

Стратегическое поведение: от разработки до реализации

Коробейников О.П.,

Колесов В.Ю.,

Трифилова А.А.

Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №3 / 2002

Вопросу *стратегического управления* предприятием или организацией посвящен значительный объем публикаций и учебных пособий. При этом в первом случае рассматриваются в основном отдельные аспекты *разработки* или *реализации стратегии*, что, как правило, является не достаточно исчерпывающим для теоретиков, т.е. сферы науки и образования. Во втором случае, процесс *стратегического управления* анализируется всесторонне и носит скорее методологический характер, что, в свою очередь, не находит поддержки у практиков, т.е. руководителей предприятий и организаций. Отсюда можно говорить о наличии некоторого дефицита материала, дающего краткие, но в то же время подробные рекомендации по формированию *стратегического поведения* хозяйствующего субъекта.

Авторы исследовали более трехсот различных источников по *стратегическому менеджменту* с целью обзора эволюции взглядов на данную проблему и анализа наиболее современных подходов. С учетом изученного представим процесс формирования *стратегии «от разработки до реализации»* в форме некоторого алгоритма, представляющего собой целостную и одновременно конспективную схему формирования *стратегического поведения* предприятия. Но прежде, раскроем основное понятие и определим суть того, что мы будем понимать под понятием «*стратегия*».

В литературе, посвященной проблеме управления предприятиями, определение стратегии, как правило, начинается со слов о том, что этот термин пришел в экономическую науку из военной и дословно означает «искусство ведения войск в бою». Чаще всего под стратегией понимают долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Некоторые авторы говорят о том, что это долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие «стратегия» и ее понимание изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (см. табл. 1). Рассмотрение эволюции понятия «стратегии» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание.

Таблица 1

Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющий характер развития подходов по стратегическому управлению

Определение стратегии	Автор	Основной подход
1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять

3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г.; Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г., и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6. Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)

Из приведенных определений видно, что выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию организации к изменениям внешних условий. Из всех разнохарактерных определений, будем придерживаться мнения, высказанного Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелом о том, что «стратегия — это принцип поведения или следования некой модели поведения» [1]. Здесь,

стратегического поведения предприятия, как к своему собственному поведению в обществе.

Раскрыв сущность рассматриваемого предмета, выделим основные этапы и определим для себя последовательность, согласно которой будем формировать стратегическое поведение хозяйствующего субъекта. Затем перейдем к изучению содержательной стороны каждого из выделенных нами этапов, т.е. рассмотрим те шаги, которые необходимо предпринять для конструктивной разработки и эффективной реализации стратегии.

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф [2] выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

По М. Мескону [3] процесс стратегического управления состоит из девяти шагов. Это: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

С. Вутон и Т. Хорн [4] рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов. Это:

- 1) стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки;
- 2) выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями;
- 3) реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд [5] рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой [6] состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

О. Виханский [7] процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

- 1) управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;
- 2) оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического поведения представлена на рис. 1.

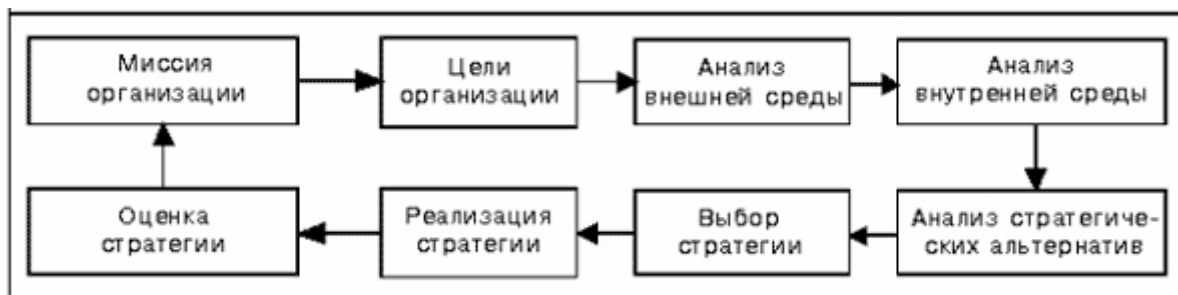


Рис. 1. Процесс формирования стратегии по М. Мескону [3]

В разрабатываемом нами алгоритме, сведем последовательность формирования стратегического поведения к следующим четырем блокам (см. рис. 2);

- 1) «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей);
- 2) «планирование» (планирование стратегии, постановка задач);
- 3) «реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений);
- 4) «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль).

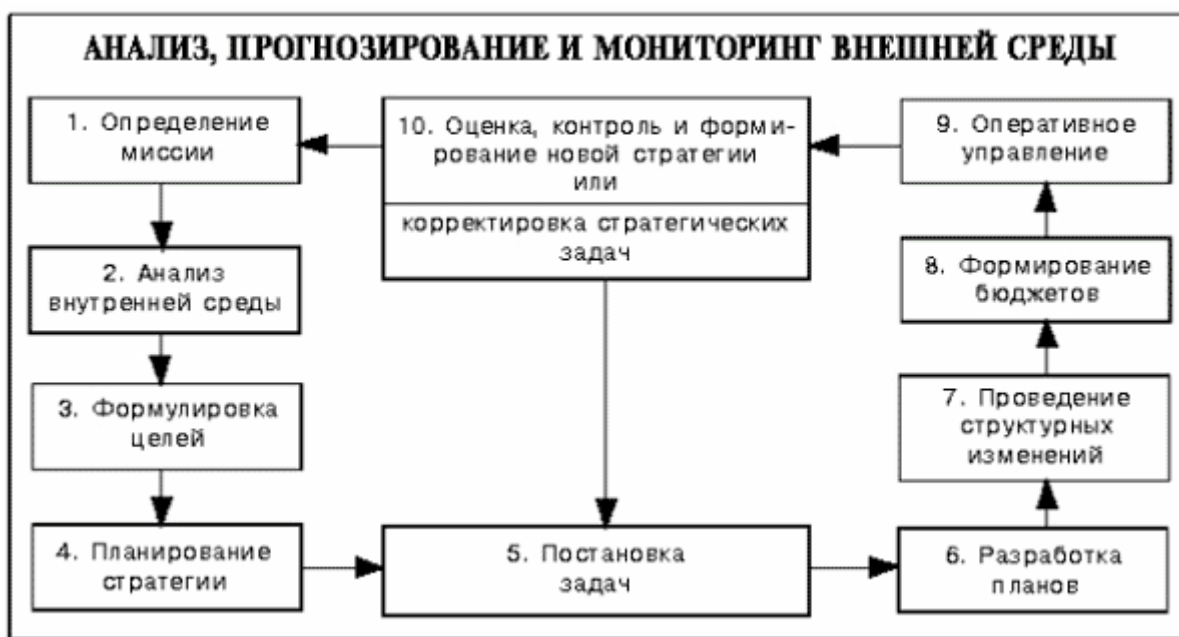


Рис. 2. Процесс планирования стратегии

Из схемы видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления. По нашему мнению «анализ, прогнозирование и мониторинг» внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. (Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.) При таком подходе (см. рис. 2), во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое

к настоящему (прогнозирование анализ мониторинг).

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется «планирование» стратегии.

Связующим звеном между этапами «планирования» и «реализация» служит «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач (см. рис. 2).

Блок «реализация» в процессе стратегического управления является по своей сути «подготовительным» и «способствующим» эффективному достижению выбранных целей. А этап «оценки и контроля» замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Таким образом, мы кратко представили последовательность процесса формирования стратегии. Теперь перейдем к рассмотрению классических инструментов, используемых на каждом из выше обозначенных этапов для эффективного формирования стратегического поведения предприятия.

«Анализ» стратегического окружения

Итак, исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие. Здесь необходимо проанализировать условия, в которых действует организация, и найти ответы на вопросы о том, каковы ее реальные и желаемые перспективы.

Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из трех сфер: общей (или макроокружения), рабочей (или непосредственного окружения) и внутренней среду. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. В этой части анализа рассматриваются политико-правовые, технико-экономические, социокультурные, экологические и подобные факторы. Изучение рабочей среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры. Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления.

Существует несколько методов оценки условий деятельности предприятия. Одними из наиболее распространенных и признанных методов являются СВОТ-анализ (от SWOT — по начальным буквам английских слов: сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats)), и СТЕП-анализы (от STEP — по начальным буквам английских слов: социальные (social), технические (technical), экономические (economic), политические (political) факторы). Рассмотрим методику проведения анализа внешней среды на основе СВОТ-анализа, как более известного.

СВОТ-анализ, как инструмент оценки среды функционирования предприятия, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия. Здесь оценивается потенциал предприятия. Другими словами, СВОТ-анализ позволяет провести комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта.

Томпсон и Стрикланд [7] предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым позволяет составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также список ее возможностей и угроз, уже имеющих место или только зарождающихся в окружении предприятия.

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;

- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что...;
- недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- сложности с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкий производственный ассортимент;
- слабое представление о рынке;
- слабое представление о конкурентах;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- вертикальная или горизонтальная интеграция;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

Предприятие может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой оно находится.

После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, устанавливаются связи между ними. Для этого составляется матрица СВOT (см. рис. 3).

С учетом результатов, полученных в ходе проведения анализа внешней среды, определяется миссия предприятия. Миссии придается статус «задания» для проведения анализа внутренней среды. Рассмотрим принципы, по которым вырабатывается формулировка миссии, и определяются цели предприятия.

В мировой практике, под миссией, в самом общем виде, принято понимать основной, четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление. Так, в заявлении о миссии компании Marriott Hotels, занимающейся гостиничным бизнесом, указывается:

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ Сила и Возможности	Поле СИУ Сила и Угрозы
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ Слабость и Возможности	Поле СЛУ Слабость и Угрозы

Рис. 3 Матрица СВOT [7]

«Предназначение Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию, с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом» [8].

Из содержания видно, что миссия не является какой-либо конкретной программой, увязанной по срокам, ресурсам и исполнителям. Она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что это за организация, к чему она стремится, способствуя при этом формированию внутреннего единства. Формулируя свои стратегические ориентиры в форме миссии, организация тем самым не только доводит до общества цели и направления своего развития, но и позволяет людям, работающим в ней, придать определенную осмысленность и принципиальное значение их текущим действиям с перспективной точки зрения. Другими словами, формирование миссии является тем своеобразным средством коммуникации, которое может дать представление обществу о ценностях, которые разделяют и которыми обладают окружающие нас те или иные экономические субъекты.

Европейские, и, особенно, американские предприятия и организации, конкурируя между собой за потенциальных покупателей и за укрепление благожелательного отношения общества к себе, стремятся быть максимально прозрачными, поэтому миссия позволяет им заявить и гласно обозначить качество своих товаров и услуг, обнародовать свое отношение к обществу, к окружающей среде, высказаться в отношении своих ориентиров.

В нашей стране, при прежнем экономическом устройстве, предприятия не определяли свою миссию ввиду полного отсутствия такой потребности по понятным всем причинам. С изменением условий хозяйствования, у экономических субъектов возникла необходимость установления способа передачи информации о себе широкому кругу потенциальных партнеров и потребителей товаров и услуг. Отсюда рассмотрим этот этап подробно.

Практика показывает, что формирование миссии заставляет задуматься об истинных целях предприятия, поэтому этот инструмент должен интересовать, прежде всего, их руководителей. Специалисты утверждают, что процесс формулирования «квинтэссенции» экономического субъекта заставляет менеджмент заниматься все сторонним анализом сильных и слабых сторон организации, определением возможностей и угроз, повышая тем самым обоснованность своих стратегических

решений и общую эффективность деятельности.

При формировании миссии необходимо учитывать не только внешнюю направленность, но и внутреннюю значимость. Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она отражала текущие достижения и выражала будущие устремления организации, которые во внешней среде делают ее отличной от других подобных в плане качества и надежности. При этом миссия определяет стратегические ориентиры и показывает тактическое направление, которые, в свою очередь, являются своеобразным призывом и заданием для внутренней среды организации, играя существенную роль в процессе стратегического планирования и мотивации персонала.

Одну из наиболее точных формул миссии дает Х. Виссема: «Миссия компании = Образ + Кредо». Согласно его формулировке, миссия представляет собой сочетание образа компании и ее кредо [9].

«Образ» направлен на формирование облика компании в представлении окружающих. Его основу составляют: репутация компании на рынке (текущие достижения), и имидж, который компания хочет обеспечить себе во внешнем мире (будущее стремление). Основное назначение образа заключается в ответе на вопрос: «Что это за организация?». Здесь, как правило, описываются такие понятия, как: сфера деятельности компании, основные товары и услуги, целевая аудитория, потребительские группы, географическое размещение деятельности.

«Кредо», в свою очередь, придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей. Оно выражает мировоззрение компании (стратегические ориентиры) и основные убеждения, взгляды (тактические направления). Кредо отвечает на вопрос: «К чему стремится организация?». Основной акцент здесь делается на: философию, систему ценностей, основу конкурентоспособности, внутреннюю культуру организации.

В качестве примера рассмотрим миссию компании КПМГ: «КПМГ — это международная профессиональная консультационная компания, которая стремится к тому, чтобы превратить знания в реальную выгоду в интересах своих клиентов, сотрудников и тех стран, в которых она работает».

Образ компании формируется здесь из определений «международная» и «профессиональная». В формулировке четко обозначена сфера деятельности — «консультационная компания», основные заинтересованные группы — «клиенты и сотрудники», географическое размещение деятельности — «тех стран, в которых она работает». Кредо включает в себя: основу конкурентоспособности «превратить знания в реальную выгоду», и внутреннюю концепцию — «стремится к тому, чтобы...». Таким образом, из определения видно «Что это за организация?» и «К чему стремится организация?».

Обобщая вышесказанное, выделим основные элементы [1], которые должны составлять основу миссии предприятия или организации. Это:

- *название и статус:*

Указание названия предприятия или организации является важным и необходимым элементом, потому как, во-первых, в общей совокупности других формулировок, миссия, содержащая в себе имя или начинающаяся с имени, позволяет выделить, опознать и отличить данного экономического субъекта от других подобных. Во-вторых, это накладывает определенную ответственность на руководство и персонал организации за выполнение заявленных, далее в миссии, «обещаниях» потребителям, и стимулирует их стремление к достижению поставленных перед собой задач и принятых обязательств.

Указание статуса, в отличие от названия, носит рекомендательный характер и предполагает ссылку на организационно-правовую форму и/или форму собственности. Здесь можно охарактеризовать экономический субъект, как: АО, товарищество, предприятие, фирма, компания,... и К°.

- *товар или услуга:*

После заявления о себе необходимо описать основной товар или вид услуг, которые организация предлагает на рынке. В том случае, если предприятие или организация являются многофункциональными, то целесообразно сконцентрировать внимание внешнего окружения на каком-либо одном продукте или услуге. Это позволит выявить целевую аудиторию и произвести

сегментирование рынка по виду продаваемого товара или предоставляемой услуги.

- *стратегический ориентир:*

Выделив определенный сегмент рынка по географическому, демографическому или поведенческому признаку, необходимо осуществить позиционирование товара. Здесь указываются основные отличительные характеристики товара в ряду существующих. Потребитель должен для себя уяснить настоящие и потенциальные преимущества продукта или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров. При этом формулировка должна быть направлена на выявление реальной выгоды для потребителя, а не определять ориентиры, которые необходимо достигнуть самому предприятию или организации. Например, формулировка «стать лидером на рынке» не несет в себе конкретных указаний на то, какие значимые выгоды это принесет клиентам и партнерам ради которых, и благодаря которым, существует организация. «Потребители выбирают те фирмы, которые предлагают им большие блага» [8]. Так, компания Marks & Spencer, своими особенными преимуществами, которые выгодно отличают ее от конкурентов, считает надежность и пунктуальность, а компания Volvo — безопасность ее автомобилей.

- *заинтересованные группы;*

Миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней сочетались интересы основных групп людей, оказывающих влияние на ее деятельность: собственников, сотрудников, покупателей, поставщиков, деловых партнеров, властных структур, местного сообщества и общества в целом. В этой части миссии, в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия или организации, можно отразить свою политику по сохранению окружающей среды; определить свое поведение в отношении акционеров, инвесторов, персонала, партнеров и прочее. Другими словами, получить государственное, общественное или другое необходимое одобрение осуществляемой деятельности.

- *основа конкурентоспособности;*

В рамках этой части миссии приводится обоснование конкурентоспособности. Это могут быть, как материальные (осязаемые), так и нематериальные (неосязаемые) «активы»: своя технология, определенные достижения в своей сфере деятельности; особая компетентность; система ценностей, в которые компания верит и разделяет; правила и нормы поведения и т.п., а также определенная уникальность, важная выгода, источник надежности и гарантии реализуемого товара или услуги. Определяя преимущества необходимо указать на особую ценность продукта для потребителей, с тем, чтобы обозначить соотношение качества и полезности продукции, отличие и достоинства именно вашего товара или услуги от других подобных.

Последовательность и содержание элементов миссии, а также сама ее форма, могут существенно варьироваться, и зависят от многих факторов, среди которых основными являются: отраслевая принадлежность, тип предприятия (специализированное или диверсифицированное), позиция на рынке, поведение конкурентов, отношение потребителей и другие. В любом случае формулировка миссии должна находиться в гармоничном сочетании с историей, репутацией и имиджем предприятия или организации. При этом до обнародования своих «обещаний» потребителям, экономический субъект должен оценить свои силы и ресурсы на предмет их выполнения. Выдвигаемые цели должны быть, по меньшей мере, реалистичными и достижимыми. Речь идет о том, что если ориентиры будут слишком амбициозными и претенциозными, то это может сказаться на авторитете и доверии к организации, прежде всего, в глазах партнеров и коллектива.

Транснациональные, многопрофильные, диверсифицированные компании могут вырабатывать не одну, а несколько миссий. При такой специфике бизнеса, головная компания формирует миссию в основном в общих чертах, что с точки зрения содержания и мотивации больше напоминает «родительские наставления» [8]. Поэтому представительства и подразделения крупных компаний, как правило, разрабатывают собственные заявления о миссии, которые более конкретно описывают их перспективы развития. В этом случае, как показывает практика, может произойти противопоставление целей отделений общим целям развития компании, что, в свою очередь, приведет к несовпадению стратегии подразделения и намеченной общей корпоративной стратегии. Во избежание подобной ситуации необходимо проводить согласование «родительских» и «дочерних» программных заявлений.

По объему, целесообразно изложить миссию в рамках 25—40 слов, которые можно разбить на два простых предложения или составить из них одно сложноподчиненное предложение. В формулировке следует избегать высокопарных слов и обещаний типа «наш долг» или «наша первостепенная обязанность» [10].

С. Вутон и Т. Хорне [4] к процессу формирования миссия предлагают приступить с ответа на вопросы, касающиеся основной деятельности предприятия или организации. Соотнесем эти вопросы с обозначенными выше элементами миссии (см. табл. 2). Такой подход позволяет выделить сущность деятельности предприятия и лучше понять потребителя.

Таблица 2

Элементы миссии

Элемент миссии	Ключевые вопросы	Описание	
		Продукт	Услуга
Товар или услуга	<p>Вы продаете товар или предоставляете услуги?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Товары? Какая номенклатура? • Услуги? Какого рода? 		
Целевая аудитория	<p>Кто Ваши потребители?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отдельные покупатели? Какого возраста, рода занятий, экономического положения? • Производственные компании? <p>Какого рода деятельности, размера, месторасположения?</p>		
Стратегический ориентир	<p>Что Вы намереваетесь продавать или предоставлять в будущем?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Продукты? Сколько видов? • Услуги? Кто может получить от них выгоду, и каким образом? 		
Заинтересованные группы	<p>Кто поддерживает Вас в вашей деятельности? От кого Вы больше всего зависите?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работники? Партнеры? Акционеры? • Инвесторы? • Местные органы власти? 		
Основа конкурентоспособности	<p>Почему покупатели будут пользоваться Вашим продуктом или услугой, а не другими?</p>		

На основе выделенных и лаконично описанных характеристик деятельности предприятия составляется черновой вариант миссии. Если есть возможность привлечь специалистов, то предварительная формулировка миссии может быть выработана в течение одного-двух часов. Совершенствовать формулировку необходимо до тех пор, пока она не станет исчерпывающей, и не будет читаться звучно. Затем эти наиболее общие направления фиксируются качественно в виде целей, конкретизируясь в последствии количественно в задачах (см. рис. 2).

В современной теории планирования [11] принято выделять восемь ключевых пространств или основных сфер деятельности, в границах которых каждое предприятие определяет свои главные цели.

Это — положение предприятия на рынке, инновационная деятельность, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала и социальная ответственность. В рамках этих сфер выделяют такие основные цели, как прибыльность, финансовая стабильность, рост доли рынка, научные исследования и разработки, ресурсное обеспечение, диверсификация, производительность, качество продукции и услуг, благосостояние работников, развитие системы менеджмента, превращение в международную компанию и т.п.

Цели, преследуемые тем или иным предприятием, носят индивидуальный характер и также зависят от таких факторов, как отраслевая принадлежность, тип предприятия, позиция на рынке, поставщики, источники сырья и т.д. Вместе с тем можно выделить ряд основополагающих внешних макроэкономических факторов, которые позволяют говорить о некоторых обобщающих принципах формулирования целей. Так, до недавнего времени, наиболее значимыми для подавляющего большинства предприятий были финансовые и маркетинговые цели, обусловленные переходом в рыночную экономику. Сегодня, когда мировая экономика вошла в период трансформации от индустриальной в инновационный уклад, перед предприятиями встают цели в области научных исследований и разработок. Глобализация бизнеса, в свою очередь, также вынуждает предприятия учитывать не только национальные, но и международные интересы.

Наиболее универсальный подход к формулированию целей обеспечивает принцип их установления в соответствии с выполняемыми внутренними функциями (маркетинг, финансы, НИОКР, производство, персонал, структура). Рассмотрим, какими, на наш взгляд, наиболее актуальными для отечественных предприятий могут быть цели, например в сфере производства.

Основная сложность большинства предприятий в производстве той или иной продукции заключается, как нам кажется, в выработке продукции одинакового, идеального качества. Если предприятие осуществляет выпуск молочной продукции, то органолептические характеристики одной партии должны полностью повторять качества другой и последующих партий. Точно также один машиностроительный станок, одна пара обуви, одно платье должны соответствовать качеству, размеру и свойствам себе подобных. Однако, на практике, как известно, подавляющее большинство отечественной продукции чрезвычайно индивидуально. В отличие от нее, продукция мировых производителей характеризуется стабильным качеством. Напиток Pepsi-Cola или Coca-Cola, произведенный в разных частях земного шара не будет отличаться ни по цвету, ни по запаху, ни по вкусу. Покупая гамбургер от Mac Donald's, вне зависимости от того произведен он в Москве, в Нижнем Новгороде или в Таиланде, потребитель не задумывается о его внутреннем содержании. В отечественной же промышленности ситуация складывается таким образом, что у одного производителя очень трудно найти к примеру две одинаковые по вкусовым свойствам банки зернистой икры или два автомобиля. Отсюда, те предприятия, которые стремятся стать компаниями мирового класса должны в сфере производства ставить, прежде всего, цели по изготовлению качественной продукции, т.е. выработке изделий одного качества. Отсюда формулируются соответствующие цели для персонала, НИОКР, маркетинга, финансов и структуры в целом.

Таким образом, мы рассмотрели исходный этап процесса разработки стратегии. Обобщим схематично действия, выполняемые на этапе «анализа», и выделим совокупность результатов, которые необходимо получить в качестве исходных данных для «планирования» стратегии предприятия (см. рис. 4).



Рис. 4. Процесс разработки и реализации стратегии.
Этап «Анализ»: проводимые мероприятия и получаемые результаты

Из схемы на рис. 4 можно сделать вывод о том, что стратегический анализ предприятия носит сложный характер и требует учета множества факторов. Вместе с тем он позволяет выявить круг проблем, стоящих перед предприятием и некоторый набор различных способов их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор должен сформироваться в систему. Общие цели необходимо преобразовать в четко поставленные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность организации. Для реализации разнохарактерных задач требуется разработка комплексной стратегии предприятия, определяющей способы достижения миссии и целей. Здесь необходимо оценить всю хозяйственную деятельность с целью принятия решения по инвестициям (вложения средств в перспективные проекты) и дезинвестициям (отказа от неэффективных производств). Таким образом, мы подошли к обсуждению следующего шага в процессе выработки стратегического поведения: «планированию».

Планирование стратегического поведения

Стратегический «анализ», как было рассмотрено выше, направлен на решение вопроса о том, к чему организация может стремиться в своей среде функционирования и на какой уровень, при прочих благоприятных условиях, ей следует выйти, чтобы выжить и развиваться. В свою очередь, этап «планирования» стратегии позволяет ответить на вопрос о том, каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели и что для этого необходимо сделать. И так как к одной и той же цели можно двигаться различными способами, то этап «планирования» стратегии по-другому можно определить, как выбор маршрута и средства движения к одному и тому же пункту назначения. Для этого в экономической теории существует карта (система) стратегий и перечень механизмов (моделей) выработки стратегического поведения. Рассмотрим существующую систему стратегий предприятия и модели, которые позволяют осуществить выбор того или иного направления развития.

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических

решений: 1) общий или корпоративный; 2) деловой или конкурентный и 3) функциональный (см. рис. 5).



Рис. 5. Иерархическая структура стратегий [6]

Корпоративная стратегия, которая также называется общей, базовой или портфельной, показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле (совокупности форм и видов экономической деятельности) хозяйствующего субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

Деловые стратегии, известные также как конкурентные и получающие, как правило, воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг, производимых той или иной бизнес-единицей. Здесь рассматриваются перспективы по выработке новых продуктов и отказа от существующих неперспективных товаров, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая подобная политика на определенном товарном рынке или сегменте рынка.

Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планирует свой способ достижения корпоративной и деловой стратегий (а значит миссии и целей организации). Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижении сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции.

Представим содержательную сторону каждого уровня в иерархии стратегий (см. рис. 6).



Рис. 6. Система стратегий развития предприятия

Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий (см. рис. 6) сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:

- стратегия обратной интеграции, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;
- стратегия прямой интеграции[3], предполагающая получение во владения или под контроль предприятия системы распределения и сбыта;
- стратегия горизонтальной интеграции представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию.

Некоторые авторы особо выделяют такой тип стратегии роста, как «первопроходца», «пионера» или «раннего выхода», которая означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» [8] в данном бизнесе или в конкретном регионе. Новые рынки появляются, как правило, в результате открытия новых технологий, возникновения новых запросов у покупателей, появления новых финансовых инструментов и т.п.

Стратегия стабильности (см. рис 6) предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Конкретными выражениями этой стратегии могут быть:

- стратегия усиления позиции на рынке на основе лидерства в снижении издержек, т.е. формирования более низкой цены по сравнению с конкурентами;
- дифференциация продукции, а именно, создании уникальных с точки зрения покупателя свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара;
- фокусирование на определенном сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей (по возрасту, по уровню дохода, по отношению к социальной группе).

Стратегия сокращения применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к критической ситуации. Выделяют следующие стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

- «сбора урожая», направленной на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе;
- «разворот», подразумевающей отказ от неэффективных продуктов;
- «отделение», предполагающей закрытие или продажу нерентабельных производств;
- «ликвидации», представляющей собой закрытие всей организации.

Выбор той или иной корпоративной стратегии осуществляется, как правило, с помощью портфельного анализа. Планирование конкурентной стратегии, в свою очередь, осуществляется на основе модели «Пяти сил конкуренции» М. Портера. Изучим их по порядку.

Портфельный анализ — это инструмент, который позволяет оценить всю хозяйственную деятельность предприятия с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения, или прекращения, инвестиций в неэффективные проекты. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансированным, т.е. необходимо добиться равновесия внутри предприятия между теми хозяйственными подразделениями, которые нуждаются в дополнительных инвестициях и теми, которые способны их предоставить. Другими словами, под сбалансированным бизнес-портфелем следует понимать равномерное размещение ресурсов между зарождающимися и зрелыми рынками с целью рассредоточения рисков, направленности бизнеса, зависимости от определенных групп потребителей и получения, соответственно, равновесного распределения прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Основным приемом портфельного анализа является построение матриц, с помощью которых бизнес-единицы могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и другие.

В мировом опыте самыми распространенными портфельными моделями анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel.

В теории и практике наибольшее распространение получила матрица BCG. Данная модель, известная также как «роста-доли», считается «удобным» инструментом для сопоставления различных СБЕ и является исторически первой комплексной моделью стратегического планирования, разработанной в начале 1970-х годов Бостонской Консультационной Группой (см. рис. 7).

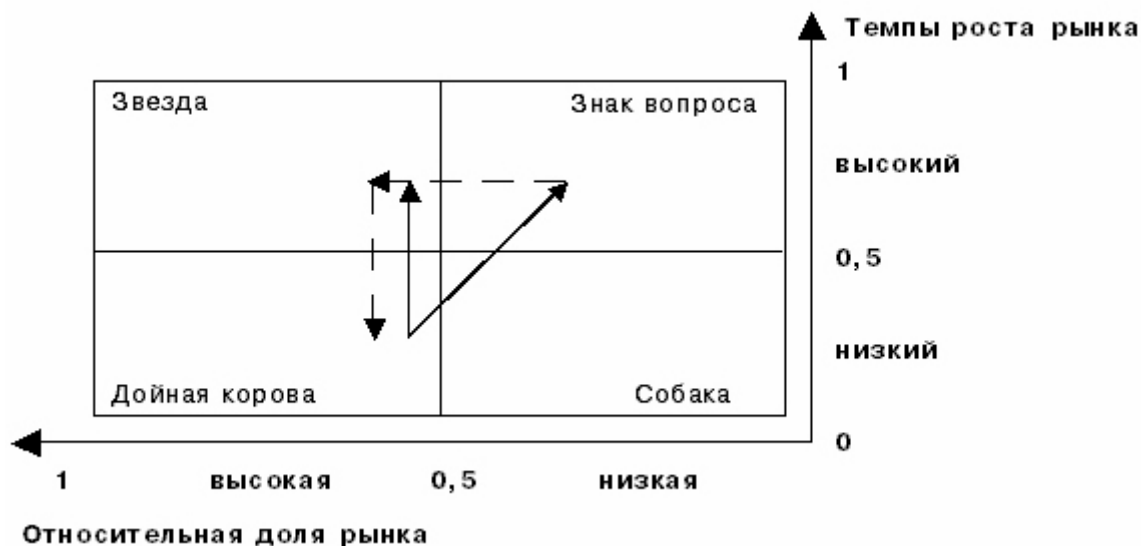


Рис. 7. Портфельная матрица BCG

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара. Классическое для теории жизненного цикла формирование денежных потоков от отрицательного до роста, а затем постепенного снижения, соотносится с со. ответствующими клетками матрицы. «Товар-проблема» (см. знак вопроса на рис. 7) олицетворяет стадию выхода на рынок. «Товар-звезда» — это растущий продукт. «Дойная корова» ассоциируется со зрелым продуктом. А «собака» отождествляется со спадом. Предприятию, анализирующему свою деятельность и осуществляющему планирование на основе матрицы BCG необходимо соотнести конкретные бизнес-единицы с клетками матрицы с учетом роста их доли на рынке.

Матрица BCG позволяет определить место каждого подразделения по отношению к рынку. В центре внимания в модели BCG лежит поток денежной наличности фирмы, который либо: направляется на проведение инвестиционных операций в отдельно взятой бизнес-области (в «звезду» или «проблему»); возникает в результате таких операций («дойная корова»); изымается из медленно растущих СБЕ («собака»).

В результате проведения портфельного анализа с помощью матрицы «рост-доля рынка» BCG, предприятие получает возможность оценить баланс своего портфеля, принять решение о долгосрочной стратегии продуктов с учетом их конкурентоспособности и определить потребности в финансировании каждой из СБЕ.

Основным недостатком модели BCG принято считать ограниченный учет различных внутренних параметров и внешних факторов среды деятельности предприятия. Что касается других моделей портфельного анализа, то, например, модели GE/McKinsey, Shell/DPM представляют собой скорее разработку более сложной версии BCG, учитывающих дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности. В отличие от них, теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что отдельный взятый бизнес любой корпорации анализируется в соответствии с концепцией жизненного цикла отрасли. А модель Hofer/Schendel предполагает получение определенных стратегических выводов на основе анализа рынка.

Эти и другие основные отличительные моменты вышеназванных портфельных матриц, сгруппируем и представим в виде таблицы (см. табл. 3).

Из табл. 3 видно, что портфельные модели, как и другие методы планирования, усложняются наряду с изменением внешних условий. Увеличивается не только количество клеток в матрице, но и их содержание, а также качественные характеристики факторов для анализа бизнеса и планирования стратегий.

Распределение ресурсов возможно также на основе моделей дисконтированного денежного потока, матрицы прибыльности, матрицы Ансоффа, трехмерной схемы Абея и других. Однако, использование портфельных матриц несет в себе ряд преимуществ, которые делают их более привлекательными. Во-первых, портфельные матрицы представляют собой относительно простой и достаточно эффективный способ декомпозиции и сравнения деятельности предприятия на основе бизнес-областей. Во-вторых, портфельный подход позволяет оценить роль бизнес-областей с точки зрения внешних факторов (привлекательности отрасли) и внутренних параметров (конкурентной позиции на рынке). На основе полученных результатов предприятие направляет инвестиции в те области, которые являются наиболее конкурентоспособными. В-третьих, портфельный анализ является эффективным механизмом для рассмотрения возможностей продажи или приобретения СБЕ. Другими словами, предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь руководителям предприятий оценить весь свой бизнес, сравнить отдельные его области и определить направления движения денежных потоков.

Таким образом, в результате проведения портфельного анализа с помощью одной из известных моделей предприятие может оценить конкурентоспособность основных продуктов с тем, чтобы определить направления своего развития (рост, стабильность или сокращение) и определить размеры вложения или наоборот изъятия капитала по отношению к каждой конкретной бизнес-области.

Деловая стратегия, в свою очередь, направлена на определение способов достижения преимуществ перед конкурентами в отношении связи «продукт—рынок» по каждому из выбранных направлений. Здесь основным инструментом, позволяющим принимать решения по достижению корпоративных стратегий с учетом конкурентных условий рынка, как было уже отмечено, является модель М. Портера «Пять сил конкуренции» или «Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли». Рассмотрим ее более подробно.

Таблица 3

Сравнительная характеристика классических портфельных моделей[4]

<i>Модель</i>	<i>Основная цель стратегии</i>	<i>Размер матрицы</i>	<i>Внешние факторы оценки</i>	<i>Внутренние факторы оценки</i>	<i>Общая характеристика</i>
BCG	Рост доли рынка и увеличение прибыльности	2 x 2	Темп роста рынка	Относительная доля на рынке	Первая портфельная модель (1970 г.). Проста в использовании. Однако, значение доли рынка в сравнении с другими параметрами переоценено
GE/McKinsey	Направление ресурсов в сильный бизнес и извлечение из слабых	3 x 3	Привлекательность рынка	Конкурентоспособность фирмы	Каждая ось матрицы имеет многофакторное измерение. Более детальная классификация сравниваемых

					видов бизнеса и широкие возможности для выбора. Вместе с тем, стратегии выглядят «наивными» и весьма поверхностными
Shell/DPM	Перераспределение финансовых потоков из зрелого бизнеса в развивающийся	3 x 3	Привлекательность отрасли	Конкурентоспособность фирмы	Графическое изображение подобно матрице GE/McKinsey, содержательная сторона развивает идеи, заложенные в модели BCG. Использование матрицы ограничено рамками капиталоемких отраслей промышленности
Hofer/Sc hendel	Позиционирование видов бизнеса и составление из них идеального набора	5 x 4	Стадии развития рынка	Относительная конкурентная позиция	Впервые (1978 г.) произведено четкое разграничение планирования на корпоративный, деловой и функциональный уровень
ADL/LC	Формирование сбалансированного бизнес-портфеля по стадиям жизненного цикла и конкурентным положениям бизнес-областей	5 x 4	Стадии жизненного цикла	Относительное положение на рынке	Процесс планирования строится на концепции жизненного цикла и выполняется в 3 этапа: простой выбор, специфический выбор и выбор уточненной стратегии. Впервые (1980 г.) предложены 24 уточненных стратегий

Согласно М. Портеру, разработка конкурентной стратегии включает в себя два основных этапа: анализ отрасли, в которой действует предприятия и определение конкурентной позиции в ней.

Рассмотрение и структурирование отраслевых компонентов включает в себя анализ пяти сил, которые в любой отрасли выражают суть конкуренции. Это (см. рис.8):

1) угроза появления новых конкурентов;

- 2) угроза появления товаров-заменителей;
- 3) способность поставщиков комплектующих изделий торговаться;
- 4) способность покупателей торговаться;
- 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

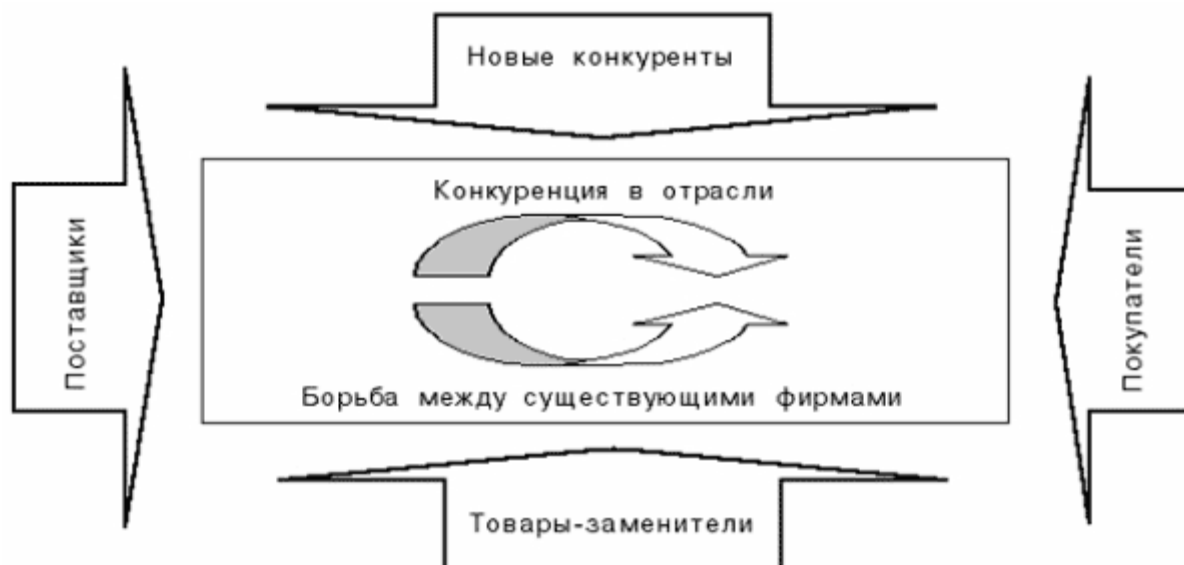


Рис. 8. Модель М. Портера. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли

Пять сил конкуренции определяют потенциал прибыльности отрасли, так как каждая из них в отдельности или в совокупности оказывает непосредственное влияние на размеры расходов и доходов предприятий. Появление новых конкурентов и товаров-заменителей ведет к обострению соперничества, и, как следствие, к снижению прибыльности предприятия. Крупные поставщики и потребители, торгуясь, извлекают выгоду для себя и одновременно уменьшают ее для вас. Усиление конкурентных позиций среди действующих на рынке компаний также требует вложений, выражающихся в расходах на продвижение товара, его рекламу, организацию сбыта, дополнительных НИОКР, что, в свою очередь, может привести к минимизации доходов.

От эффективности противодействия пяти силам конкуренции зависит доля рынка и уровень прибыли предприятия. В зависимости от ситуации, складывающейся в отрасли, предприятие, согласно М. Портеру, может укрепить конкурентные преимущества за счет лидерства в снижении издержек, дифференциации продукции, фокусирования на определенном сегменте рынка или выведение на рынок новинки.

С учетом выбранных корпоративных и деловых стратегий, строятся функциональные стратегия предприятия. Представим возможные варианты функциональных стратегий, скажем, сферы НИОКР, как одну из наиболее сложных и актуальных.

Как было уже отмечено, в результате возникновения новых запросов у покупателей, открытия новых знаний, разработки новых технологий, внедрения новых маркетинговых концепций, финансовых инструментов, новых каналов и сегментов дистрибуции и т.п., появляются инновационные продукты и новые рынки. Когда на рынке появляется новый продукт, конкуренты не спешат следовать за «первопроходцем» и внедрять новинку в свое производство, так как уровень неудач, связанный с выведением новых изделий, колеблется в среднем от 30 до 60 процентов. В этой связи принято выделять стратегии «лидера» и «последователя». Представим наиболее распространенные способы достижения лидирующих позиций (т.е. выбора «наступательного» стратегического поведения), а также варианты разработки «защитной» реакции (или предпочтения следования за лидером) (см. рис.9).



Рис. 9. Функциональные стратегии НИОКР (с использованием литературы [13])

Здесь следует отметить, что с точки зрения долгосрочной перспективы наиболее продуктивны инвестиции в сектор новых продуктов и технологий. Объекты этих инвестиций дают самую большую «кумулятивную отдачу». Однако, в связи с повышенным риском, часто наиболее предпочтительными оказываются инвестиции в растущие и зрелые рынки. Отсюда, выбор той или иной стратегии зависит от условий функционирования предприятия, его позиции на рынке, финансово-экономического обеспечения, инновационного потенциала, наличия лидера-новатора и многих других факторов.

Постановка задач завершает этап планирования стратегии.

«Постановка задач» служит связующим звеном между этапами «планирования» и «реализации» и представляет собой количественную конкретизацию целей предприятия с указанием способов и сроков их достижения для каждого уровня: корпоративного, делового, функционального. Задачи традиционно принято формулировать одновременно с определением миссии и целей. Однако конкретизация целей после выбора и комплексной оценки стратегического плана позволяет не допустить противопоставления задач не только сильным и слабым сторонам, возможностям и угрозам (определяемых в ходе анализа внешней и внутренней среды), но и разработанным стратегиям (см. рис. 10).

Здесь необходимым представляется установить взаимосвязи и взаимодействие между миссией, целями и задачами (см. рис. 11).

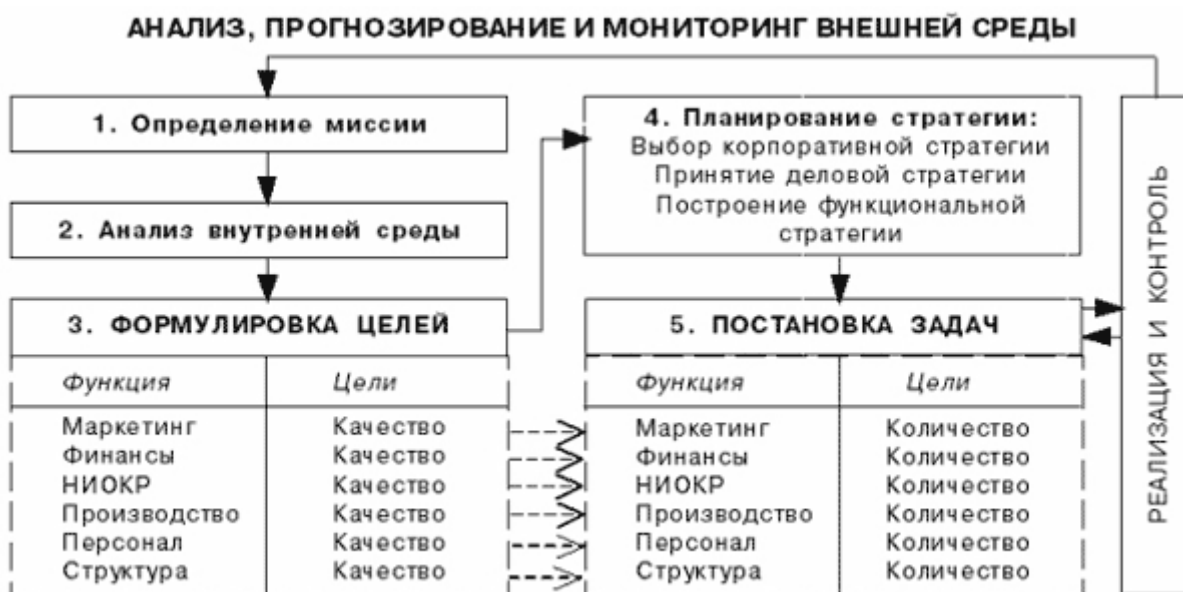


Рис. 10. «Постановка задач» в процессе стратегического управления

< td>
