенных до сведения руководства ассоциации;

привлечения ключевых участников разработки и обсуждения программы, в том числе: штатных работников ассоциации, руководителей ассоциации, добровольных участников из числа ассоциированных, перспективных членов и представителей общественности, – и их стимулирования;

сбора необходимой информации для разработки программы с использованием неформальных приемов;

структуризации программы, доведение ее до уровня задач и мероприятий по их решению;

ресурсной, в том числе – финансовой поддержки программы, причем финансовое обеспечение определяется программой, а не наоборот;

оценки эффективности программы.

Таким образом, можно сделать обобщенный вывод о том, что, несмотря на различную функциональную направленность различных ассоциаций, существует некая общность в процессах управления функционированием и развитием деловых сообществ, и эта общность состоит в единстве законов и принципов управления. Законы непререкаемы, значимость же принципов сменяется в зависимости от ракурса, этапа, цели исследования.

Поэтому использование в подходе концепции жизненного цикла в последующем предполагает более глубокое изучение жизнеспособности ассоциаций, в том числе, и особенно – Торгово-промышленных палат.

Другой важной идеей, которая сформировалась в ходе настоящего исследования, явилась вытекающая из предыдущего вывода цель дальнейшего исследования – концентрация внимания на процессах *развития бизнес – ассоциаций* или, точнее, – процессах *управления развитием* таковых и синтезе необходимой системы управления: ее структуры, комплекса механизмов и системы поддержки принятия решений.

Литература

1. Закон Украины «О торгово-промышленных палатах в Украине» // Голос Украины, 5 января 1997 г., № 1 (1751). – С. 10–11.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: [Пер. с англ.] / Игорь Ансофф; при содействии Э. Дж. Макдонелла. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 414 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
5. Томпсон Артур А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: Учеб. для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 411 с.
6. Василишин Р.Д. Розробка стратегії маркетингової діяльності підприємства / Р.Д. Василишин; Сум. Держ. аграр. ун-т. – Суми: Вид-во „Казац. Вал”, 1997. – 25 с.
7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 619 с.
8. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
9. Карлоф В. Деловая стратегия: пер. с англ. / Науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
10. Горшков В.Г. Корпоративная стратегия промышленной компании в условиях расширяющейся диверсификации: Монография / В.Г. Горшков; Алт. гос. техн. ун-т. – Барнаул, 2001. – 172 с.
11. Голобоков С. Корпоративная культура и реструктуризация предприятия // Бизнес. – 1999. – № 14. – С. 71–74.
12. Практика деятельности бизнес – ассоциаций. Часть I. Менеджмент бизнес – ассоциаций / М. Альперович, А. Винников, С. Дорошева, Н. Захарченко. – Украина, 2001 год. – 88 с.
13. Практика діяльності бізнес – асоціацій. Частина II. Техніка лобювання / К. Ляпіна, В. Міхалек. – Україна, 2001 р. – 96 с.

Статья поступила в редакцию 20.10.03.