

А.А. БЛАЖЕВИЧ

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**А.А. БЛАЖЕВИЧ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

УФА 2005

Утверждено редакционно-издательским советом УГНТУ в качестве учебного пособия

Рецензенты:

Профессор Уфимского института Российского товарно-экономического университета, канд.экон.наук Л.Н. Хуснуллин.

Ведущий специалист ОАО «Уралтранснефтепродукт», канд.экон.наук Ф.Э. Гареев.

Блажевич А.А.

Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. – Уфа: Изд. УГНТУ, 2005. - с.

Учебное пособие содержит описание теоретических основ стратегического менеджмента, их использование для формирования стратегий организации, проблемам реализации и стратегического контроллинга.

Пособие может быть использовано студентами специальности 06.08.00 «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности», а также для подготовки дипломированных специалистов по направлению «Менеджмент нефтегазового бизнеса».

© Уфимский государственный  
нефтяной технический университет,  
2005.

© Блажевич А.А. 2005

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современное состояние рыночной экономики характеризуется усиливающейся нестабильностью внешней среды. События становятся все более непривычными и неузнаваемыми; повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорости ответных реакций организации; возрастает частота появления неожиданных событий, их непредсказуемость.

В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. Для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество. Все это требует использования специфических моделей принятия и реализации стратегических решений.

Стержнем современного стратегического управления становится стратегия организации, точнее система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных маркетинговых, предпринимательских и функциональных стратегий. Правильно выбранная стратегия является первым важнейшим результатом и эффективным механизмом стратегического управления, поскольку она целеустремляет и мобилизует использование всего потенциала организации в определенных направлениях, гарантирующих достижение успеха.

Стратегическое управление представляет собой органическую часть системы управления организацией в целом. Цикл стратегического управления имеет долгосрочный период и включает в себя несколько циклов оперативного и текущего управления, обеспечивая непрерывность процесса реализации стратегии. Создание эффективного механизма управления является, наряду с разработкой стратегии, важнейшим результатом стратегического управления.

Стратегии и механизмы управления взаимно обуславливают друг друга: механизмы управления адаптируются к вновь формируемой стратегии, а при невозможности этого – стратегия адаптируется к реальному механизму управления.

В целом стратегический менеджмент призван решить в принципе: в каком качественном состоянии данная конкретная организация должна быть в заданной стратегической перспективе; какую принципиальную позицию организация должна занять на соответствующем рынке; как на качественном уровне надо изменить рыночные ниши организации по всем направлениям деятельности и т.д.

В итоге все наработки стратегического менеджмента могут сводиться к полноценному обоснованию стратегического конкурентного преимущества, которое является желательным для данной конкретной организации в данной перспективе, а также к заданию соответствующих стратегических целей по его достижению.

Большинство работ по стратегическому менеджменту российских авторов представляет собой интерпретацию (иногда удачную, иногда нет) работ зарубежных авторов. Обилие переводной и отечественной литературы по данной проблематике затрудняет освоение этой новой дисциплины, ставит довольно высокие барьеры для исследователей в области стратегических преобразований, пытающихся найти свое место в этой относительно новой области системы высшего образования.

В данном учебном пособии поставлена задача дать ясное представление о сущности стратегического менеджмента, показать, что наличие эффективной стратегии в современных условиях является основным фактором выживания организации в долгосрочной перспективе.

Для решения этой задачи использованы все наиболее значимые наработки теории и практике стратегического менеджмента как зарубежных, так и отечественных авторов. Особое внимание уделено проблеме разработки и реализации стратегии, их увязке с теоретическими положениями стратегического управления на основе которых сформирована современная модель стратегического менеджмента. Данная модель послужила основой для формирования структуры пособия. Раздел 1 посвящен теоретическим основам, раскрывающим сущность стратегического менеджмента. Раздел 2 посвящен стратегическому анализу организации, увязке его с конкурентоспособностью и задачами стратегического управления.

В разделе «Разработка стратегии организации» представлены теоретические основы формирования миссии и целей, модели формирования продуктивно-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегий и построение общей (корпоративной) стратегии.

Разделы 4 и 5 посвящены вопросам реализации стратегии и стратегического контроллинга. Эти вопросы увязаны с проблемой стратегической эффективности и лидерства. Представленный в пособии список литературы включает все наиболее значимые публикации как зарубежных, так и отечественных авторов.

- объективное системное обоснование по всем аспектам стратегии;

- здравый смысл менеджеров и специалистов, принимающих решения;
- искусство менеджера, включающее научную, деловую хватку, умение «поймать успех» и т.п.

Важнейший вопрос стратегии – как вести конкурентную борьбу? При этом решающим элементом стратегии является целевая ориентация всего комплекса имеющихся у организации ресурсов. Сама же стратегия в конечном счете сводится к системе конкурентных преимуществ организации. *Стратегическое конкурентное преимущество* можно представить в виде

(3)

где  $(Completitive Advantage)$  – общее стратегическое конкурентное преимущество организации;

$(Core Cjmpetence)$  – ключевая компетенция организации;

$(Corporate Strafegy)$  – корпоративная стратегия.

*Стратегический менеджмент* – это подсистема менеджмента организации, управляющая всем комплексом конкретных работ профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу общей стратегии организации

(4)

где  $\sigma_j$  – стратегическое решение по  $j$ -му элементу подсистемы стратегического менеджмента.

*Конкурентное преимущество* – это те характеристики свойств продукта, которые создают для производящей и реализующей данный продукт организации определенное превосходство над конкурентами.

Реальное конкурентное преимущество обеспечивает успех организации. Формулу *успеха стратегии* можно представить в виде

(5)

где  $\sigma_j$  – эффективный менеджмент организации;

- i-е управленческое решение, реализовавшее частное конкурентное преимущество организации.

## 2 Эволюция в теории и практике менеджмента

В развитии менеджмента можно выделить три основных уровня:

1. Административный менеджмент MBJ (*Management by Justructions*).
2. Менеджмент по целям MBO (*Management by Objectives*).
3. Менеджмент – обучение MBL (*Management by Learning*).

Для первого уровня характерно развитие стратегического планирования, как основной функции менеджмента. Второй уровень соответствует первому этапу стратегического менеджмента, третий – второму этапу стратегического менеджмента. Характеристика основных уровней менеджмента представлена в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика уровней менеджмента

Параметры	Уровни менеджмента		
	Административный	По целям	Обучение
Внешняя среда	Стабильная	Меняющаяся	Турбулентная
Продукт	Простой, стандартный	Сложный стандартный	Сложный для конкретного клиента
Рынок	Массовый	Массовый сегментированный	Быстро заполняющиеся ниши сегментов
Взаимоотношение с потребителями	Все покупается	Обратные связи	Партнерство
Труд	Простой	Сложный	Творческий
Власть	Централизованная	Децентрализованная	Распределенная
Структура	Иерархия	Неоднородная иерархия	Проектно-ориентированная
С и м в о л структуры	Пирамида	Матрица	Сеть
Отношение к будущему	Контролируемо, стратегическое планирование	Неконтролируемо, стратегический менеджмент	Неопределенно, что является источником развития



Тип поведения	Человек - функция	Человек - манипулятор	Человек – партнер
Тип менеджера	Авторитарный босс	Лидер с видением	Тренер команды
С п о с о б р е а л и з а ц и и власти	Прямое указание	Процедура - механизм	Процедура - партнерство

### 1.3 Стратегический и тактический аспекты менеджмента

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешний мир. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе отдает ей созданный в организации продукт. Исходя из этого, жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту. Все многообразие факторов, определяющих менеджмент, можно разделить на внешние и внутренние. Стратегический аспект менеджмента связан прежде всего с внешними факторами, тактический – с внутренними. Именно это определяет особенности стратегического и тактического менеджмента, представленные в таблице 2.

Таблица 2

#### Особенности тактического и стратегического менеджмента

Характеристика	Менеджмент	
	Тактический	Стратегический
Миссия	Производство продукта с целью получения дохода	Выживание в долгосрочной перспективе посредством становления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных лиц
Объект внимания менеджмента	Взгляд внутрь, поиск путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне, поиск новых возможностей в конкурентной среде, адаптация к изменениям в среде
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Управление персоналом	Работники - ресурс организации, исполнители работ и функций	Работники-главная ценность и источник благополучия организации

К р и т е р и й эффективности управления	Потребность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и необходимые изменения в зависимости от изменения среды.
--	--	--

## 1.4 Стратегическое планирование и стратегический менеджмент

Один из основателей стратегического менеджмента – И.Ансофф - первичную концепцию стратегического менеджмента связывает со стилями поведения организаций: приростным и предпринимательским.

*Приростной тип* – развитие организации с минимальными изменениями относительно традиционного управления.

Предпринимательский тип – целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающие победу в конкурентной борьбе.

Основные сравнительные характеристики этих типов организации представлены в таблице 3.

Таблица 3

### Сравнение характеристик организации

Характеристика	Тип поведения организации	
	Приростной	Предпринимательский
Цели	Оптимизация прибыли	Оптимизация потенциала прибыли
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлого	Взаимодействие возможностей получения прибыли и качества управления
Ограничения	По внешней среде и внутренним возможностям	Способность изменять среду и себя
Система поощрения	За стабильность, эффективность, прошлую деятельность	За творчество, инициативу
Проблема	Повторяющаяся	Неповторяющаяся, новая
Стиль руководства	Популярность, умение установить единство подходов	Допущение риска, умение вдохновлять на восприятие изменений
Организационная структура	Стабильная, расширяющаяся, виды деятельности слабо увязаны	Гибкая, увязана с проблемами, виды деятельности жестко увязаны
Решение управленческих проблем	Реакция на проблемы	Активный поиск, предвидение проблем
Поиск альтернатив	Ориентация на прошлый опыт	Творческий поиск, множество альтернатив
Отношение к риску	Минимизация риска	Сознательный риск

Кроме двух типов организационного поведения И.Ансофф различает два типа менеджмента: стратегический и оперативный (тактический). Характеристика этих типов приведена в таблице 4.

Таблица 4

Сопоставление типов менеджмента по И.Ансоффу

Аспекты	Тип менеджмента	
	Оперативный	Стратегический
Культура	Ориентация на производство, маркетинг, конкуренцию	Ориентация на стратегию, гибкость, создание потребителей
Менеджер	Умение получать прибыль, достигать целей, контролировать	Предприниматель, «проводник» новшеств, лидер
С и с т е м а управления	Долгосрочное планирование, контроль деятельности	Стратегическое планирование и управление, стратегический контроль
Информация	Тенденции спроса и предложения	Новые проблемы и возможности
Структура	Функциональная, дивизионная, стабильная	Матричная, динамичная
Власть	Сосредоточена на производстве и маркетинге	Сосредоточена на НИОКР, стратегическом планировании

Из сопоставления схем таблиц 3 и 4 следует, что существует определенная связь между типами организационного поведения и видами управления, а именно: стратегическое управление требует предпринимательского поведения, а оперативное управление – приростного. Данная зависимость в виде матрицы представлена таблицей 5.

Таблица 5

Матрица: организационный тип поведения / вид управления

Тип поведения	Вид управления	
	Стратегическое	Оперативное
Предпринимательский	+	-
Приростной	-	+

На основе исследований И.Ансоффа можно сделать следующие выводы:

- в 1-й половине XX в. стратегическое и оперативное поведение, а также соответствующий менеджмент выступали для организации как альтернативные;
- во 2-й половине столетия компании все в большей степени нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления;

– организации, соответствующие различным типам поведения, имеют свой характер, отличаются друг от друга и находятся в определенном противоречии.

История развития менеджмента – это история успеха нововведений. Успешные модели управления довольно быстро от компаний-инноваторов распространялись на широкий круг других организаций.

Предшественником стратегического планирования была система долгосрочного планирования (*long-range planning*). Эта система, получившая максимальное развитие на Западе в 50-60-е гг., в основном соответствовала приростному развитию компаний. Как правило, долгосрочное планирование применялось в крупных, а также в отдельных средних компаниях. Типичной являлась ситуация быстрого корпоративного роста, сопровождавшаяся резким увеличением размеров организаций и повышением сложности менеджмента.

Основным методом долгосрочного планирования являлась экстраполяция тенденций и факторов, определявших специфику развития организаций в прошлом, с определенной их корректировкой для будущего.

Развитие долгосрочного планирования в США и Западной Европы в 70-х гг. привело к системе стратегического планирования. Это была реакция компаний на существенное изменение внешней среды, которое проявлялось в насыщении соответствующих рынков. Главное отличие стратегического планирования от долгосрочного – это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне. Это был переход от модели «*закрытой организации*» к модели «*открытой организации*».

Характерная черта *открытой организации* – это профессиональный стратегический анализ изменения внешней среды и выработка адекватных адаптивных реакций.

Наряду с учетом тенденций внешней среды стратегическое планирование интегрирует все последние достижения в области методов планирования. В арсенал новых методов, используемых стратегическим планированием, входят: модели инвестиционных портфелей компаний, разработка ситуационных планов развития, использование экспертных процедур и оценок, применение различных аналитических матриц для исследования альтернатив стратегического развития и т.д.

В конце 70-х гг. – одновременно с ростом числа организаций, использующих стратегическое планирование, – все более четко стали проявляться не только субъективные, но и объективные трудности его применения. Основной недостаток стратегического планирования, как определенного подхода к проблеме будущего развития организации аналогично ситуации с долгосрочным планированием, заключается в том, что в будущее по-прежнему в основном переносились существенные параметры организации, которые уже были заданы ее прошлым.

В результате сложного сочетания определяющих факторов к началу 80-х гг. на Западе сложилась ситуация, которая ознаменовалась переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Среди факторов, определяющих переход, обычно выделяют следующие:

- объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней среды организации;
- новое понимание стратегии;
- новые методы решения стратегических проблем развития организации, предложенные ведущими компаниями и консалтинговыми фирмами.

Сущность стратегического менеджмента раскрывается всем содержанием данного учебного пособия. По мнению одного из основателей стратегического менеджмента – Г.Минцберга – существенное различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом прежде всего характеризуется следующими моментами.

Во-первых, стратегическое планирование (*strategic planning*) не является стратегическим мышлением (*strategic thinking*), и поэтому успешные стратегии – это всегда удачное стратегическое видение (*vision*).

Во-вторых, стратегическое планирование фактически сводилось к стратегическому программированию (*strategic programming*), т.е., как правило, к формализации и детальной проработке стратегий, которые уже были приняты и осуществлялись.

Стратегическое управление как стратегическое мышление и видение – это прежде всего синтез. В стратегическом синтезе важнейшую роль играют интуиция и креативность (творческое мышление). Ментальность стратегического планирования: «*прошлого через настоящее – к будущему*». Ментальность стратегического менеджмента: «*от успешного будущего – к настоящему и снова к будущему*» (рис.1).

Производительность

Стратегическое

Стратегический

Время

Рис.1. Стратегический менеджмент и планирование

### 1.5 Модель стратегического менеджмента

Модель стратегического менеджмента, представленная на рис.2, является синтезом известных подходов, подтвердивших на практике свою

эффективность

Б.



Рис.2. Модель стратегического менеджмента

Модель наглядно показывает, что стратегический менеджмент представляет собой замкнутый управленческий процесс с обязательной и существенно значимой обратной связью. Модель также показывает, что стратегическое управление является циклической профессиональной деятельностью, имеющей свою собственную достаточно сложную структуру и несколько направлений внутренней специализации.

В целом модель отражает 8 основных этапов стратегического менеджмента. Эти этапы представляют следующую пошаговую процедуру действий универсального замкнутого стратегического цикла.

1. Проведение диагностики внешней среды организации, а также диагностики ее внутренней среды (системного анализа ресурсных возможностей организации).

2. Системный стратегический анализ конкретной ситуации по конкретной организации.

3. Установление миссии организации, дерева стратегических целей и системы стратегических целевых приоритетов.

4. Разработка стратегий основных подсистем организации (бизнесов, структурных подразделений, функциональных подсистем и т.д.).

5. Установление полной системы стратегических приоритетов (целевых, по ключевым материальным ресурсам, временных, финансовых и т.д.).

6. Сведения всех стратегий в единую общую стратегию. Формирование целостной и всесторонней программы конкретных действий на заданную стратегическую перспективу.

7. Реализация общей стратегии через систему стратегических указаний, а также посредством общей тактической программы организации (т.е. системы тактических бизнес-планов и оперативных управленческих решений).

8. Стратегический контроллинг в качестве комплексной координации как всех процессов, так и всех элементов системы стратегического управления организации.

В рамках данной модели стратегический менеджмент представляется в качестве непрерывного и динамичного процесса. Для реализации его высокопрофессиональная и рационально специализированная управленческая деятельность оптимальным образом распределяется по всей структуре организации.

В представленном контексте весь стратегический менеджмент сводится к процессу управления стратегическими изменениями, а эффективность стратегического менеджмента – к эффективности и особому качеству соответствующих стратегических преобразований.

## **2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

### **2.1 Стратегический менеджмент и конкурентоспособность**

Все коммерческие организации действуют в определенной рыночной среде. У всех организаций одна главная цель – получение прибыли. Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором действуют другие организации с аналогичными целями, характеризуется понятием *конкурентоспособность*.

Традиционное рассмотрение конкурентоспособности организации начинают с анализа конкуренции в отрасли. По М.Портеру суть конкуренции в любой отрасли бизнеса характеризуются взаимодействием пяти основных сил (рис.3).

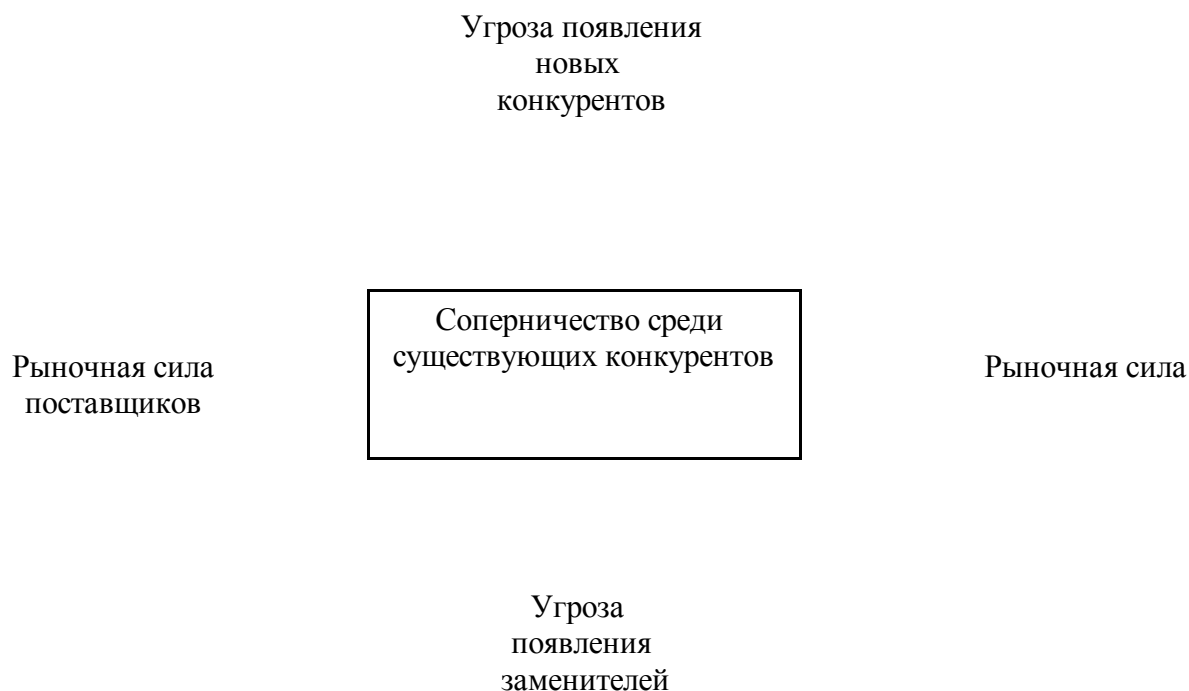


Рис.3. Пять конкурентоспособных сил в отрасли

Конкретные значения каждой из пяти сил – в данной отрасли и в данное время – определяются конкурентной ситуационной структурой отрасли, т.е. конкретным ситуационным сочетанием ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данной конкретной отрасли.

Следовательно, в общую стратегию организации – на заданную перспективу – должны быть заложены конкретные стратегические решения, позволяющие организации эффективно противодействовать как отдельной конкурентоспособной силе, так и их особому ситуационному сочетанию.

Конкретную рыночную позицию организации в решающей мере определяет ее конкурентное преимущество. По М.Портеру конкурентные преимущества делят на два основных вида: дифференциация продуктов и более низкие издержки создания и реализации продуктов.

К наиболее типичным источникам получения конкурентного преимущества относятся:

1. Новые технологии.
2. Изменение структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации продукта.
3. Новые запросы потребителей.
4. Появление нового сегмента рынка.
5. Изменение правил игры на рынке.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации – постоянная модернизация производства и других ключевых видов ее деятельности. Вид конкурентного преимущества и



среду, в которой оно реализуется, объединяют понятие *базовой конкурентной стратегии* (БКС).

Основой концепции БКС является идея, согласно которой каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе, и чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкурентную стратегию (рис.4).

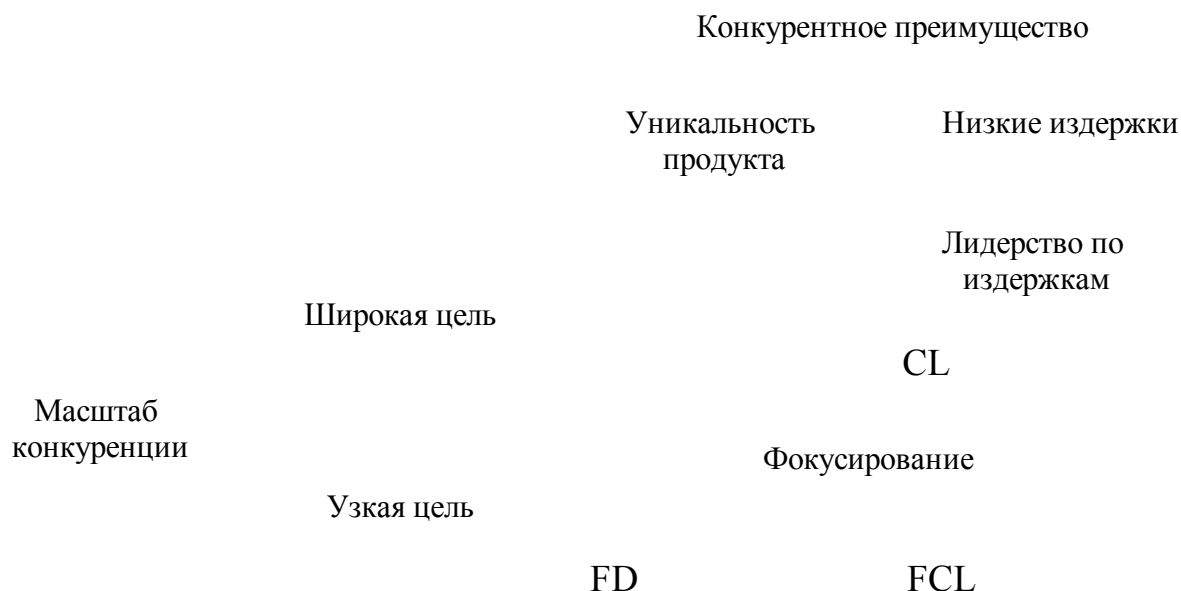


Рис.4. Базовые конкурентные стратегии.

Как видно на рис.4, в реальном бизнесе практикуются четыре БКС:

1. Лидерство по издержкам. В центре внимания всей стратегии – более низкие системные издержки на продукт по сравнению с конкурентами.
2. Дифференциации – придание продукту отличительных свойств, которые нужны для потребителя и которые отличают данный продукт от предложений конкурентов как более качественный.
3. Фокусированное лидерство по издержкам.
4. Фокусированная дифференциация.

Все перечисленные БКС являются альтернативными, т.е. по конкретной бизнес-позиции выбирается и реализуется только одна БКС.

Все виды деятельности данной организации при конкуренции в конкретной отрасли можно разделить на категории, объединение которых формирует цепочку стоимости (рис.5).

Виды поддерживающей деятельности	Инфраструктура	Позиционная прибыль (маржа)
	Управление человеческими ресурсами	
	Развитие технологии	
	Материально-техническое снабжение	
Виды основной деятельности		

Внутренняя логистика	Операции	Внешняя логистика	Маркетинг	Сервис	
----------------------	----------	-------------------	-----------	--------	--

Рис.5. Цепочка стоимости.

Все виды деятельности вносят свой вклад в конечную рыночную стоимость продукта организации и, соответственно, в позиционную прибыль. Цепочка стоимости отдельной организации, действующей в условиях конкуренции в данной отрасли, входит в более крупную систему деятельности, которую называют системой стоимости (рис.6).

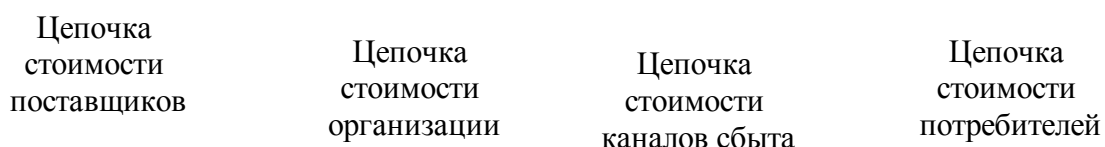


Рис.6. Система стоимости

Цепочка стоимости в значительной мере определяется также способом организации видов деятельности. Различают три типа организации:

1. Инсорсинговый тип. Все внутренние виды деятельности осуществляются только самой организацией.
2. Аутсорсинговый тип. Для осуществления внутренних видов деятельности привлекаются сторонние организации.
3. Виртуальный тип. Все внутренние процессы осуществляются сторонними организациями, т.е. здесь речь идет не о добавлении, а о генерировании новой стоимости и исходным пунктом является сам потребитель. Именно его потребности определяют будущую полезность продукта. Цепочка стоимости виртуальной организации представлена на рис.7.

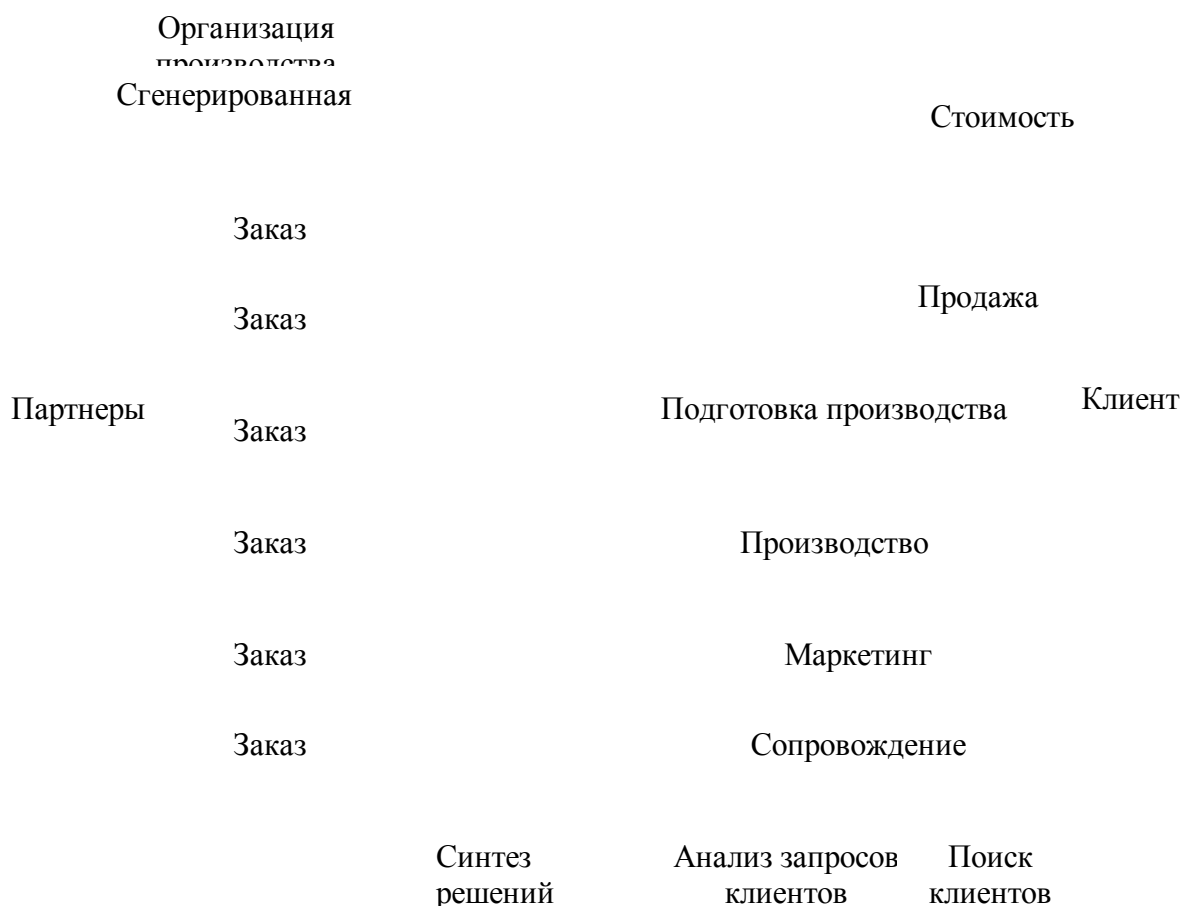


Рис.7. Цепочка стоимости виртуальной организации

## 2.2 Анализ внешней среды организации

Основное назначение внешнего анализа – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для организации в настоящем и будущем. Внешний анализ является частью SWOT – анализа, который представляет собой универсальный аналитический инструмент, областями применения которого могут быть: стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ и т.д.

*Возможности* – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продажи и прибыли. Задача анализа заключается в том, чтобы выявить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество организации.

*Угрозы* – это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции организации к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей:

- макросреда (отдаленное окружение);
- микросреда (отраслевое или ближнее окружение).

Макросреда включает общие реакции, которые не касаются краткосрочной деятельности организации, но могут влиять на ее долгосрочные решения. Стратегическими факторами макросреды считаются направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

В виду того, что число возможных факторов макросреды достаточно велико, рекомендуется рассматривать четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST – анализ (*political-legal* – политико-правовые, *economic* – экономические, *sociocultural* – социокультурные, *technological forces* – технологические факторы).

<p><i>Политико-правовые факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правительственная стабильность;</li> <li>- налоговая политика;</li> <li>- антимонопольное законодательство;</li> <li>- охрана природной среды;</li> <li>- внешнеэкономическое законодательство;</li> <li>- политика к иностранному капиталу;</li> <li>- профсоюзы и т.д.</li> </ul>	<p><i>Экономические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденции валового национального продукта;</li> <li>- стадия делового цикла;</li> <li>- курсы национальных валют;</li> <li>- уровень инфляции;</li> <li>- контроль цен и заработной платы;</li> <li>- цены на энергоресурсы;</li> <li>- инвестиционная политика и т.д.</li> </ul>
<p><i>Социокультурные факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- демографическая структура;</li> <li>- стиль жизни, обычаи;</li> <li>- социальная мобильность;</li> <li>- активность потребителей и т.д.</li> </ul>	<p><i>Технологические факторы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- затраты на НИОКР;</li> <li>- защита интеллектуальной собственности;</li> <li>- государственная политика в области НТП;</li> <li>- новые продукты и т.д.</li> </ul>



Рис.8. Основные направления анализа факторов макросреды.

Целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций /событий, неподконтрольных организации, которые могут повлиять на потенциальную эффективность ее стратегий. Для анализа и прогноза используются разнообразные методы: прогнозирование отдельных тенденций, сценарный анализ, имитационное моделирование, факторный анализ, экспертные методы.

Микросреда внешнего окружения состоит из большого числа заинтересованных в деятельности организации групп. Каждая группа использует собственные критерии оценки функционирования организации, т.е. оценивает деятельность организации с точки зрения своих интересов (табл.6).

Таблица 6

Критерии оценки деятельности организации со стороны заинтересованных групп

Группы	Критерии оценки
Потребители	Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис
Акционеры	Рыночная стоимость ценных бумаг, дивиденды, влияние на управление
Правительство	Исполнение заказов, уплата налогов, поддержка правительственных программ
Профсоюзы	Уровень заработной платы, стабильность занятости, условия труда, возможности профессионального роста
Кредиторы	Надежность, выполнение условий контрактов
Поставщики	Своевременность исполнения платежей, стабильность заказов
Конкуренты	Скорость проникновения на рынки, конкурентные преимущества, инновации
Общественность	Вклад в развитие общества, создание рабочих мест, воздействие на природную среду

Для осуществления обобщенного SWOT – анализа строятся матрицы позиционирования возможностей и угроз (таблицы 7 и 8).

Таблица 7

Матрица позиционирования возможностей

Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая	Реализовывать при	Не рассматривать	Не рассматривать

	наличии ресурсов		
--	------------------	--	--

В столбцах матрицы возможностей представлена предполагаемая степень влияния открывающихся возможностей на положение дел в организации, а в строках – вероятность возникновения соответствующей ситуации.

Таблица 8

Матрица позиционирования угроз

Вероятность	Разрушение	Критическое	Тяжелое	Легкое
Высокая	Немедленное устранение	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению
Средняя	Немедленное устранение	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации
Низкая	Вторая очередь устранения	Следить, готовиться к устранению	Мониторинг ситуации	Мониторинг ситуации

В столбцах матрицы угроз отражается возможное состояние организации при осуществлении угрозы, а в строках – вероятность ее наступления. В квадратах матрицы проводятся рекомендуемые действия.

### 2.3 Анализ внутренней среды организации

Современная организация – сложная органическая система. Все, что находится внутри такой системы, называется внутренней средой организации. Анализ этой среды должен быть системным и многофакторным.

При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, а также ее отдельные подсистемы и компоненты, по существу, рассматриваются как стратегический ресурс организации. Таким образом, стратегический анализ внутренней среды данной организации в зависимости от конкретной ситуации может быть в той или иной степени уникальным, но при этом обязательно должно выдерживаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

Наиболее известное внутреннее разделение – это выделение в организации структурных подразделений и традиционных функциональных подсистем. К первым относят департаменты, отделы, сектора и т.д., вторые – это службы планирования, маркетинга, финансов, персонала и т.д.

Разделение с позиций стратегического анализа должно обеспечить полноту и правильное стратегическое видение организации в целом.

Учитывая современное состояние стратегического менеджмента, рекомендуется следующая структура стратегического анализа внутренней среды организации:

1. Стратегический анализ отдельных бизнесов организации;
2. Стратегический анализ функциональных подсистем;
3. Стратегический анализ основных структурных подразделений;
4. Стратегический анализ всех бизнес – процессов организации.

Данной структуре стратегического анализа внутренней среды организации соответствует структурное построение процесса разработки стратегии организации и, следовательно, итоговая структура ее общей (корпоративной) стратегии.

Наиболее общий подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – SWOT – подход, но только в части SW, т.е. с позиции сильных (*Strength*) и слабых (*Weakness*) сторон организации. Цели традиционного SW – подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и, может быть, усилить дополнительно; а слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс, устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как первичные «кирпичики» построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, ликвидировать.

Процедурно SW – подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (*Neutral*). При этом в качестве нейтральной позиции рекомендуется фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем: во-первых, при SNW – подходе все достоинства SW – подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная).

Результаты стратегического SNW-анализа внутренней среды фиксируются в таблице 9.

Таблица 9

#### Стратегический SNW - анализ внутренней среды

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			

2. Бизнес-стратегии в целом, в том числе по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение, в том числе как состояние текущего баланса, уровень бухучета, финтруктура, уровень финансового менеджмента и др.			
5. Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе по конкретным продуктам			
6. Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе по конкретным бизнесам			
7. Дистрибуция как система реализации продукта			
8. Информационная технология			
9. Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			

Продолжение таблицы 9

10. Способность к лидерству			
11. Уровень производства			
12. Уровень маркетинга			
13. Уровень менеджмента			
14. Качество персонала			
15. Репутация на рынке			
16. Репутация как работодателя			
17. Отношение с органами власти			
18. Отношение с профсоюзом			
19. Отношение со смежниками			
20. Инновации как исследования			
21. Послепродажное обслуживание			
22. Корпоративная культура			
23. Стратегические альянсы и т.д.			

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть полным и системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента. При этом глубокому анализу должны быть подвергнуты каждое звено и вся цепочка стоимости организации.

## 2.4 SWOT – анализ организации

Важнейшим методом стратегического анализа внешней и внутренней среды и формирования на этой основе стратегий является SWOT – анализ. Результаты его формируются в матрице, представленной в таблице 10.

Таблица 10

SWOT – матрица



	Возможность	Угрозы
Сильные стороны	Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи последних. Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков. Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует ее на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов. Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы организации не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные неприятности, грозящие из внешнего окружения.

При определении значимости каждого фактора SWOT – анализа оценивают силу его влияния на положение компании. Основным методом проведения данного исследования является метод экспертных оценок.

Весьма эффективным инструментом стратегического анализа, да и стратегического менеджмента, является сценарное моделирование. В частности, его можно использовать для реализации и SWOT – анализа.

*Сценарное моделирование* – это методически вполне определенный инструмент, позволяющий получить значимую информацию для принятия ключевых стратегических решений по развитию организации в соответствующей сценарной перспективе.

Методические рекомендации по сценарному моделированию предусматривает реализацию 8 последовательных шагов.

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и вопросов. Здесь используются все результаты и данные стратегического анализа как внешней, так и внутренней среды организации, формируется конкретный перечень всех ключевых направлений развития бизнеса.

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды.

Шаг 4. Ранжирование всех факторов по важности и степени неопределенности.

Шаг 5. Выявление сценариев и выявление их логики.

Шаг 6. «Очитка» сценариев.

Шаг 7. Выводы – оценка устойчивости как отдельных стратегических решений шага 1, так и в целом соответствующих стратегий относительно всех сценариев.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов. Эти индикаторы должны сигнализировать о близости разработанных сценариев к реальной жизни.

Для конкретной коммерческой организации идеальной будет система, состоящая из сценариев 3 уровней:

Уровень 1 – глобальные сценарии;

Уровень 2 – сценарии развития национальной экономики;

Уровень 3 – сценарии развития данной организации.

Наиболее важными являются сценарии Уровня 3. Но при этом стратегичность и конечная эффективность сценариев этого уровня существенно зависит от того, как в них интегрирована информация предыдущих уровней, которая является стратегически важной именно для данной конкретной организации.

### **3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1 Миссия, стратегические цели и приоритеты**

*Миссия (mission)* – это главная цель организации как конкурентоспособной корпорации, представленная в наиболее общей (интегральной) форме и четко выражающая основную причину ее существования. Она должна содержать ответы на следующие вопросы:

- что организация делает, чем отличается от других, делающих это?
- какую пользу имеет потребитель продукта?
- что поддерживает и ведет по жизни бизнес организации?
- кто является потребителем и что он ждет от организации?

Считается, что близкая к идеалу формулировка миссии должна включать шесть моментов:

- 1) провозглашение ценностей и убеждений;
- 2) продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворить;
- 3) рынок, на котором организация позиционируется;
- 4) способы выхода на рынок;
- 5) ключевые технологии, которые будут использоваться;
- 6) стратегические принципы развития.

Формулировка миссии должна отражать суть бизнеса – ее бизнес-идею. При этом должны учитываться интересы: собственников, сотрудников организации, потребителей, деловых партнеров, местного сообщества и в целом государства. Основа успешного бизнеса – виды деятельности, позволяющие создавать стоимость, за которые потребитель готов заплатить приемлемую цену. Для этого нужно решить две задачи:

- 1) выбрать способ создания некоторой полезности;

- 2) создать комбинацию способностей, обеспечивающих создание полезности.

Таким образом, *миссия* – это краткое, ясное и четкое определение основного направления деятельности, которая хорошо мотивирует сотрудников организации.

В 80-е гг. сформировался подход, основанный на представлении будущего состояния как видения лидером перспектив и возможностей развития бизнеса, как проявления таланта предпринимателя – искусства. В соответствии с этим подходом видение связано с выделением организации из подобных, рассмотрение организации как уникальной системы.

Способности видения можно развить через активную деятельность и опыт. Сам же процесс стратегического управления может рассматриваться как развитие отличительных особенностей. Здесь можно выделить два подхода к развитию:

- 1) будущее рассматривается как отрицание кризиса настоящего;
- 2) развитие рассматривается как гонка за лидером, т.е. будущее видится как у лидера.

В обобщенной форме сущность миссии представлена на рис.9.

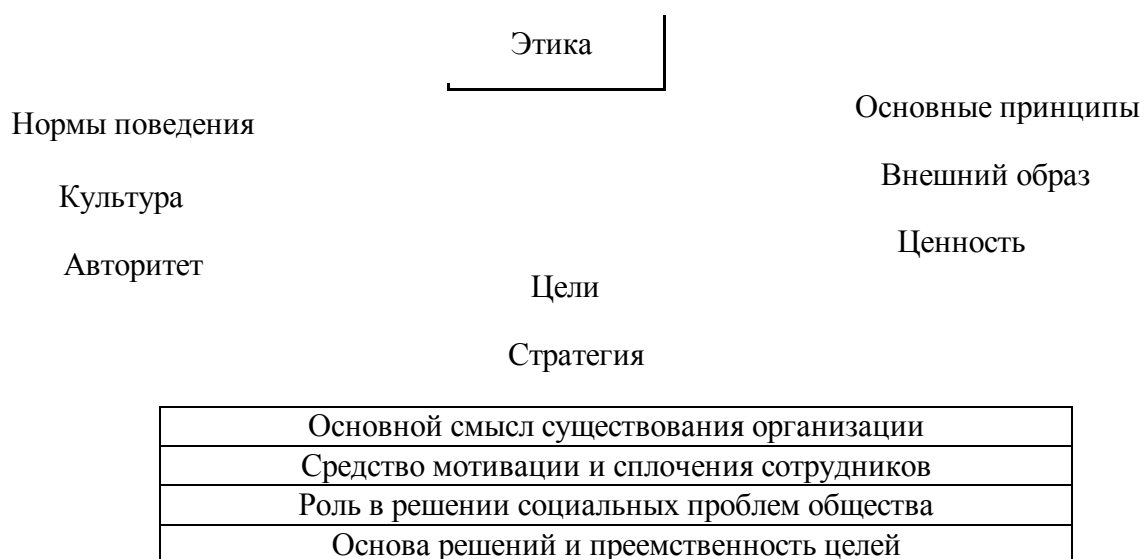


Рис.9. Миссия организации

Миссия организации служит основой для формирования целей (objectives). В самом общем виде цель – это желаемое реальное будущее состояние чего-либо в результате целесообразной деятельности. Другими словами, это предвидение результата деятельности и путей его реализации с помощью определенных средств.

Основные отличия целей от миссии представлены в таблице 11.

Таблица 11

Миссия и цели организации

Показатели	Миссия	Цели
Временной критерий	Направленность в будущее, не имеет ограничений	Всегда есть сроки достижения
Направленность, ориентация	На внешнюю среду, потребителя и общество	Внутрифирменная ориентация
Особенность формулировки	Общие термины, образ фирмы, стиль поведения	Конкретное выражение результатов
Измеримость	Качественная	Количественная

Цели классифицируются по нескольким направлениям:

1. Предметная ориентация: экономические, организационные, политические, производственные, социальные и др.
2. Размер: максимальные (не больше), минимальные (не меньше).
3. Сфера: предприятие, структурное подразделение.
4. Возможные соотношения: конкурентные, комплементарные.
5. Среда: внутренние, внешние.
6. Субъект: групповые, индивидуальные.

Для производственных коммерческих организаций выделяют следующие направления целей:

- прибыльность – рентабельность, доход, прибыль.
- результативность – производительность, эффективность, фондоотдача;
- положение на рынке – объем продаж;
- финансы – ликвидность, структура капитала, оборот капитала;
- человеческие ресурсы – качество персонала, текучесть, рост квалификации;
- технология – фондовооруженность, качество, сроки внедрения;
- покупатели и поставщики – скорость обслуживания, динамика жалоб;
- сообщество, общество – уровень благотворительности, расходы на рекламу.

Цели устанавливаются для каждого ключевого результата, который важен для достижения конечного успеха. Существует два типа ключевых результатов: имеющие отношение к финансовой деятельности и имеющие отношение к стратегической деятельности. Достижение приемлемых финансовых результатов – это насущная необходимость, в противном случае организация не выживает в условиях риска. Достижение приемлемых стратегических результатов важно для поддержания и улучшения долгосрочной рыночной позиции и конкурентоспособности организации. Конкретные виды целей в области финансовой и стратегической деятельности представлены в таблице 12.

Таблица 12

#### Финансовые и стратегические цели

Финансовые цели	Стратегические цели
-----------------	---------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение темпов роста оборота;</li> <li>– увеличение темпов роста прибыли;</li> <li>– рост дивидендов;</li> <li>– рост рентабельности;</li> <li>– рост дохода на инвестированный капитал;</li> <li>– увеличение потоков денежных средств;</li> <li>– повышение цены акций;</li> <li>– расширение диверсифицированной базы прибыли;</li> <li>– стабильные доходы в условиях спада.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение доли рынка;</li> <li>– повышение качества продукции;</li> <li>– уменьшение затрат по сравнению с конкурентами;</li> <li>– улучшение репутации у потребителей;</li> <li>– улучшение обслуживания потребителей;</li> <li>– признание в качестве лидера в области технологии и продукции;</li> <li>– повышение конкурентоспособности;</li> <li>– расширение возможностей роста;</li> <li>– полное удовлетворение потребителей;</li> <li>– переход на более широкую и привлекательную номенклатуру.</li> </ul>
---	--

И финансовые, и стратегические цели обладают наивысшим приоритетом. Однако, иногда под давлением необходимости краткосрочного улучшения финансовых показателей организации предпочитают отложить реализацию стратегических действий, которые обещают долгосрочное укрепление бизнеса и его конкурентоспособности. Выбор краткосрочных финансовых целей за счет отказа от некоторых стратегических действий целесообразен в случаях:

- 1) организация находится в сложном финансовом положении;
- 2) изъятие ресурсов, необходимых для стратегических действий, будет ухудшать показатели организации в течение нескольких лет;
- 3) предлагаемые стратегические действия являются рискованными и могут оказать непредсказуемые воздействия на рыночную позицию и конкурентоспособность.

Стратегические цели должны быть сконцентрированы на конкурентах. Обычно они направлены на свержение того конкурента, который считается лучшим в отрасли по какой-то конкретной категории.

Формирование целей представляет собой декомпозицию миссии - генеральной цели организации. Эта декомпозиция предполагает построение дерева целей, которое может осуществляться двумя взаимодополняющими подходами:

1. Сведение дерева стратегических целей организации к системе целей по созданию и реализации продуктов на разных рынках.

2. Дополнение системы целей по продукту (рынку) целями, которые характеризуют важнейшие аспекты деятельности организации (развитие персонала, организационная структура, финансовая и т.д.).

Для поставки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов, рекомендуется следующая система приоритетов:

- приоритеты 1-го уровня – оптимальная (максимальная) концентрация;
- приоритеты 2-го уровня – достаточный минимум;
- приоритеты 3-го уровня – по остаточному принципу.

В результате синтеза принятой системы приоритетов с установленными целями получается система стратегических целевых приоритетов организации. Эту систему можно считать первичным (упрощенным) форматом общей стратегии организации. Для малых организаций (например, для многих представителей малого бизнеса) разработка и реализация стратегий именно в этом формате может оказаться достаточной и вполне эффективной.

На этапе установления миссии и целевых стратегических приоритетов необходимо учитывать данные всех предыдущих этапов стратегического анализа.

Процесс формирования целей и стратегических целевых приоритетов носит название *целеполагания*. Схематично этот процесс представлен на рис. 10.



Рис.10. Целеполагание

При формировании дерева целей и установление целевых приоритетов возникает также проблема учета и согласования связей между целями организации. Проблема эта может быть решена по схеме, представленной на

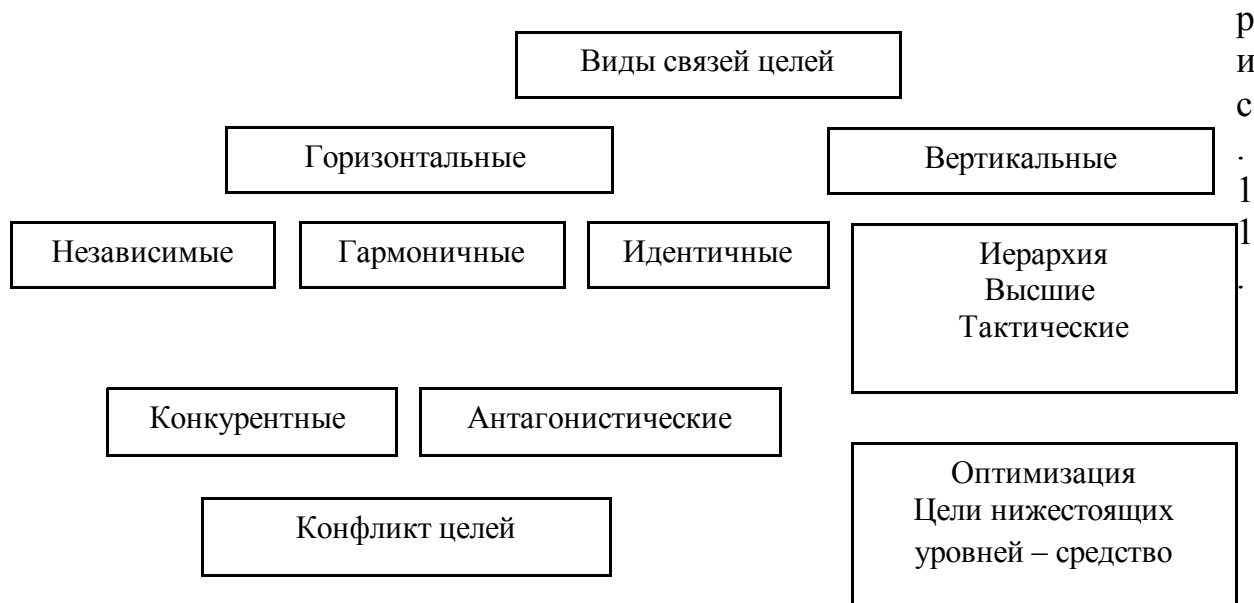


Рис.11. Система целей организации

Разрешение конфликта целей может осуществляться следующими способами:

- 1.Доминирование. Одна цель становится главной, другие – вторичными.
- 2.Слияние. Интеграция целей в единую.
- 3.Компромисс. Упорядочение целей по значимости.
- 4.Развод по времени и сферам.

В результате цели каждого подразделения должны обеспечивать достижение общей цели организации. При этом необходимо соблюдать следующие требования к процессу формирования целей:

- реальность и достижимость, непротиворечивость законам;
- адекватность внешней среде;
- полный учет требований рынка;
- учет объемов и сроков основных работ;
- учет имеющихся и ожидаемых возможностей и результатов;
- учет персонификации, гибкость и корректируемость;
- учет роста компетенции, прогноза внешней и внутренней эволюции.

### 3.2 Формирование продуктово-маркетинговой стратегии

*Продуктово-маркетинговая стратегия* (ПМС) – это подсистема общей стратегии, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов организации, а также реализации их на соответствующих рынках.

Удачно сформированная ПМС представляет собой ключевую стратегию и выживания, и устойчивого существования, и экономического роста, и крупного успеха организации. При этом под продуктом понимается целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта, соответствующих услуг и работ и т.д., т.е. определенная ценность, поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.

На основе ПМС формируется продуктово-маркетинговая программа – долгосрочная программа конкретных действий, реализующих ПМС. Она должна отвечать на следующие ключевые вопросы:

1. Какие продукты необходимо производить?
2. Кому продавать продукт?
3. Где должны продавать продукты?
4. Каким должен быть уровень цен?
5. Как должны устанавливаться цены?
6. Какова должна быть стратегия продвижения на рынке?

Первый шаг в разработки ПМС – формирование классификаторов по продукту. Классификатор – это полный перечень всех первичных продуктов организации, которые она уже производит и реализует, а также собирается производить и реализовать в качестве товара на период общей стратегии. В дальнейшем на основе этого классификатора формируется классификатор по укрупненным позициям, которые соответствуют задачам стратегического менеджмента. Такие позиции носят название *стратегические единицы бизнеса* (СЕБ).

Формирование продуктово-маркетинговой программы осуществляется в соответствии с методическими указаниями, включающими 9 этапов.

1. Проводится анализ общего состояния текущего этапа функционирования конкретного рынка, на котором реализуются продукты организации. Завершается этап аналитическим документом, в котором дается полное описание тенденций, характеризующих текущую конъюнктуру рынка.
2. По каждому продукту устанавливают лидеров рынка на тактический и стратегический период.
3. Проводится сравнительный анализ лидеров рынка по реальной и потенциальной номенклатуре организации с обязательной оценкой их конкурентоспособности относительно лидеров рынка.



4. Определяются конкретные ниши рынка, в которых организация считает себя конкурентоспособной по своим реальным и потенциальным продуктам на тактическую и стратегическую перспективу.
5. Устанавливается система приоритетов по реальным и потенциальным продуктам организации на тактическую и стратегическую перспективу.
6. Определяется система конкретных реальных и потенциальных конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранить, развить или создать в обеспечении конкурентоспособности нового продуктового профиля организации на тактическую и стратегическую перспективу.
7. Устанавливаются основные и главные конкуренты (продукты, организации) по новому продуктовому профилю.
8. Разрабатывается единая продуктовая программа организации на тактическую и стратегическую перспективу как программа практических действий, концентрирующих ресурсы и усилия организации на реализации ее нового продуктового профиля.
9. Продуктовая программа согласовывается в качестве подсистемы общей программы развития организации на заданную стратегическую перспективу.

Схема продуктивно-маркетингового аспекта развития организации приведена на рис.12

Анализ продукта	Анализ рынка
Рентабельность выпускаемых продуктов	Общее текущее состояние
Конкурентоспособность выпускаемых продуктов	Тактическая конъюнктура
Возможности по выпуску новых продуктов	Тенденции развития
Конкурентоспособность новых продуктов	Стратегическая конъюнктура
Новый продуктовый профиль на стратегическую перспективу	Лидеры на стратегическую перспективу (продукты, организации)
Новый продуктовый профиль на стратегическую и тактическую перспективу	Приоритетные ниши по основным и главным конкурентам (продукты, организации)
Продуктивно-маркетинговая программа	

Рис.12. Продуктово-маркетинговый аспект развития организации

Продуктовые профили представляют собой полный перечень продуктов (традиционных, новых) и объемы их производства по годам на заданную перспективу.

При проведении аналитической работы по продукту целесообразно проводить целевые (по продукту) SWOT-анализы. Кроме того, по наиболее важным позициям рекомендуется учитывать данные так называемому жизненному циклу продукта. Модель этого цикла представлена на рис.13.

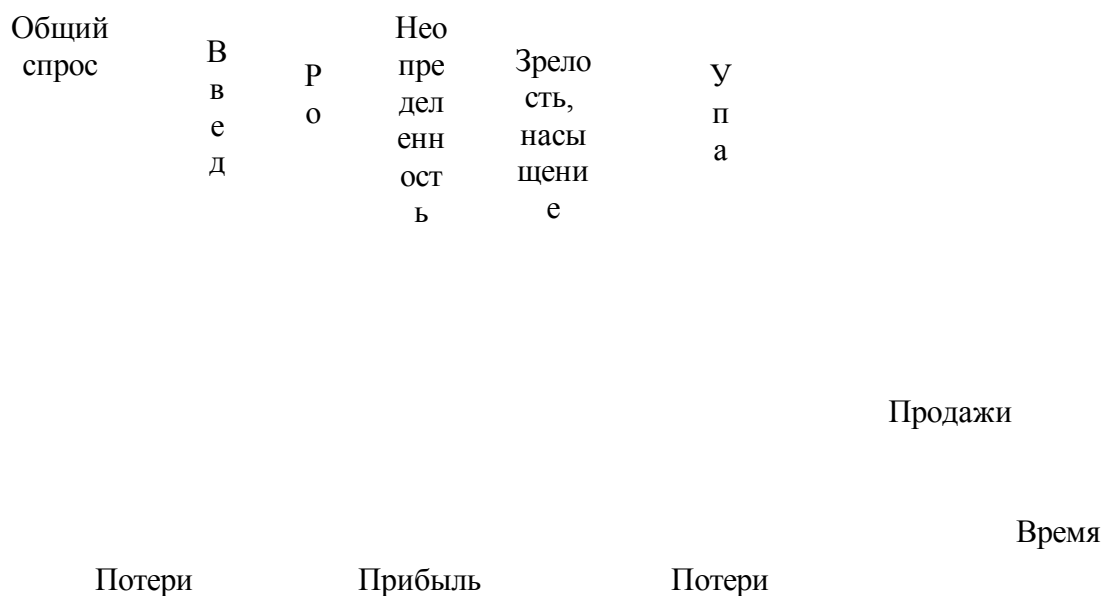


Рис.13. Модель жизненного цикла продукта

В некоторых ситуациях анализ конкретного этапа жизненного цикла рынка по конкретным продуктам, входящим в продуктовый профиль организации, является очень желательным, а в определенных ситуациях - обязательно необходимым. В частности, весьма важным является период, когда конкретный продукт из стадии «зрелость» объективно переходит в стадию «упадок». Важным является также период будущей динамики жизненного цикла соответствующего конкретного продукта.

При разработки и реализации продуктово-маркетинговой стратегии организации необходимо четко и точно определиться с базовыми конкурентными стратегиями (БКС). По ключевым продуктам в размере каждого года обязательно устанавливают БКС.

Их четырех БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта период времени (т.е. по конкретной СЕБ) – может выбираться и применяться только одна БКС. По всему продуктовому профилю выбор БКС может быть по форме представленной в таблице 13.

Таблица 13

Выбор БКС по позиции продуктового профиля

Перечень продуктов профиля	Базовые конкурентные стратегии			
	CL	D	FCL	FD
Традиционные продукты .....				
Новые продукты .....				

Примечание: CL – *Cost Leadership* – стратегия лидерства по издержкам;  
D – *Differentiation strategy* – стратегия дифференциации;  
FCL – *Focus Cost Leadership strategy* – стратегии  
фокусированного лидерства по  
издержкам;  
FD – *Focus Differentiation strategy* – стратегия  
фокусированной  
дифференциации.

Окончательно сформулированная программа ПМС должна содержать следующие позиции:

#### 1.Продукт.

1.1.Конкурентные преимущества.

1.2.Номенклатура.

1.3.Ассортимент (оптимизация его).

1.4.Объем (оптимизация по каждой номенклатуре).

1.5.Производство по технологической цепочке создание – реализация.

#### 2.Рынок.

2.1.Сегментация (оптимизация ее).

2.2.Продвижение продукта (потребитель, реклама, конкуренты).

2.3.Дистрибуция и техника продаж.

2.4.Ценообразование (оптимизация цен).

По каждой позиции должны быть даны ответы на вопросы: что, как, сколько?

По каждой строке программы дается полное обоснование. Программа согласовывается со всеми ключевыми подразделениями организации, затем программа утверждается, готовая ПМС является ключевой для формирования корпоративной (общей) стратегии организации.

### 3.3 Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы

Важнейшим направлением развития коммерческой организации в качестве современной предпринимательской корпорации является ее становление как системы, оптимально сочетающей в себе два главных элемента: подсистему относительно обособленных бизнесов и подсистем

нескольких укрупненных (агрегированных) видов обеспечивающей деятельности.

Важнейшее различие этих элементов заключается в способе их финансирования. Конкретный бизнес в структуре предпринимательской организации должен финансироваться из своего собственного дохода и развиваться в меру роста этого дохода. Агрегированный вид деятельности обычно финансируется из так называемого «централизованного внутреннего бюджета» предпринимательской организации. При этом у централизованного бюджета предполагается два основных источника его пополнения: отчисления от доходов конкретных бизнесов и заемные средства.

В предпринимательской организации по каждому отдельному бизнесу и каждому агрегированному виду деятельности, как правило, разрабатывается своя стратегия. Каждая из таких стратегий в идеале представляет собой относительно обособленный, но органичный системный элемент, а вся их совокупность – общая целостная система, называемая корпоративной стратегией.

Алгоритм создания предпринимательской корпоративной стратегии упрощенно представляет собой следующее:

1. По каждому конкретному бизнесу организации разрабатывается полноценная отдельная бизнес-стратегия. Совокупность всех бизнес-стратегий составляет стратегический бизнес-блок или ведущую подсистему корпоративной стратегии организации.
2. По каждому крупному специализированному виду деятельности, который в структуре организации также является относительно обособленным, разрабатывается своя особая стратегия. Совокупность стратегий централизованных видов обеспечивающей деятельности составляет вспомогательный стратегический блок, или обеспечивающую подсистему корпоративной стратегии.
3. Производится соединение ведущей и обеспечивающей подсистем, т.е. на их основе вырабатывается полноценная целостная и органичная корпоративная стратегия.

Из данного алгоритма видно, что его исходной предпосылкой выступает общая базовая структура организации, состоящая из блока отдельных бизнесов и блока специализированных видов деятельности, которые централизованным образом обеспечивают всю совокупность бизнесов организации.

Бизнес-стратегия конкретного бизнеса – это основная и важнейшая подсистема корпоративной стратегии организации. Если организация осуществляет только один конкретный бизнес, то бизнес-стратегия и корпоративная стратегия совпадают. В ситуации, когда организация одновременно реализует несколько бизнесов, эффективная корпоративная стратегия – это система эффективных бизнес-стратегий.

При всем многообразии конкретных бизнес-ситуаций и конкретных бизнес-стратегий теория стратегического менеджмента сводит их к

некоторому организационному числу типовых вариантов, использование которых в практике менеджмента оказалось достаточно эффективным.

Для всех таких стратегий характерным является то, что они по существу обеспечивают реализацию только одного явно доминирующего стратегического указания. Как правило, такое указание присутствует в самом названии типовой (эталонной) стратегии. Кроме того, типичность стратегий задается также тем, что для каждой из них существует свой определенный набор ситуаций или условий, при которых данная стратегия оказывается наиболее эффективной. И, наоборот, существуют перечни достаточно типичных бизнес-ситуаций и адекватные им перечни типовых эффективных стратегий (таблица 14).

Таблица 14

### Типовые стратегии

№ п/п	Название	Назначение	Типовые ситуации
1	Прямая интеграция	Приобретение, установление контроля над дистрибьюторской сетью	Дистрибьюторы слабы. Конкуренция в быстрорастущей отрасли. Своя сеть лучше обслужит рынок
2	Обратная интеграция	Контроль поставщиков сырья	Поставщики слабы, дороги. Ожидается рост рынка сбыта, нужны быстрые поставки ресурсов для производства
3	Горизонтальная интеграция	Контроль своих конкурентов	Система может стать монополистом в регионе. У конкурентов – ошибки. Нужен масштаб производства ведущей к росту
4	Захват рынка	Увеличение доли своего продукта на традиционных рынках	Рынки не насыщены продуктом. Потребление может расти. Нужен рост масштабов – стратегические преимущества

Продолжение таблицы 14

5	Развитие рынка	Выведение продукта на рынок в новых районах	Проявляются новые каналы сбыта. Система преуспевает в бизнесе. Есть ненасыщенные рынки
6	Развитие продукта	Увеличение реализации через улучшение – модификацию продукта	Конкуренция связана с технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают лучшие продукты
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств по своему профилю	Новые продукты пойдут по высоким ценам. Традиционные – в стадии умирания. Сильная команда менеджеров
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение новых не профильных продуктов	В базовой отрасли снижаются объемы и прибыли. Рынки сильно насыщены традиционными продуктами
9	Горизонтальная	Освоение новых	Новые непрофильные продукты улучшат

	диверсификация	непрофильных продуктов для традиционного потребителя	реализацию традиционных. Традиционные каналы можно использовать для новых
10	Совместное предприятие	Объединение для работы над проектом	Компании дополняют друг друга. Есть потребность быстрого вывода на рынок новой технологии – продукта
11	Сокращение	Реструктуризация для сокращения издержек, выхода из процесса падения	Система – слабейшая. Неэффективна. Росла очень быстро – нужна внутренняя реорганизация
12	Отторжение	Продажа отделения организации	Сокращение не дало эффекта, какое-то подразделение плохо работает с другими
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации	Сокращение, отторжение не дает эффекта. Акционеры могут минимизировать свои потери через продажу активов
14	Комбинация	Одновременная реализация не менее 2-х разных стратегий	

Наиболее эффективные модельные инструменты стратегического менеджмента были сформулированы по следующей логической схеме: эффективная корпоративная стратегия – это в основном результат ряда удачных типов стратегических решений, включающих выбор одной альтернативы из заданного набора типовых стратегий для каждого конкретного бизнеса организации. В связи с этим, рассмотрим основные наиболее известные модели подобного рода, широко исследуемые в стратегическом менеджменте.

*Модель BCG (Boston Consulting Group)* – (Бостонская консалтинговая группа) или матрица «доля рынка – темп роста» представляет собой отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями. Горизонтальная ось – это измерение относительной доли конкретного бизнеса организации по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта. Вертикальная ось – измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта (рис. 14).

Рост рынка (спрос)	Звезды	Телята
	Дойные коровы	Собаки

--	--

Доля рынка (относительно

Рис. 14. Матрица BCG

Модель BCG предлагает следующий набор стратегических решений по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы:

- 1) «звезды» надо оберегать и усиливать, т.е. долю соответствующего бизнеса на данном рынке в заданной стратегической перспективе следует сохранить или увеличивать;
- 2) «двойных коров» необходимо беречь, жестко контролировать и, конечно, доить, т.е. таким бизнесам на стратегическую перспективу следует установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать, а относительный избыток денежной наличности от таких бизнесов - например на развитие других бизнесов;
- 3) «телят» надо изучать специально, т.е. по подобным бизнесам в стратегической перспективе возможно: или посредством целевых инвестиций бизнес попытаться перевести в «звезды», или уже имеющую долю рынка сохранить, или данных конкретный бизнес постараться сократить;
- 4) от «собак» следует избавляться, т.е. соответствующие бизнесы в стратегическом периоде или ликвидируются, или сокращаются (если нет каких-то других особых причин для их сохранения).

Практика использования модели BCG выявила достаточно четкие границы ее применения. Следует отметить, что ситуация с ограничениями по использованию модели BCG является типичной для большинства других моделей. Общее правило соответствия может быть сформулировано следующим образом: данную конкретную бизнес-ситуацию прежде всего надо тщательно проверить на соответствие всем существующим предпосылкам данной конкретной бизнес-модели; если выявить хотя бы одно такое несоответствие, то модель применять не стоит.

К существенным ограничениям модели BCG относятся следующее:

1. Стратегические перспективы всех конкретных бизнесов организации должны быть соизмеримы по показателю темпов роста. Для этого необходимо:
  - чтобы по всем бизнесам соответствующие продукты в рассматриваемой стратегической перспективе оставались в неизменных фазах своего жизненного цикла;
  - в заданной стратегической перспективе исключить все значительные факторы неопределенности внешней среды, которые могут изменить уже заданную траекторию динамики роста организации по соответствующим конкретным рынкам.

2.В данном конкретном бизнесе в рассматриваемой стратегической перспективе развитие конкуренции должно происходить так, чтобы для определения будущей рыночной позиции организации оказывалось бы достаточным знать значение только одного показателя – относительной доли рынка – по методике модели BCG.

Если заданная стратегическая перспектива значительно сложнее, то необходимы другие инструменты и стратегического анализа, и стратегического синтеза, т.е. в целом – другая модель построения корпоративной стратегии.

*Модель GE/McKinsey* (компания *General Electric* и консалтинговой фирмы *McKinsey*) – *матрица McKinsey* – многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов.

*Матрица McKinsey* - матрица формата 3X3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов коммерческой организации. В отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось - интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу (рис.15).

	Сильный	Средний	Слабый	
Высокая	<i>Победитель</i> 1	<i>Победитель</i>	<i>Промежуточный</i>	Привлекательность рынка
	Конкурентный статус			
		2	1	
Средняя	<i>Победитель</i> 3	<i>Промежуточный</i> 2	<i>Проигравший</i> 1	
Низкая	<i>Промежуточный</i> 3	<i>Проигравший</i> 2	<i>Проигравший</i> 3	

Рис.15. Матрица McKinsey



Факторы привлекательности рынка и конкурентного статуса приведены в таблице 15.

Для позиционирования в матрице McKinsey рекомендуется использовать характеристики факторов оценки привлекательности организации (таблица 16) и факторов конкурентного статуса (таблица 17).

Таблица 15

Факторы привлекательности рынка и конкурентного статуса

Привлекательность рынка	Конкурентный статус
Характеристика рынка (отрасли)	
Размер рынка Темпы роста рынка Географические преимущества Динамика цен, чувствительность потребителя и цены Размеры ключевых сегментов Динамика продаж Важность экспорта Другие возможности и угрозы	Доля продаж, принадлежащая организации Темпы роста статуса Конкурентоспособность Широта продуктового ассортимента Эффективность системы маркетинга
Факторы конкуренции	
Острота конкуренции Преимущества лидеров отрасли Чувствительность к товарам - заменителям	Относительная доля рынка (в сравнении с тремя главными конкурентами) Потенциал организации
Финансово-экономические факторы	
Входные и выходные барьеры Уровень загрузки производственных мощностей Отраслевая рентабельность Структура отраслевых затрат	Степень использования мощностей Уровень рентабельности Технологическое развитие Структура затрат
Социально-психологические факторы	
Социальная среда Правовые ограничения	Корпоративная культура Эффективность работы персонала Имидж

Таблица 16

Факторы оценки привлекательности позиции организации

Критерии	Оценка привлекательности		
	Низкая	Средняя	Высокая
Темпы роста Длительность ЖЦ Конкуренция	Менее 5% Менее 2 лет Структурированная олигополия	5-10% 2-5 лет Неструктурированная конкуренция	Более 10% Более 5 лет Распыленная конкуренция
Возможность ценовой конкуренции	Товар стандартизирован	Товар слабо дифференцирован	Товар сильно диверсифицирован
К о н ц е н т р а ц и я	Более 2000	2000-200	Менее 200

конкурентов			
-------------	--	--	--

Таблица 17

## Факторы оценки конкурентного статуса

Критерии	Оценка конкурентоспособности		
	Слабый	Средний	Сильный – лидер
Издержки	Выше прямого конкурента	Равны прямому конкуренту	Ниже прямого конкурента
Отличительные свойства	Стандартизированный товар	Слабо дифференцированный товар	Уникальный товар
Метод продаж	Посредник не контролирует	Посредник контролирует	Прямые поставки
Степень освоенности технологии	С трудом	Частично	Полностью
Имидж	Нет	Растет	Высокий

Согласно модели McKinsey победителям устанавливается высокий приоритет для инвестиций, промежуточному типу – средний, проигравший – низкий. Краткие характеристики каждой из 9 позиций сводятся к следующему.

*Победитель 1.* По данному бизнесу организация является лидером. Поэтому суть стратегии такого бизнеса – сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования.

*Победитель 2.* Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но это и не отстающий бизнес. Стратегическая задача по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы, во-первых, четко выявить сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.

*Потребитель 3.* Бизнес-стратегия должна предусматривать: четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в таких сегментах, а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.

*Проигравший 1.* Стратегия бизнеса должна быть нацелена на его развитие в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса; или, если это невозможно, - на уход из данной позиции, вплоть до ликвидации бизнеса.

*Проигравший 2.* Бизнес-стратегия в данной позиции либо концентрирует усилия на снижение риска и защите бизнеса в отдельных наиболее прибыльных сегментах рынка, либо ориентирует организацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.

*Проигравший 3.* Стратегия такого бизнеса должна быть нацелена или на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции, или не только на отказ от инвестиций, но даже на полную ликвидацию бизнеса.

*Промежуточный 1.* Для такого бизнеса возможны две альтернативные стратегии. Первая – переход в победители за счет создания и развития сильных сторон организации именно по данному бизнесу, изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно в своей нише. Вторая стратегия – падение в проигравшие вплоть до ликвидации.

*Промежуточный 2.* Бизнес-стратегия должна быть средней, т.е. возможно только очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

*Промежуточный 3.* Данную позицию часто называют «*производитель прибыли*». Стратегии такого бизнеса должна предусматривать только «короткие» эффективные инвестиции, т.к. высока вероятность данного рынка.

Модель McKinsey имеет три существующих ограничения:

1. В соответствии с методикой модели конкурентный статус конкретного бизнеса устанавливается на текущий период времени, а затем он без существенных изменений экстраполируется на стратегический период. На практике в течение стратегического периода конкурентная ситуация и реальный конкурентный статус любого бизнеса могут измениться существенным образом.
2. Процесс стратегического выбора по модели – это пассивный упреждающий процесс, т.е. организация предугадывает будущее, которое должно состояться как бы без ее участия.

На самом деле современные организации не ограничиваются только предугадыванием будущего. Они активно участвуют в его создании предпринимательскими действиями: предлагают рынку новые продукты, осуществляют агрессивную рекламу и системный маркетинг по формированию нужного спроса, внедряют новые технологии и т.д.

3. Модель структурирует бизнес-портфель по 9 конкретным позициям матрицы. Но при этом она не дает никакого системного ответа на вопрос о том, как надо оптимизировать этот портфель и как соответствующим образом перестраивать данную уже сложившуюся структуру бизнесов в условиях ограниченных ресурсов организации.

Одна из методик оценки привлекательности отрасли и конкурентного статуса организации была предложена И. Ансоффом.

По методике И. Ансоффа привлекательность отрасли складывается из оценок перспектив роста, рентабельности и возможного уровня нестабильности с учетом относительного вклада каждого фактора в общий показатель привлекательности отрасли:

(6)

где А – привлекательность отрасли;

G – перспективы роста;

О – благоприятные тенденции внешней среды;

P – краткосрочная и долгосрочная рентабельность;

T – неблагоприятные тенденции внешней среды;

- коэффициенты, характеризующий вклад каждого фактора в оценку привлекательности отрасли. Определяются экспертным путем.

(7)

Оценка привлекательности роста осуществляется поэтапно.

Шаг 1. Экстраполируются прежние тенденции роста отрасли.

Шаг 2. Определяются факторы развития отрасли в краткосрочной и долгосрочной перспективе (таблица 18).

Шаг 3. Проводится оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса. Экспертным путем оценивается интенсивность влияния на перспективы роста отрасли каждого фактора.

Шаг 4. С помощью баллов интенсивности выводится оценка общих сдвигов в тенденции роста в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для этого находится сумма всех полученных на шаге 3 оценок.

Шаг 5. Корректируется экстраполяционная оценка, полученная на шаге 1, с учетом оценки сдвигов в тенденции роста.

Таблица 18

Оценка изменений в прогнозируемом росте отрасли

№ п/п	Параметры	Шкала интенсивности		
		-5	0	+5
1	Темп роста соответствующего сектора экономики	понизится _____		повысится _____
2	Прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения	понизится _____		повысится _____
3	Динамика географического расширения рынков	расширение _____		сужение _____
4	Степень обновления продукции	снизится _____		повысится _____
5	Степень обновления технологии	снизится _____		повысится _____
6	Уровень насыщения спроса	повысится _____		снизится _____
7	Общественная приемлемость продукта	понизится _____		повысится _____
8	Государственное регулирование издержек	ужесточится _____		ослабеет _____

9	Государственное регулирование роста	ужесточится _____ ослабеет
10	Неблагоприятные факторы для роста	возрастут _____ уменьшатся
11	Благоприятные факторы для роста	уменьшатся _____ возрастут
12	Прочие факторы, имеющие значение для бизнеса	уменьшатся _____ возрастут
	Общая оценка изменений в перспективе роста	-5 _____ 0 _____ +5

По аналогичной схеме оценивается и рентабельность отрасли.

При оценке уровня нестабильности учитываются благоприятные (О) и неблагоприятные (Т) тенденции. Анализ степени воздействия случайных событий и важнейших тенденций на развитие отрасли включает в себя глобальный прогноз экономических, социальных, политических, технологических условий для тех бизнесов, которые исследует организация. Данный анализ может осуществляться с использованием метода сценариев. Затем оценивается их степень влияния на соответствующий бизнес. Результатом проведенного анализа является оценка меры нестабильности в данном бизнесе.

Конкурентный статус определяется как рентабельность стратегических капитальных вложений с учетом степени «оптимальности» стратегии организации и степени соответствия потенциала организации этой оптимальной стратегии:

(8)

где  $\sigma$  – конкурентный статус;  
 $\sigma_{\text{стр}}$  – уровень стратегических капвложений;  
 $\sigma_{\text{стрн}}$  – стратегический норматив;  
 $\sigma_{\text{стрнв}}$  – норматив возможностей.

Если  $\text{КСФ}=1$ , то организация обладает исключительно высоким статусом. Организация имеет слабые позиции в конкуренции, если  $\sigma_{\text{стрн}} < \sigma_{\text{стрнв}}$ ; средняя – если  $\sigma_{\text{стрн}} = \sigma_{\text{стрнв}}$ ; сильные – если  $\sigma_{\text{стрн}} > \sigma_{\text{стрнв}}$ .

При оценке уровня стратегических капвложений используется соотношение между ожидаемой рентабельностью работы организации и оптимальным уровнем возможной рентабельности в будущем:

(9)

где  $\sigma_{\text{факт}}$  – фактический уровень капитальных вложений;

- критическая точка объема капвложений;
- точка оптимального объема капвложений (рис.16).

Показатель  
дохода на капитал

Стратегические  
Точка  
оптимальног

Рис.16. Зависимость рентабельности от объема стратегических капвложений

Оценка стратегического норматива осуществляется на основе сравнения действующей и будущей стратегии:

(10)

где - действующая стратегия;  
- оптимальная будущая стратегия.

Процедура оценки стратегического норматива состоит в следующем.

Шаг 1. Формулируется действующая стратегия и определяются факторы, ее характеризующие (например, рост вместе с рынком, расширение рынка, движение за лидером и т.д.).

Шаг 2. Определяются факторы успеха будущей стратегии.

Шаг 3. С учетом факторов шага 2, составляются модели нескольких стратегий, которые будут иметь успех в перспективе.

Шаг 4. Из возможных успешных стратегий выбирают ту, которая ближе всего к действующей. Ее считают оптимальной моделью будущей стратегии организации.

Шаг 5. Каждый фактор оптимальной модели сравнивают с соответствующим фактором действующей стратегии. Степень их соответствия оценивают в баллах (шкала от 0 до 1). Если в действующей стратегии нет фактора оптимальной модели, то данный фактор получает оценку 0, если фактор полностью соответствует аналогичному в действующей стратегии, то он оценивается 1.

Шаг 6. Полученные при реализации шага 5 баллы суммируются и делятся на общее число факторов оптимальной модели. Результат соответствует стратегическому нормативу.

Норматив возможностей оценивается на основе сопоставления существующего потенциала организации и того потенциала, который необходим для реализации будущей стратегии:

(11)

где - существующий потенциал организации;

- будущий потенциал, оптимальный с точки зрения стратегии.

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей организации, следует исходить из того, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама организация располагает необходимыми возможностями для ее реализации.

Анализ возможностей осуществляется по следующим направлениям: общее управление, управление финансами, маркетинговая деятельность, организация производственной деятельности, научно-исследовательская деятельность.

Процедура анализа осуществляется по той же схеме, по которой оценивался стратегический норматив.

Исследование методики И.Ансоффа требует проведения серьезной аналитической работы и является достаточно сложной, но позволяет получить точные и ценные результаты.

*Модель ADL – LC* (колсантинговая фирма *Arthur D. Life Cycle - жизненного цикла*), или *матрица ADL* – многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического менеджмента, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов коммерческих организаций. Матрица модели представлена на рис. 17.

Стадии жизненног о цикла	Выход	Избират развитие	В е д у щая	
	Развитие – выживани е	Естественное развитие		
Конкурентная позиция				
Слабая	Прочная	Заметная	Сильная	
				Старение
				Зрелость
				Развитие
				Рождение

Рис.17. Матрица модели ADL – LC

Конкурентные позиции характеризуются таблицей 19.

Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли и производства в целом (рис.18).

Отрасль, находящаяся на стадии *рождения*, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей, или путем развития рынка продуктов, основанных на новых технологиях. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей. Объем продаж растет быстро, прибыли как правило, нет. Поток денежной наличности здесь пока отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

На стадии *развития* продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «доходного пирога». Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

Таблица 19

Характеристика конкурентных позиций бизнесов

Конкурентные	Характеристика
--------------	----------------



позиции	
Ведущая	Лидер отрасли. Устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Бизнес имеет большой выбор стратегических вариантов. Позиция является результатом абсолютной монополии или надежно защищенного технологического лидерства.
Сильная	Абсолютного преимущества нет, но бизнес может выбирать свою стратегию независимо от действий конкурентов. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли ближайшего конкурента.
Заметная	Равный среди лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся на одном уровне. Бизнес характеризуется относительной безопасностью, есть возможность улучшить свое положение.
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише. Есть возможность долго сохранять такое положение, но нет шансов его улучшить.
Слабая	Слабость связана либо с самим бизнесом, либо с ошибками в менеджменте. Такой бизнес не может выжить самостоятельно.

На стадии *зрелости* происходит полное насыщение рынка. Большинство покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью покупателей, технологий, расширением долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его распределение продолжается. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, прибыли достигают предельно высокого уровня и начинают снижаться.

Рождение	Развитие	Зрелость	Старение
			Объем продаж
			Денежная
			Прибыль

Рис.18. Изменение объема продаж, потока денежной наличности и прибыли на разных стадиях жизненного цикла отрасли.

На стадии *старости* покупатели теряют интерес к продукции, наступает падение спроса, изменение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно, все параметры сходятся к нулю.

Базовая идея модели состоит в том, что бизнес-портфель организации должен быть сбалансирован по жизненному циклу, генерируемой и

потребляемой наличности, средневзвешенной норме прибыли и по числу видов бизнеса, занимающих ведущее положение.

Баланс по всем направлениям достигается в процессе стратегического выбора, т.е. действий, которые обеспечат фирме достижение стратегической цели. В модели ADL – LC он выполняется в три этапа:

1. Простой (естественный) выбор. Стратегии определяются исключительно с ячейками матрицы.
2. Специфический выбор отражается в виде точечной позиции в рынках простого выбора.
3. Выбор уточненной стратегии предполагает переход от стратегического к тактическому планированию.

Модель предполагает 24 варианта уточненных стратегий, большинство из которых представляют собой типовые (эталонные) стратегии и их варианты. Варианты стратегии с учетом положения организации на рынке и жизненного цикла продукта представлены в таблице 20.

Таблица 20

Варианты стратегий в соответствии с матрицей ADL – LC

Конкурентная позиция	Стратегии жизненного цикла продукта	Стратегии
1	2	3
Ведущая	Зарождение	Потенциально прибыльная позиция, деньги берутся как бы взаим. Используется стратегия полного сосредоточения на увеличении доли рынка – быстром росте или стратегия удержания положения – начала нового бизнеса. Темпы инвестирования немного выше темпов рынка.
	Развитие	Прибыльная позиция, порождающая положительный поток наличности. Естественное развитие можно осуществлять через: удержание положения – достижение лидерства в ценах или удержание доли рынка – защиты положения. Инвестиции необходимы для поддержания темпов роста и противодействия конкурентам

	Зрелость	Прибыльная позиция, производящая чистую денежную наличность. Естественное развитие можно осуществлять через удержание доли – рост вместе с производством или удержание положения – защиту положения. Прибыль реинвестируется по мере необходимости.
	Старение	Прибыльная позиция, производитель денежной наличности. Естественное развитие можно осуществлять через удержание положения – защиту положения. Прибыль реинвестируется по мере необходимости.
Сильная	Зарождение	Позиция может оказаться неприбыльной, поэтому берется и оперативно инвестируется заем. Развитие может осуществляться через попытку улучшить положение – старт или полное стремление к получению доли – быстрый рост.
	Развитие	Потенциально прибыльная позиция, но наличность берется заем. Естественное развитие можно осуществить через попытку улучшить положение – достичь лидерства в ценах или энергичное стремление к получению доли – быстрый рост. Реинвестирование прибыли осуществляется по мере необходимости.
	Зрелость	Умеренно прибыльная позиция. Производитель денежной наличности. Естественное развитие может осуществляться через надлежащую эксплуатацию – вместе с производством. Выборочное развитие через поиск и защиту своей ниши или доказательство жизнеспособности. Инвестирование минимально и избирательно.
	Старение	Умеренно прибыльная позиция. Сбалансированный поток наличности. Выборочное развитие через сбор урожая использование рыночной ниши, или поэтапный уход. Инвестирование минимально или отказ от него.

Продолжение таблицы 20

Прочная	Зарождение	Неприбыльная позиция. Наличность берется заем. Естественное или выборочное может осуществляться через выборочный поиск своего положения – сосредоточенная или доказательство жизнеспособности. Инвестиции очень избирательны.
	Развитие	Неприбыльная позиция. Наличность берется заем. Естественное или выборочное развитие может осуществляться через: выборочный поиск своего положения – сосредоточение, дифференциацию или доказательство жизнеспособности через: стратегический поиск своей доли. Инвестирование избирательное.
	Зрелость	Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществлять через: поиск ниши и закрепление в ней – удержание ниши. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через поэтапный выход. Минимальное инвестирование или отказ от него.

	Старение	Минимально прибыльная позиция. Поиск наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход: поэтапный уход или отказ. Отказ от инвестирования или деинвестирование.
Слабая	Зарождение	Неприбыльная позиция. Наличность берется взаем. Жизнеспособность можно доказать через: догнать – догонять. Если нет, то выход и отказ от инвестирования.
	Развитие	Неприбыльная позиция. Наличность берется взаем или ее движение сбалансировано. Доказать жизнеспособность можно через сдвиг или возобновление. Если нет – выход через отказ. Инвестировать или отказаться от инвестиций.
	Зрелость	Неприбыльная позиция. Наличность берется взаем и производится. Доказательство жизнеспособности – сдвиг или обновление. Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход – поэтапный уход. Избирательное инвестирование или отказ от инвестирования.
	Старение	Неприбыльная позиция: выход – отказ. Отказ от инвестиций.

Матрица ADL – LC особенно полезна для высокотехнологических отраслей, где жизненный цикл короток и где успех бизнеса требует применения соответствующих стратегий. В связи с этим фирма ADL рекомендует использовать также обобщенную матрицу (таблица 21).

Таблица 21

Обобщенная матрица ADL – LC

Конкурентная позиция (доля рынка)	Сильная	Интенсивные НИОКР технологическое лидерство	Следование за лидером	Приобретение других фирм
	Средняя	Поиск выгодных сфер приложения технологий		Рационализация
	Слабая	Организация венчурных предприятий	Рационализация	Ликвидация бизнеса
		Сильная	Средняя	Слабая
		Технологическая позиция		

Модели ADL – LC, несмотря на ее явные достоинства, присущи и ограничения:

1. Бесспорным достижением модели является включение в систему обоснований стратегических интегральных оценок конкретных стадий жизненного цикла различных рынков и соответствующих бизнесов организации. Однако, в этом кроется и серьезное ограничение: целесообразность практического применения модели, а также качество и точность ее результатов существенным образом зависят от правильности определения как уже пройденного, так и будущего отрезка пути реальной траектории жизненного цикла каждого конкурентного рынка. Решение данной задачи в условиях современного турбулентного развития рынка весьма затруднено.
2. В модели не рассматриваются стратегии, которые предлагают существенное изменение жизненного цикла и предусматривают соответствующие действия, направленные на такие изменения. Поэтому некритическое применение модели может помешать организации разработать стратегии, учитывающие возможность изменения соответствующих циклов.
3. Модель очень многовариантна, но при этом стратегический выбор почти жестко детерминирован. Следовательно, негибкое или нетворческое применение ее может привести к ошибочным стратегическим решениям.

Модель *Shell / DPM* (Британо-Голландская компания *Shell, Direct Policy Matrix* – матрица направленной политики) предложена в 1975г. в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса. Сложившаяся к тому времени ситуация не позволяла эффективно использовать известные модели BCG и McKinsey, ориентированные на оценку достижений организации в прошлом, а требовала сосредоточения на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

Матрица *Shell* предназначалась для вертикально интегрированных вокруг одного бизнеса предпринимательских компаний, в которых все входящие в нее предприятия производят полный набор продукции, конкурируя между собой.

Матрица модели Shell основывается преимущественно на

Перспект  
отрасл 100  
бизнеса

количественных оценках параметров бизнеса (длительность фаз жизненного цикла технологии, скорость и перспективы роста спроса, рентабельность, уровень нестабильности и пр.), что на практике более перспективно, чем подход BCG (рис.19).

0	Конкурентоспособность бизнеса			100
	Удвоить производ ство или свернуть бизнес	Усилить конкурентные преимущества	Лидер вида бизнеса	
	Продолжить бизнес с осторожностью или частично свернуть	Продолжить бизнес с осторожностью	Рост	
	Свернуть бизнес	Частично свернуть бизнес	Генератор денежной наличности	

Рис.19. Матрица Shell / DPM.

Основной задачей модели Shell, как и BCG, является управление финансовыми показателями для развития новых перспективных видов предпринимательства. Но здесь сделан упор не только на текущее поступление наличности, но и на перспективную отдачу инвестиций, что позволяет дать коммерческую оценку привлекательности бизнесов в будущем.

В соответствии с позициями, занимаемыми в матрице, выделяются следующие типы рыночных структур.

1. *Лидер* бизнеса, занимающий сильные позиции в привлекательной отрасли. Его потенциальный рынок достаточно велик, темпы роста высоки, слабых сторон практически нет, явные угрозы со стороны конкурентов отсутствуют. Для него рекомендуется стратегия инвестирования до тех пор, пока отрасль перспективна, позволяющая защищать свои ведущие позиции.

2. *Рост* – позиция, занимаемая сильной фирмой в умеренно привлекательной отрасли при отсутствии серьезных конкурентов. Стабильные или растущие продажи обеспечивают ей высокую норму прибыли. Поэтому используется стратегия сохранения существующего положения, обеспечивающая поступление необходимых средств.

3. *Генератор денежной наличности* – фирма с достаточно сильным и хорошо налаженным бизнесом, но в непривлекательной отрасли, где рынок стабилен или сокращается, а норма прибыли падает. Для генератора наличности, у которого нет перспектив, рекомендуются инвестиции для поддержания текущей доходности.

4. *Усиливать конкурентные преимущества* – позиция по размерам и эффективности фирм, функционирующих в привлекательных отраслях. Для них целесообразно, если бизнес перспективен, а доля рынка, качество продукции и деловая репутация достаточно высоки, делать инвестиции. В этом случае есть шансы превратиться в лидера.

5. *Продолжать бизнес с осторожностью* могут фирмы, у которых особых перспектив нет. Обычно они занимают промежуточные позиции в средних по привлекательности отраслях. Поскольку рост рынка и снижение отраслевой нормы прибыли происходят медленно, возможно применять стратегию последовательного инвестирования небольшими порциями в надежде на быструю отдачу.

6. *Частично свертывать бизнес* и постепенно переводить активы в другие сферы рекомендуется в том случае, если никаких сильных сторон и возможностей у фирмы нет. Это имеет место тогда, когда рынок непривлекателен, норма прибыли низкая, имеются излишние производительные мощности.

7. *Удвоить объем или свернуть бизнес* может корпорация со слабым положением в привлекательной отрасли. При благоприятной ситуации возможна атака по всему фронту (но она требует значительных средств). В противном случае нужно уходить из бизнеса.

8. *Продолжить бизнес с осторожностью или свертывать производство* целесообразно компаниям, имеющим слабое положение в умеренно привлекательной отрасли. Здесь новые инвестиции не делаются, а не приносящие прибыли объекты постепенно ликвидируются.

9. *Свертывать бизнес* и избавляться от предприятий, которые приносят убытки, необходимо при слабом положении в непривлекательной отрасли.

В целом при ориентации на поток наличности оптимальной считается стратегия инвестирования прибыли, создаваемой в сфере генератора денежной наличности и получаемой в результате частичного свертывания

бизнеса, в сфере удвоения объема производства и усиления конкурентных преимуществ. В целом же стратегические решения, принимаемые на основе модели Shell / DPM, зависят от того, что находится в центре внимания менеджмента – жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании (рис.20).

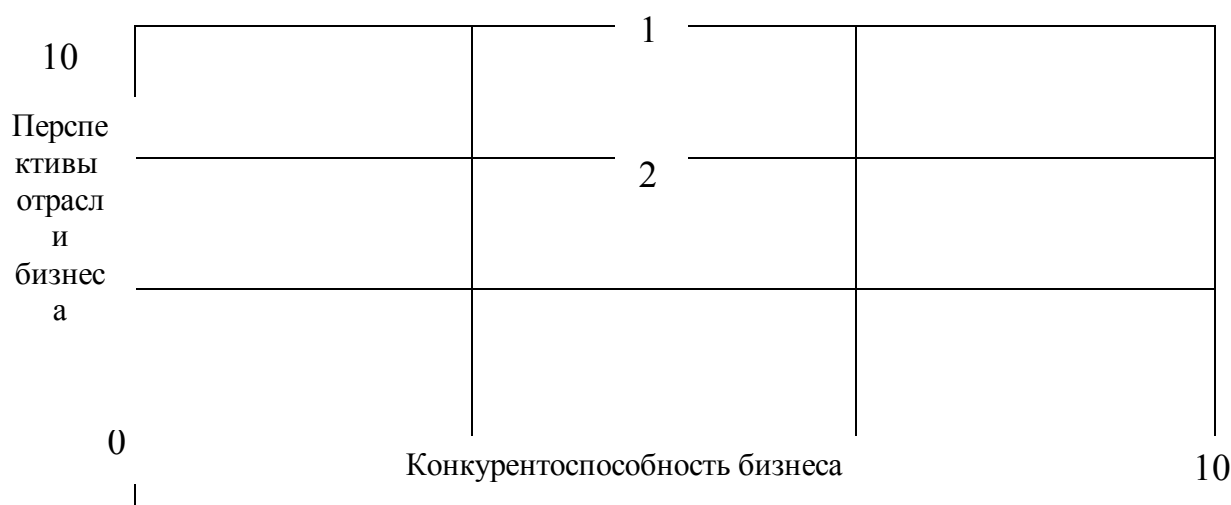


Рис.20. Направления выбора стратегий по модели Shell / DPM

В первом случае (рис.20, направление 1) оптимальной считается траектория развития позиций компании: от позиции «удвоение объема или свертывание бизнеса» через позиции «усиление конкурентных преимуществ», «лидера вида бизнеса», «роста», «генератора денежной наличности», «частичного свертывания бизнеса» к позиции «свертывания».

Такое движение можно охарактеризовать следующим образом. Выбирается новая область бизнеса, которая нуждается в развитии, как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса является новой для организации и положение последней в ней пока еще слабо, то при наличии достаточных средств целесообразно предпринять усилия, направленные на удвоение объемов производства. При отсутствии необходимых средств следует сразу же покинуть данную бизнес-область.

С инвестированием позиция организации в избранной бизнес-области постепенно улучшается и это приводит к горизонтальному продвижению к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия организации – продолжать инвестировать.



С продолжающимся инвестированием позиции организации в бизнес-области могут улучшиться теоретически до такой степени, когда организации превратятся в признанного лидера соответствующего бизнеса. Затем темпы роста рынка начнут замедляться. Это станет причиной начала вертикального движения позиции организации вниз. Доходность бизнес-области для организации сравнивается со среднеотраслевой. Бизнес войдет в стадию экстенсивного роста.

Затем развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное перемещение позиции организации вниз. На новой стадии дальнейшее инвестирование в бизнес возможно только на уровне, необходимом для того, чтобы поддержать достигнутые позиции и обеспечить определенную доходность бизнеса.

Наконец, постепенно рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается, и позиции организации в этой области естественно также начинают ослабевать.

Дальнейшее инвестирование в этот бизнес должно быть полностью прекращено, а затем и принято решение о свертывании его вообще.

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (рис.20, направление 2) оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell / DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, создаваемая в позициях *«генератор денежной наличности»* и *«частичное свертывание бизнеса»*, используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции *«удвоение объемов производства»* и *«усиление конкурентных преимуществ»*.

Стратегический баланс предполагает прежде всего баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес-области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддержать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объем продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

Подход, развиваемый в модели Хофера-Шендела, предполагает выделение 6-ти типов стратегий для организации в зависимости от ее конкурентного положения и стадии зрелости рынка (рис.21).

Стадии зрелости рынка	Конкурентное положение			
	Сильное	Среднее	Слабое	Худшее

Развитие вытеснения	Стратегии увеличения рыночной доли			Стратегии раскрутки  Стратегии ликвидации, отделение
	Стратегии роста			
	Стратегии увеличения прибыли		Стратегии концентрации на рынке	
	Стратегии сокращения			
Рост				
Зрелость насыщение				
Сокращение				

Рис.21. Стратегические решения в модели Хофера-Шендела

Основная цель *стратегии увеличения доли на рынке* состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капвложений, чем в среднем в отрасли. Чтобы не отставать, нужно увеличивать объем продаж по крайней мере в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть порядка 100-150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

Цель *стратегий роста* состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капвложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того необходимо укрепить конкурентные

позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным.

Применение *стратегии прибыли* характерно для стадии зрелости жизненного цикла рынка, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляется. Основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль не должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалификационной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва.

Целью *стратегии концентрации рынка и сокращения активов* является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития возможностей организации. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о продаже своего бизнеса другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно не осуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью, и сосредоточиться в ней.

Цель применения *стратегий раскрутки и сдвига* – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию.

Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем. Прежде чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у вида бизнеса есть 4 альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех.

*Стратегии ликвидации и отделения* могут приняты с целью получения как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Они должны применяться тогда, когда бизнес все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, его вряд ли можно будет реализовать. Осуществление этих стратегий может предполагать продажу неиспользованного оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. В конце концов, даже выход из бизнеса благотворно скажется на состоянии организации, т.к. может оказаться, что лучше оставить рынок и прекратить растрачивать ресурсы в конкурентной борьбе, сосредоточившись на разработку иных возможностей.

Модель Хофера-Шендела была предназначена для сбалансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя Хофер и Шендел пытались приспособить ее для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Модель является развитием нисходящего последовательного подхода, применяемого для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устанавливаются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов организации как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. При этом на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва. На бизнес-уровне нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Для балансировки бизнес-портфеля Хофер и Шендел предложили три типа корпоративных стратегий:

1. Портфельные корпоративные стратегии.
2. Стратегии материально-технического обеспечения.
3. Политические стратегии корпорации.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: *портфель роста*, *портфель прибыли* и *сбалансированный портфель*.

К сильным и средним по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью модель использует термин «победитель», заимствованный из модели GE/McKinsey. «Победитель» представляет собой сильный вид бизнеса с относительно большой долей на рынке. Это производитель денежной массы.

*Портфель прибыли* характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных «победителей». У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

*Портфель роста* характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных «победителей», по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

*Сбалансированный портфель* характеризуется равномерным распределением формирующихся «потребителей» и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендел определяют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.
2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.
3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.
4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

### **3.4 Холистическая концепция формирования бизнес-стратегий организаций**

Рассмотренные в данном разделе модели бизнес-стратегий можно отнести к классическим концепциям стратегического менеджмента. Эта концепция, достаточно хорошо себя зарекомендовавшая в 70-80-е годы прошлого столетия, оказывается зачастую неэффективной в новых условиях социально-экономического развития, складывающихся при переходе к постиндустриальным общественным отношениям под влиянием процессов глобализации и гиперконкуренции, изменения прироста и качества структурного строения капитала организаций, глубоких метаморфоз, происходящих в содержании бизнеса. Вместе с тем, новые условия организации и развития бизнеса лишь предопределили возникновение кризиса в классической теории стратегического менеджмента, в то время как его непосредственной причиной явилась уже устаревшая по мнению рода исследователей *тектоцентрическая парадигма управления*, на которую опирается данная теория.

Центральным звеном *тектоцентрической парадигмы* является признание необходимости сохранения и развития организации как самостоятельной сущности, а не как гибкой формы совместной деятельности людей.

С позиций системного подхода смысл любой организации определяется не только внешним и внутренним строением, а еще и тем, как и чем она себя проявляет в системе, в которую она включена как элемент. На основании этого может быть сделан вывод, что стратегия развития организации должна следовать в русле стратегий развития ее бизнеса, что развитие организации должно базироваться на понятии ее возможностей развития функциональной полезности в макром мире.

Оригинальная концепция формирования бизнес-стратегий, названная *холистической* (греч. *Holos* – весь, целый, *холизм* – «*философия целостности*»), рассматривающая мир как результат творческой эволюции, которая направляется нематериальным факторам целостности), предложена В.Ефремовым.

Центральным моментом концепции является понятие бизнес-системы, как глобальной системной функции конкретного бизнеса (рис.22).

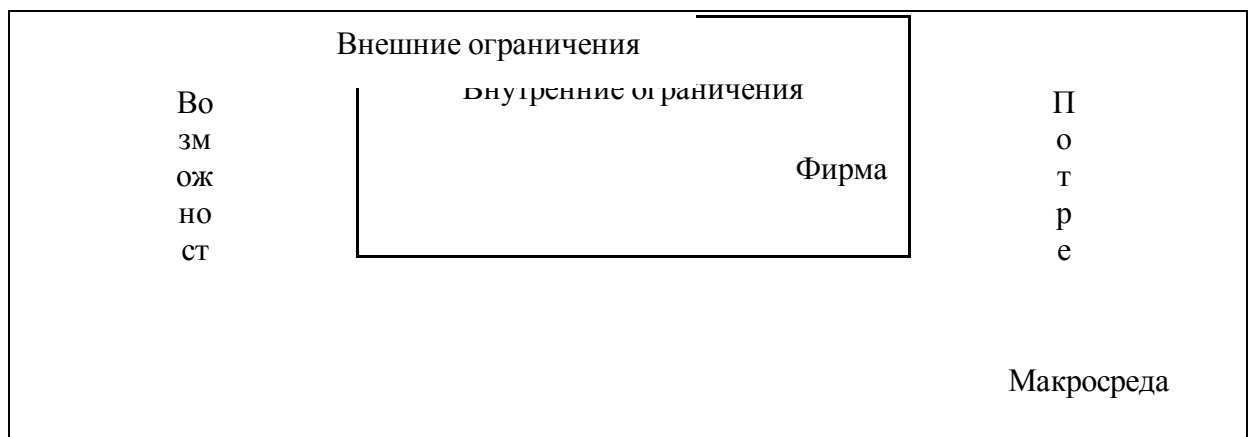


Рис.22 Общий вид бизнес-системы

Основная стратегическая задача заключается в определении оптимального решения относительно выбора бизнес-возможностей, конечных потребителей, микро и макроусловий.

Возможности бизнеса определяются тем, что выбирается в качестве основы или исходного пункта бизнеса. Эти возможности определяют как бы его нижнюю целесообразную границу, т.е. тот уровень, с которого фирме целесообразно интегрировать свой бизнес в соответствующую отрасль. Конечные потребности, на которые ориентируется бизнес, определяют его верхнюю целесообразную границу. Это тот уровень, до которого фирме целесообразно интегрировать свой бизнес в рынок.

Уровень вертикальной интеграции бизнеса, до которого способна «подняться» или «опуститься» организация, может кардинально изменить ее облик. Фактически, характер встраивания бизнеса в пространство

«отрасль-рынок» может обусловить любую организационную структуру от вертикально-интегрированной до виртуальной.

Понятие бизнес-системы опирается на представления о наличии внутреннего и внешнего измерений бизнес-пространства. Внутреннее измерение бизнес-пространства отождествляется с представлением о микросреде, создаваемой внутри организации. Внешнее измерение бизнес-пространства определяется отраслевой, рыночной и макросредой бизнеса (рис.23).

Внутреннее пространство представляет из себя интегрированную совокупность производственно-технологических, финансово-экономических, социо-культурных, организационно-технических и административных условий, определяющих характер и формы бизнес-процессов внутри организации.

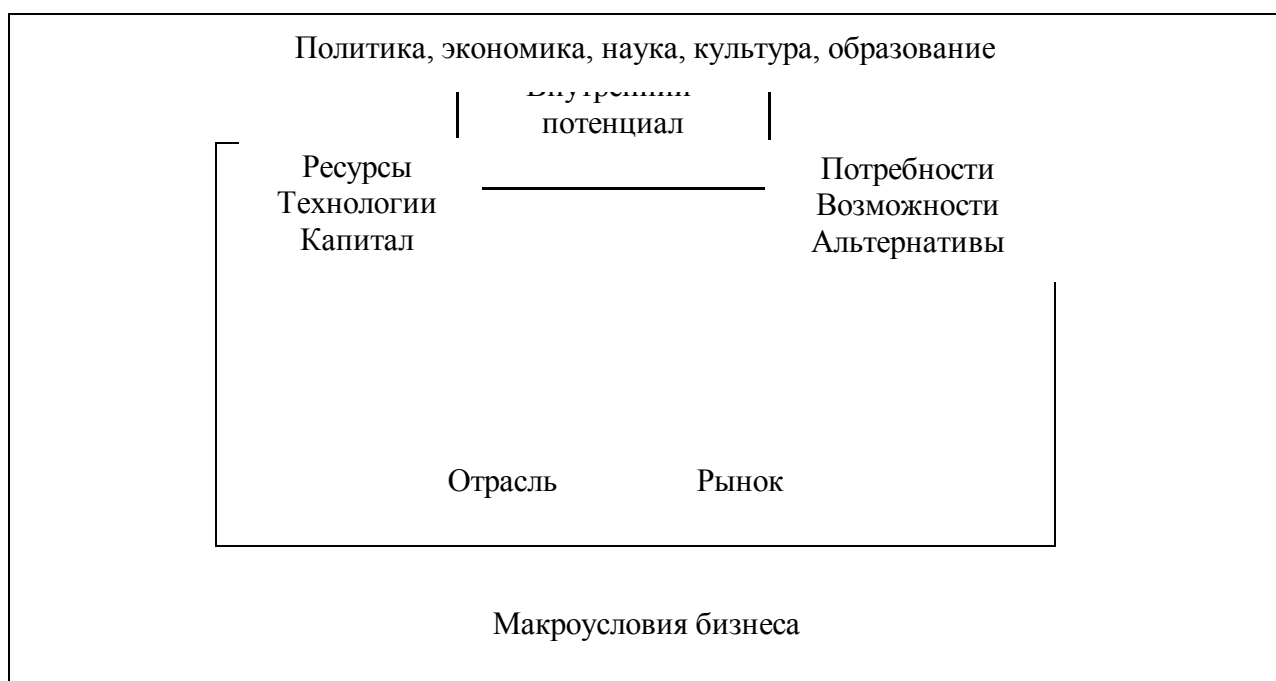


Рис.23. Характеристика измерений бизнес-пространства

Отраслевая среда бизнеса, из которой организация черпает все необходимые ресурсы, складывается как под воздействием научно-технического прогресса, сил конкуренции, так и под влиянием внутренней структуры самой организации.

Рынок – это та часть бизнес-пространства, где фактически происходит признание полезности и целесообразности бизнес-функции организации. Рыночную среду бизнеса можно охарактеризовать потенциалом потребителей, эластичностью спроса, положением потребителей по отношению к бизнесу; уровнем угрозы со стороны производителей товаров-заменителей.

Макросреду бизнеса формируют политические, социальные, макроэкономические и макротехнологические условия.

Тип и строение бизнес-системы фактически предопределяются способом интеграции в бизнес-пространство. Выделяют три типа интеграции: *инсорсинговая, аутсорсинговая и виртуальная*.

При выборе *инсорсингового* способа интеграции требуется определить границы, в рамках которых все происходящие бизнес-процессы можно рассматривать как внутренние процессы организации. Расширение этих границ может происходить как по вертикали (соответственно технологической цепочке), так и по горизонтали (в направлении конкурентов, производителей товаров-заменителей и т.д.), что фактически влечет за собой усиление концентрации производства некоторой стоимости в рамках одной организации, увеличивая тем самым ее преимущества как в отрасли, так и на рынке. Поэтому стратегии развития бизнеса в рамках инсорсингового способа интеграции организации в бизнес-пространство можно назвать стратегиями концентрации (таблица 22).

Таблица 22

### Стратегии концентрации

Стратегия	Содержание
Прямая интеграция	Приобретение в собственность или получение сильного контроля за работой дистрибьюторов и продавцов
Обратная интеграция	Стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья
Горизонтальная интеграция	Стремление получить в собственность или под свой контроль конкурентов
Захват рынка	Стремление увеличить долю своей продукции на традиционных рынках
Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых работах
Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
Концентрическая диверсификация	Организация новых производств, совпадающих с профилем компании
Конгломеративная диверсификация	Организация выпуска нового продукта не совпадающего с профилем компании
Горизонтальная диверсификация	Организация выпуска новой, непрофильной продукции, но для традиционных потребителей

Продолжение таблицы 22

Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Сокращение	Перегруппировка производств с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
Отторжение	Продажа отделения или части организации

При выборе аутсорсингового способа интеграции основная задача упирается в определение тех внутренних функций организации, которые будут внутри нее осуществляться сторонними организациями. Фактически



аутсорсинг означает размывание структурных границ организации, уменьшение степеней ее внутренней свободы для обеспечения большей степени ее функциональной устойчивости. Поэтому стратегии развития бизнеса в рамках аутсорсингового способа интеграции в бизнес-пространстве можно назвать стратегиями кооперации (таблица 23).

Таблица 23

#### Стратегии кооперации

Стратегия	Содержание
Прямая контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам выполнения отдельных функций и услуг компании (маркетинга, дистрибьюции, сбыта).
Обратная контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам выполнения отдельных производственных и обслуживающих функций компании.
Совместное производство	Объединение с другой организацией для обеспечения выполнения отдельных производственных и обслуживающих функций.

Если при выборе инсорсингового и аутсорсингового способа интеграции речь шла о том, чтобы вне организации найти наиболее подходящее по виду и форме дополнение собственным способностям и возможностям организации в отношении реализации бизнес-процессов, то при выборе *виртуального способа интеграции* задача заключается в реализации бизнес-процессов исключительно посредством комбинирования бизнес-функций сторонних организаций. Поэтому стратегии развития бизнеса в рамках *виртуального способа интеграции* организации в бизнес-пространство называют *стратегиями комбинирования* (таблица 24).

Таблица 24

#### Стратегии комбинирования

Стратегия	Содержание
Виртуальная корпорация (Бизнес-Бизнес)	Комбинирование бизнес-процессов двух и более организаций для производства продуктов и услуг.
Виртуальный магазин (Бизнес-Клиент)	Комбинирование бизнес-процессов, ориентированное на торговлю в виртуальном бизнес-пространстве готовыми продуктами.
Виртуальный	Виртуальное комбинирование потребностей одних клиентов с

аукцион (Клиент-Клиент)	возможностями других.
Виртуальное бюро (Клиент-Бизнес)	Виртуальное комбинирование потребностей клиентов с возможностями производства.

Направление и характер действий, предпринимаемых организацией с целью развития своего бизнеса, находятся в непосредственной зависимости от ее стратегических позиций в соответствующем бизнес-пространстве. Стратегическая позиция – это соотношение внутренних возможностей и внешних сил и обстоятельств, под влияние которых попадает организация в процессе конкретной производственно-хозяйственной деятельности. Под этим влиянием организация может оказаться перед лицом необходимости *агрессивного* способа ведения своего бизнеса, в другом случае – *консервативного*, в третьем – *защитного*, в четвертом – *конкурентного* (рис.24).



Рис.24. Стратегические позиции организации в бизнес-пространстве

В зависимости от занимаемых стратегических позиций организация выбирает себе определенную целевую установку в отношении развития своего бизнеса. Таких установок поведения может быть девять (рис.25).

Минимизация риска A	Утверждение превосходства B	Защита лидерства C
Повышение результативности D	Избирательная экспансия E	Выборочный рост F
Минимизация потерь G	Осторожная экспансия H	Развитие рынка K

Рис.25. Целевые установки на развитие бизнеса в зависимости от области стратегических позиций организации

Установка на *минимизацию риска*, связанного с ведением бизнеса, рассматривается организацией тогда, когда имеет место значительное превосходство микро- и макроусловий над рыночными и отраслевыми условиями. Иными словами, внутренний потенциал организации и внешние условия неадекватно лучше и даже избыточны в сравнении с тем, что требуется рынку. Отраслевые условия скорее всего неблагоприятны, что может быть связано с сильной конкуренцией и с сильным давлением со стороны поставщиков и покупателей. Такое положение характерно чаще всего для «старых» рынков и отраслей. Но в таких позициях может оказаться и молодая организация, если она пришла в данный бизнес слишком поздно.

Нахождение организации в данном сегменте требует действий, направленных на увеличение нормы прибыли в данном виде бизнеса путем разумного сокращения своего сегмента рынка, приведение своего внутреннего потенциала в соответствии с потребностями рынка.

Установка на *утверждение превосходства* организации в данном виде бизнеса рассматривается организацией, когда она имеет превосходные микро- и макроусловия для ведения своего бизнеса. Однако, рыночные и отраслевые условия такого бизнеса неблагоприятны. Неблагоприятные рыночные условия могут быть связаны с тем, что организация еще не получила достаточной доли или потеряла ее существенную часть. Это может быть связано и с тем, что сегмент рынка, обслуживаемый организацией, все еще не сформировался, либо, наоборот, размывается и исчезает. Последнее часто случается, когда продукт сильно подвержен, например, влиянию моды.

Неблагоприятные отраслевые условия могут быть обусловлены и сильной конкуренцией, и сильным давлением со стороны поставщиков и потребителей, и угрозой вытеснения продукта заменителями. Чаще всего это

характерно для отраслей, где достаточно низки стартовые барьеры бизнеса (розничная торговля, консалтинговые услуги, городские транспортные услуги и т.п.).

Поэтому нахождение организации в данном секторе нацеливает ее на противодействие конкуренции и увеличение своей нормы прибыли через увеличение производительности. Необходимые внутренние условия и внешние предпосылки для этого у организации имеются.

В секторе *защита лидерства* у организации имеются превосходные микро- и макроусловия бизнеса, равно как и положение на рынке и в отрасли. Здесь организация играет главную роль в данном виде бизнеса. Главной задачей организации в такой позиции является концентрация всех усилий на удержание своего превосходства. Это требует определенных действий в защиту рынка и отрасли от конкурентов, а также инвестиций в свое собственное развитие для поддержания требуемой структуры прибыли.

В сектор *повышения результативности* организацию перемещают не только не очень благоприятные микро- и макроусловия, но, прежде всего, конъюнктуры рынка и отрасли. По мере ухудшения макроусловий все большая часть внутреннего потенциала организации вынуждена расходоваться на то, чтобы противостоять негативным последствиям такого ухудшения. Все меньше средств и возможностей остается на то, чтобы противостоять отраслевой конкуренции или развивать свой собственный сегмент рынка. Поэтому главными задачами в данных условиях являются концентрация всех усилий организации на обеспечение предельной результативности производственно-коммерческой операции и сокращение уровня постоянных издержек.

В секторе *избирательная экспансия организации на рынке* динамика развития отрасли и конъюнктуры рынка дают определенные основания для оптимизма. У такой организации есть перспектива прорыва в лидирующую группу компаний в данном виде бизнеса. Однако, действия в этом направлении требуют чрезвычайной осторожности, т.к. при негативных изменениях в характере рыночных и отраслевых условий произведенные инвестиции могут оказаться потерями, что поставит организацию в очень сложное положение. Здесь организации рекомендуется концентрация инвестиций для обеспечения расширения бизнеса только в тех сегментах рынка, где норма прибыли весьма прилична, а риск минимален.

Установка на *выборочный рост бизнеса* характерна для организаций с достаточно высоким конкурентным статусом как в отрасли, так и на рынке. Однако, комбинация микро- и макроусловий ее бизнеса существенно ограничивает стратегический потенциал и делает весьма проблематичным для таких компаний прорыв в группу лидеров. Наиболее подходящей рекомендацией для таких компаний является концентрация усилий в тех направлениях своего роста, которые основаны на развитии их отличительных способностей и их сильными сторонами.

Установка на *минимизацию потерь и непроизводительных затрат* характерны для организации, которой нужно серьезно задуматься вообще о

целесообразности продолжать данную деятельность. Ни микро-, ни макроусловия здесь не формируют необходимой организационной базы для бизнеса, а скорее, наоборот, оказывают очень неблагоприятное воздействие. Рынок такого бизнеса может быть чрезвычайно узок либо жестко поделен, и организация имеет на нем очень незначительное место. В таких условиях для организации важно вообще избегать каких-либо инвестиций, сокращать свои издержки, а если потери будут продолжаться, то целесообразно пересмотреть саму идею бизнеса.

Сектор *осторожная экспансия бизнеса* или его возможное свертывание свидетельствует об очень слабом внутреннем потенциале развития бизнеса при хороших перспективах рынка и отрасли. В этом положении для организации еще не все потеряно и можно попытаться добиться определенных коммерческих успехов. Для этого потребуются найти такие пути развития своего бизнеса и его экспансии, которые не связаны с особым риском, хотя и могут потребовать некоторых инвестиций.

В секторе *развитие рынка* организация должна серьезно задуматься о том, чтобы привести микро- и макроусловия своего бизнеса в однозначное соответствие с очень хорошим потенциалом своего рынка и своим положением в отрасли. В таких позициях часто оказываются компании - монополисты. Работая в отраслях, где стартовые барьеры бизнеса очень высоки, где ни потребители, ни поставщики не представляют для них особой опасности, а скорее, наоборот, оказываются полностью зависимыми от них, такие компании могут не ощущать необходимость своего собственного развития. Однако, такая позиция очень чревата «внезапной смертью» бизнеса, например, в том случае, если очень быстро меняются макроусловия, которые явились основой монополизации компанией данного рынка и отрасли. Эта смена может произойти в результате научно-технического прогресса, глобализации рынка, изменения законодательства государства в отношении такого рода монополий, появления перспективных продуктов-заменителей и т.п. Поэтому данное положение обязывает организацию делать инвестиции в развитие своего бизнеса, создавая и преумножая те отличительные особенности, которыми она обладает. В результате такого развития будет происходить более глубокое проникновение организации на свой рынок. Положение ее все в меньшей степени будет зависеть от неподконтрольных ей условий.

Стратегический выбор для конкретных организаций будет зависеть от способа интеграции в бизнес-пространство и от конкретной бизнес-позиции. В любом случае это будет взаимодействие с организациями, находящимися в соседних бизнес-позициях, либо переход в другие более перспективные бизнес-позиции. Краткая характеристика вариантов выбора приведена в таблице 25. Позиции в этой таблице отображены в соответствии с обозначениями их, приведенными на рис.25.

Таблица 25

## Варианты стратегического выбора

Позиции	Стратегии по способу интеграции		
	Концентрации	Кооперации	Комбинирования
1	2	3	4
	Захват рынка, развитие рынка, горизонтальная интеграция	Совместное производство	Виртуальные магазин и бюро заказов
	Сокращение, отторжение		Виртуальный аукцион
	Захват рынка, прямая или обратная интеграция	Совместное производство, прямая и обратная контрактация	Виртуальная корпорация, бюро заказов
	Развитие рынка, концентрическая диверсификация, совместные предприятия	Совместное производство	Виртуальный магазин
	Обратная интеграция, горизонтальная интеграция, развитие рынка	Обратная контракция	Виртуальные корпорации, магазины
	Развитие продукта, концентрическая диверсификация	Совместные производства	Виртуальное бюро заказов
	Отторжение, ликвидация	Совместные производства	Виртуальные аукционы, магазины
	Сокращение, к о н г л о м е р а т и в н а я диверсификация		
	Концентрическая и горизонтальная диверсификация	Совместные производства	Виртуальная корпорация
	Совместные предприятия, захват рынка, прямая интеграция	С о в м е с т н ы е производства, прямая контрактация	Виртуальный магазин
$F \rightarrow B$	Прямая и обратная интеграция	Прямая и обратная контрактация	Виртуальная корпорация
	Развитие рынка, развитие продукта, совместные предприятия	Совместные производства	Виртуальные бюро заказов, магазины

	Горизонтальная и конгломеративная диверсификация	Совместные производства	Виртуальный аукцион
	Сокращение, отторжение, совместные предприятия		
	Сокращение, отторжение	Совместные производства	Виртуальный аукцион
	Концентрическая, горизонтальная и конгломеративная диверсификация		Виртуальное бюро заказов

Продолжение таблицы 25

	Концентрическая и конгломеративная диверсификация	Совместные Производства	Виртуальная корпорация
	Горизонтальная диверсификация, прямая и обратная интеграция	Прямая и обратная контрактация	

### 3.5 Концепция прямого и обратного процессов формирования стратегий организации

В основе концепции заложена идея прямого и обратного планирования деятельности организации. При этом планирование рассматривается как социальный процесс, сводящий то, что считается наиболее вероятным исходом ситуации при заданных текущих действиях, политиках и силах окружающей среды, с тем, что представляется как желательный исход, который, в свою очередь, требует новых действий и политик.

Планирование само по себе является системой, имеющей назначение (достижение желаемой цели), функции (исследовать среду, ситуацию, структуру, выбрать альтернативы и оценить действия), потоки (информация между плановиками и пользователями) и структуру (общий план, в пределах которого плановик сближает наиболее вероятный и желаемый результаты, используя обучение и обратную связь в форме суждений и данных для переоценки результатов).

Процедуры такого планирования строятся на основе метода анализа иерархий и представляет собой своеобразный процесс обучения и эволюции, т.е. процесс проецирования вероятного или логического будущего и идеализированных желаемых будущих состояний.

Все планы имеют три общих компоненты – начальное состояние, цель (или конечное состояние) и средства, связывающие эти два состояния. Задача процесса планирования – соединить эти компоненты для получения приемлемого результата.

Выделяют три отличающихся процесса планирования: в прямом направлении, обратном направлении, одновременно в прямом и обратном направлениях.

Процесс планирования в прямом направлении представляет собой упорядоченную во времени последовательность событий, которая начинается в момент времени  $t=0$  и заканчивается в будущем в момент времени  $t=T$ . В прямом процессе рассматриваются текущие факты и предположения, порождающие логический исход, называемый сценарием и, по своей сути, являющийся стратегией организации.

Процесс планирования в обратном направлении начинается с желаемого исхода в момент времени  $T$ , и затем процесс рассматривается в обратном направлении во времени, чтобы оценить факторы и промежуточные исходы, которые требуются для достижения желаемого исхода. Таким образом, обратный процесс планирования обеспечивает средствами контроля и управления прямой процесс при движении в направлении желаемого состояния.

Процесс планирования, осуществляемый одновременно в прямом и обратном направлениях, основан на классической теории планирования, которая предполагает наличие двух целей планирования. Первая цель – это логическая или достижимая цель, при постановке которой подразумевается, что предположения и факторы, воздействующие на исход, останутся существенно неизменными по отношению к настоящему состоянию. Вторая цель – желаемая, достижение которой требует больших изменений на входах. Эти изменения нужно не только осуществить, но и сделать необратимыми, несмотря на первоначальное поведение системы.

Реализация интегрированного прямого и обратного процессов планирования осуществляется следующим образом. Сначала проектируется вероятное будущее (первый прямой процесс). Далее в качестве цели принимается желаемое будущее и вырабатываются новые политики (первый обратный процесс), которые присоединяются к набору существующих, и с учетом этих изменений вновь проектируется будущее (второй прямой процесс). Далее проводится сравнение двух вариантов вероятного будущего и желаемого будущего, соответствующих первому и второму прямому и первому обратному процессу планирования относительно их главных характеристик.

В основе рассматриваемого метода планирования лежит использование иерархического подхода, оперирующего специфическими элементами с определенным толкованием. К этим элементам относятся: фокус иерархии, акторы, цели, исходы и обобщенный исход. Под фокусом иерархии понимается общая цель исследуемой проблемы. Акторами называют действующие силы, с различной степенью воздействующие на исход. В стратегическом планировании акторами являются факторы внешней и внутренней среды организации. Цели – желаемые пределы или величины, которых надеются достигнуть. Исходы – это потенциальные состояния системы, которые получены в результате планирования (таблица 26).



## Уровни и элементы иерархии

Уровень	Элемент	Сущность	Пояснение
1.	$\Phi_{ij}$	Фокус	Общая цель проблемы
2.	$AK_{ij}=\{ak_{ij}^n\}$	Акторы	Силы, воздействующие на исход, n – количество акторов
3.	$\Pi_{ij}=\{\pi_{ij}^p\}$	Цели	Желаемые величины, которых надеются достичь, p – количество целей
4.	$I_{ij}=\{i_{ij}^s\}$	Исходы	Потенциальные состояния системы, полученные в результате планирования, s – количество исходов
5.	$OI_{ij}^{\Phi}$	Обобщенный исход	Интеграция отдельных исходов для оценки решений

В обозначениях таблицы 26 первый нижний индекс (i) указывает направление процесса. При этом  $i=1$  соответствует процессу планирования в прямом направлении, а  $i=2$  – процессу планирования в обратном направлении. Второй нижний индекс  $j=1,k$  указывает порядковый номер процесса планирования в прямом и обратном направлениях.

Процесс планирования в прямом направлении начинается с определения цели планирования и построения иерархии прямого процесса (рис.26). В вершине иерархии устанавливается фокус  $\Phi_{11}$ , который определяет логическое будущее (глобальную цель). Уровень 2 состоит из акторов, являющихся факторами внешней и внутренней среды. В уровень 3 включаются цели каждого актора. Уровень 4 содержит возможные сценарии, или исходы, за которые борется каждый актор, как результат реализации своих целей. Уровень 5 иерархии определяется как обобщенный сценарий (исход), который представляет своеобразный результат реализации всех этих сценариев. Этот сценарий называют также логическим исходом.

$$A_k^1 \quad \Phi_{11} \quad 1 \dots$$

$$\zeta_{11}^1 \zeta_{11}^2 \dots \zeta_{11}^p$$

$$OИФ_1$$

Рис. 26. Схема первого

прямого процесса планирования

Формирование иерархии осуществляется с использованием метода анализа иерархий (МАИ). При этом придерживаются следующего порядка.

Для формирования уровня акторов составляется полный перечень объектов и субъектов, влияющих на формирование логического будущего организации. С помощью МАИ определяют вклад каждого актора в логическое будущее. Акторы, имеющие вклад  $< 0,10$  (менее 10 %), из рассмотрения удаляются как несущественные. Для оставшегося перечня акторов формируются цели (полный перечень), которые также подвергаются оценке с помощью МАИ. Цели, имеющие вклад в логическое будущее менее 10 %, считаются несущественными и также удаляются из иерархии. Этот принцип используется вплоть до уровня исходов.

Как видно из рис. 26, завершается первый процесс прямого планирования оценкой  $OИФ_{11}$  – обобщенного исхода. Этот исход отражает внутреннюю удовлетворенность системы от найденных стратегий, при этом каждый исход в отдельности и обобщенный исход могут быть количественно охарактеризованы по множеству критериев, отражающих уровень внутреннего удовлетворения системы. Значения каждого критерия для исхода определяются относительно текущего состояния по специальной шкале разностей (таблица 27). При определении значения переменной следует ответить на следующие два вопроса: в каком направлении в будущем (увеличится, уменьшится или останется неизменным) произойдет изменение данного критерия при реализации рассматриваемого конкретного исхода? Какова интенсивность изменений этого критерия? Таким образом, количественная оценка исходов по множеству критериев с использованием шкалы разностей представляет своеобразный метод оценки последствий принимаемых решений при прямом процессе планирования.

Таблица 27

## Шкала разностей

Значение	Характеристика
0	Значения не изменяются
+2 (-2)	Небольшое увеличение (уменьшение) значения
+4 (-4)	Большое увеличение (уменьшение) значения
+6 (-6)	Значительное увеличение (уменьшение) значения
+8 (-8)	Максимальное увеличение (уменьшение) значения
+1, +3, +5, +7 -1, -3, -5, -7	Промежуточные значения между двумя смежными суждениями

Интегральные оценки обобщенного исхода относительно фокуса иерархии ОИФ<sub>ij</sub> удобно рассматривать с помощью матрицы оценок исходов (таблица 28).

Таблица 28

Матрица оценок исходов

Критерий	Вес критерия	Значения вектора приоритетов			
		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	...	Y <sub>s</sub>
K <sub>1</sub>	ρ <sub>1</sub>	l <sub>11</sub>	l <sub>12</sub>	...	l <sub>1s</sub>
K <sub>2</sub>	ρ <sub>2</sub>	l <sub>21</sub>	l <sub>22</sub>	...	l <sub>2s</sub>
...	...	...	...	...	...
K <sub>φ</sub>	ρ <sub>φ</sub>	l <sub>φ1</sub>	l <sub>φ2</sub>	...	l <sub>φs</sub>

Обобщенные веса каждого исхода по каждому критерию определяются по формуле

$$(12)$$

где  $\psi=1,s$ ,  $s$  – количество исходов,

$\mu=1,\varphi$ ,  $\varphi$  - количество критериев.

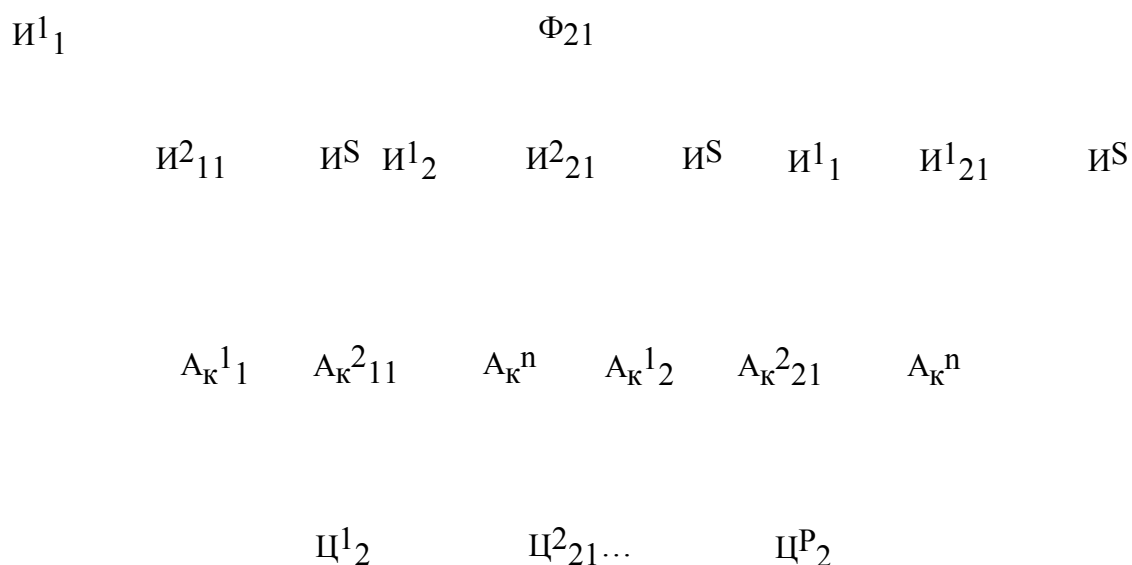
Интегральная оценка обобщенного исхода относительно фокуса рассчитывается по формуле

$$(13)$$

Переход к обратному процессу осуществляется вследствие того, что в обобщенном сценарии пересекаются противоречивые интересы факторов. В результате может получиться ослабленный вариант того, что каждый актор хочет видеть в качестве исхода. Поэтому один или несколько акторов начинают работать в направлении изменения полученных исходов в сторону

В вершине иерархии устанавливается фокус  $\Phi_{21}$ , отражающий желаемое будущее. В уровень 2 иерархии включаются желаемые исходы, которые хотят реализовать акторы. Эти исходы могут представлять следующие комбинации: 1 – желаемые исходы по числу и наименованию, соответствующие вероятным исходам из предыдущего прямого процесса и отличающиеся от последних приоритетом относительно их воздействия на желаемое будущее; 2 – генерируются новые желаемые исходы, не пересекающиеся с вероятными исходами предыдущего прямого процесса; 3 – множество желаемых исходов формируется на основе вероятных исходов из предыдущего процесса и вновь определенных на данном обратном процессе желаемых исходов.

На уровне целей указываются только новые цели акторов, которые не пересекаются с целями предыдущего прямого процесса.



После определения векторов приоритетов уровней первого обратного процесса планирования и расчета величины обобщенного исхода (последнее не зафиксировано схемой, приведенной на рис. 27) осуществляется переход ко второму прямому процессу. Иерархия второго прямого процесса строится аналогично иерархии, представленной на рис.26.

Уровень акторов второго прямого процесса может отличаться от соответствующего уровня первого прямого процесса тем, что в него включаются новые акторы, определяющие логическое будущее. Таким

образом, на этом уровне объединяются две группы акторов, в первую включены акторы из первого прямого процесса, а во вторую группу добавлены новые акторы. Основное правило, которого необходимо придерживаться при формировании иерархических уровней акторов в  $j$ -м прямом процессе, заключается в том, что определяющие логический исход акторы не могут смениться полностью по сравнению с первым прямым процессом.

Уровень целей второго прямого процесса формируется двумя альтернативными способами. В соответствии с первым способом в эти иерархические уровни включаются цели из предыдущих итераций прямого и обратного процессов. При этом из иерархии обратного процесса добавляются в иерархию следующего за ним прямого процесса наиболее важные цели. В соответствии со вторым способом в иерархию текущего прямого процесса включаются все или наиболее важные цели из предыдущего обратного процесса. Обобщающее правило здесь заключается в том, что иерархия текущего обратного процесса может содержать акторы и цели, полностью отличающиеся от акторов и целей всех предыдущих процессов планирования в прямом и обратном направлениях.

В уровне исходов иерархии второго прямого процесса могут рассматриваться либо все ранее определенные исходы в первом прямом процессе, либо в этот уровень дополнительно к известным добавляют новые исходы.

В результате выполнения второго прямого процесса определяется интегральная оценка обобщенного исхода  $ОИФ_{12}$ .

Затем проводится сравнительный анализ интегральных оценок обобщенных логического и желаемого исходов соответственно для первого  $ОИФ_{11}$  и второго  $ОИФ_{12}$  прямых процессов и первого обратного процесса  $ОИФ_{21}$ .

В результате сравнительного анализа интегральных оценок обобщенных исходов определяется расстояние между логическим и желаемым будущим.

Если от первой итерации не произошло уменьшение расстояния, т. е. не наблюдается приближение логического будущего к желаемому, то проводится вторая итерация обратного процесса. На очередной итерации изменяются приоритеты желаемых будущих состояний и /или проверяются новые цели.

Цели, получившие наибольший приоритет, используются на третьей итерации прямого процесса. Далее вычисляется интегральная оценка  $ОИФ_{13}$  логического обобщенного исхода первого прямого процесса, которая сравнивается с оценкой обобщенного желаемого исхода второго обратного процесса  $ОИФ_{22}$ .

Процедура повторяется до тех пор, пока полностью не будет исчерпана возможность поиска путей увеличения сближения логического и желаемого

исходов. При этом следует иметь в виду, что если приоритет желаемых будущих состояний изменяется при итерациях, то сравнивается оценка обобщенного исхода последнего обратного процесса, в котором приоритеты исходов претерпели изменения, с оценкой обобщенного исхода последнего прямого процесса. Если приоритет желаемых будущих состояний не изменяется при итерациях, то оценка обобщенного исхода, характеризующего указанное желаемое будущее, последовательно сравнивается со всеми предыдущими оценками обобщенных логических исходов.

### **3.6 Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия**

В условиях единой организации все этапы процесса разработки стратегии каждого ее бизнеса должны быть достаточно системными. То есть на каждом этапе создания отдельной бизнес-стратегии она должна рассматриваться как подсистема целостной корпоративной стратегии. И при этом необходимо помнить, что любой бизнес, который реализуется в организации, является лишь относительно обособленным видом в системе ее общей бизнес-деятельности. Между тем обеспечение полноценной системности корпоративной стратегии представляет собой реальную и достаточно сложную проблему.

Исходя из вышеизложенного, после прохождения этапа разработки специализированной стратегии по каждому бизнесу организации, в обязательном порядке должен реализовываться этап системной доработки.

Данный этап предусматривает выполнение следующих работ:

1. Проведение окончательных взаимных согласований всех отдельных бизнес-стратегий.
2. По стратегиям отдельных бизнесов, исходя из общих интересов и стратегических целей организации как единого целого, т.е. с позиции корпоративной стратегии именно как системы бизнес-стратегий, устанавливаются соответствующие приоритеты.
3. В соответствии с утвержденными бизнес-стратегиями и установленными приоритетами производится распределение ресурсов организации.

При этом у любой – даже самой мощной и успешной – организации всегда существуют ресурсные ограничения как по количеству, так и по качеству. Более того, собственная логика развития каждого отдельного бизнеса как особенного и частного регулярно будет входить в противоречие с логикой развития организации как общего и целого.

Следовательно, стратегическое оптимальное ресурсное обеспечение всех отдельных бизнес-стратегий в каждый конкретный стратегический период всегда будет актуальной для организации, которая реально практикует более чем один бизнес.

Таким образом, на выходе этапа системной доработки корпоративная стратегия диверсифицированной организации должна представлять собой именно стратегию системы бизнесов, а не совокупность отдельно обособленных бизнес-стратегий. В связи с вышеизложенным возникает проблема оценки *уровня синергии* системы бизнес-стратегий, составляющих систему корпоративной стратегии организации.

*Синергизм* означает превышение совокупным результатом суммы слагающих его факторов, а в практическом смысле-то, что две бизнес-стратегии, действующие автономно. Если крупные компании не используют синергизм своих отделений, они не будут иметь никаких преимуществ перед малыми фирмами. Синергизм позволяет компании ускорить внедрение инвестиций, добиться увеличения объемов реализации выпускаемых продуктов, сокращения издержек и расходов на управление, экономии важнейших ресурсов.

*Потенциальный синергизм* существует в каждом звене цепочки стоимости. Во-первых, координация усилий в таких видах деятельности, как запуск оборудования, внедрение новых технологий, управление человеческими ресурсами и оптимизация накладных расходов, позволяет сократить издержки и повысить квалификацию персонала. Во-вторых, каждый вид такой деятельности предлагает источник синергизма. Например, объединение нескольких видов закупок позволяет добиться от поставщика скидок. Весьма важным представляется синергизм в области маркетинга и продаж, когда деятельность одного подразделения компании становится примером для других.

В стратегическом менеджменте обычно выделяют следующие три базовые возможности, или источника достижения синергии (синергетического эффекта):

1. Функциональная возможность – достижение эффекта за счет того, что многие функциональные службы организации используют ее особую профессиональную компетенцию как в тактике всех специализированных видов деятельности организации, так и по всем ее бизнесам.

2. Собственно стратегическая возможность – достижение положительного эффекта за счет комплементарности всех конкурентных стратегий организации на всех уровнях, т.е. начиная от БКС конкретного продукта и заканчивая корпоративной стратегией в качестве системной стратегии системы бизнесов.

3. Менеджерская возможность – достижение эффекта посредством особой компетенции менеджмента организации.

Таким образом, специфическая ключевая цель стратегического менеджмента, которая стоит перед всеми менеджерами и перед всеми специалистами организации – это достижение максимальной синергии по стратегическому фактору. Другими словами, главная особенная цель процесса разработки корпоративной стратегии как системы бизнес-стратегий – максимальная стратегическая синергия в аспекте: отдельная бизнес-стратегия – система бизнес-стратегий.

Кроме того, задача максимизации стратегической синергии является особо актуальной и при разработке корпоративной стратегии во всех иных ее аспектах: функциональном, организационно-структурном, ресурсном и т.д.

В принципе эффект синергии можно описать несколькими переменными: увеличением прибыли, снижением расходов компании, снижением потребности в инвестициях и ускорением изменений этих переменных. Однако на практике количественно оценить эти переменные и их совместное влияние на позиции компании бывает достаточно сложно. Наиболее приемлемой представляется оценка эффекта синергии с ориентацией на вклад различных бизнес-стратегий. Порядок данной оценки синергии показан в таблице 29.

Таблица 29

### Взаимная поддержка бизнес-стратегий

Бизнес-стратегии (СЕБ)	Бизнес-стратегии (СЕБ)				Суммарная зависимость
	СЕБ <sub>1</sub>	СЕБ <sub>2</sub>	...	СЕБ <sub>n</sub>	
СЕБ <sub>1</sub>					
СЕБ <sub>2</sub>					
...					
СЕБ <sub>n</sub>					
Суммарный вклад					

В таблице 29 бизнес-стратегии (СЕБ – *стратегические единицы бизнеса*) располагаются в квадратной матрице, по строкам которой показывают СЕБ, предоставляющие ресурсы, а по столбцам – получающие. При оценке синергизма учитываются факторы, определяющие конкретную стратегию компании, и факторы, влияющие на ее потенциал.

Алгоритм оценки предполагает выполнение следующих процедур.

1. Определить экспертным путем по шкале от 0 до 10 и вписать в каждый квадрат значения уровня синергизма, который «дающая» СЕБ предлагает «получающей» в настоящее время. Взаимная поддержка СЕБ оценивается с точки зрения идей, продукции, услуг и т.д.

2. Вывести суммы по строкам и столбцам – показатели силы воздействия по каждому из направлений.

3. Используя суммы по строкам, оценить степень зависимости одной СЕБ от другой. По столбцам суммы затрат покажут степень важности одних СЕБ для других.

4. На основании полученных оценок определить, каковы важнейшие общие линии связи, действующие в настоящее время, сквозные для всей формы синергические характеристики стратегий и управленческих возможностей.



5. Повторить вышеописанную процедуру, чтобы оценить потенциальные общие линии связи на основе будущих факторов успешного применения стратегии и управленческих возможностей.

6. Сопоставить ныне действующие и потенциальные линии связи, с тем, чтобы найти желаемые линии синергизма. Они будут зависеть частично от того, какие линии будут наиболее вероятными, а частично и от того, насколько управляющие владеют искусством использования эффекта для управления конкурентных позиций компании. Желательные линии синергизма, отобранные таким образом, следует в дальнейшем рассматривать как ориентиры организации.

Обеспечение координации между различными СЕБ для использования синергетического эффекта является общефирменной задачей и контролируется руководством организации.

### **3.7 Функциональные стратегии организации**

Традиционно разработка составных частей общей стратегии как специализированных видов деятельности осуществляется в соответствии с функциональным подходом.

Любая конкретная организация может иметь свой набор функциональных стратегий. Этот набор должен определяться в соответствии со следующими рекомендациями.

Во-первых, оптимальность в разработке функционального аспекта общей стратегии существенным образом связана с конкретной бизнес-ситуацией и, как правило, достигается только в результате некоторого практического опыта работы с различными функциональными стратегиями.

Во-вторых, в данном случае полезно следовать так называемому принципу «бритвы оккамы», т.е. *принципу разумной достаточности*. Суть принципа – применительно к конкретной организации в ее данной конкретной ситуации – заключается в том, что выбор адекватного подхода и инструментария по разработке общей стратегии, с одной стороны, должен обеспечивать достаточную эффективность стратегии, а с другой стороны, по своей сложности, затратам и прочим факторам он должен быть относительно простым и экономичным.

Таким образом, своеобразная стратегическая оптимальность – это умение сочетать разумную достаточность по эффективности стратегии с относительным минимумом совокупных затрат на ее создание.

Из всех стратегий основных подсистем организации может быть выделена одна ключевая стратегия (продуктивно-маркетинговая), посредством которой во многом задается и существенным образом детерминируется весь процесс разработки всех других частных стратегий организации, а также ее общей стратегии в целом.

Такой принцип построения общей (корпоративной) стратегии можно назвать логикой выделения ведущей ключевой стратегии – подсистемы с

последующим производным построением на ее основе всех других стратегий-подсистем, а также общей стратегии как системы в целом.

Продуктово-маркетинговая стратегия и ее формирование рассмотрена в разделе 3.2. Далее рассмотрим три основных стратегии организации: производственную, управления персоналом и финансовую.

*Производственная (операционная) стратегия* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции создания продукта организации, которая предусматривает использование и развитие для этого всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Структура деятельности коммерческой организации, функционирующей в современных условиях, представлена на рис.28, из которого видно, что непосредственная производственная деятельность самым тесным образом связана со всеми другими основными видами деятельности организации: финансовой, маркетингом, службы персонала и т.д.

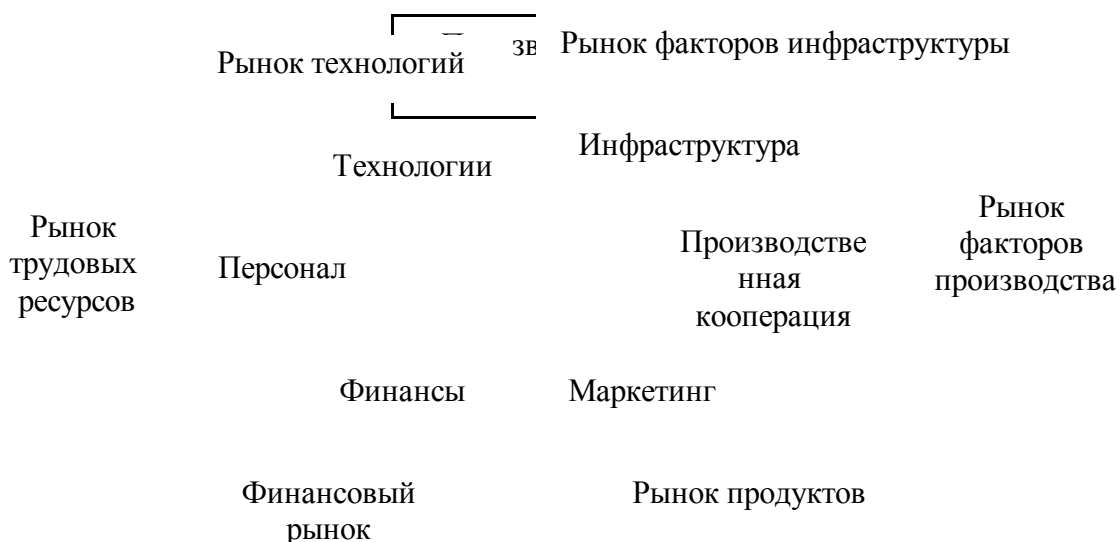


Рис. 28. Структура деятельности коммерческой организации

Ведущий элемент производственной стратегии, как и любой другой, - это ее особые стратегические цели. Система целей производственной стратегии должна логически вытекать из основных стратегических целей организации.

Постановка целей производственной стратегии осуществляется в соответствии с определенными критериями. Чаще всего в качестве таковых выделяют следующие: 1) затраты на производство продукта; 2) качество производства; 3) качество производственных поставок; 4) соответствие производства спросу, или так называемая «гибкость по спросу».

При системной оценке производственных затрат обычно используют показатели: увеличение затрат живого труда и материалов, фондоотдача,

оборачиваемость товарных запасов, себестоимость производства единицы продукта.

Качество, как правило, оценивают по показателям: отклонение от системного стандарта производства, процент брака, ресурс гарантированного функционирования продукта, показатели издержек на повышение качества и т.д.

Качество производственных поставок обычно оценивают по процентному соотношению поставок, сделанных в точно срок; задержкам и срывам поставок, финансовым потерям за нарушение и других условий доставки продукта.

Гибкость производства по спросу на его конечный продукт может оцениваться на основе следующих показателей: широта ассортимента ряда конкретных продуктов; показатели обновляемости как ассортимента в целом, так и внутреннего ассортимента, скорость обновления продукта и т.д.

Сущность производственной стратегии указывается в 5 основных моментах:

1. Основные решения по производству.
2. Обоснование возможных вариантов решений.
3. Доработка стратегических целей до конкретных стратегических указаний.
4. Разработка по каждому указанию набора мероприятий-действий.
5. Системное сведение всех разработок в производственную стратегию-программу.

Основные стратегические позиции производственной стратегии-программы должны включать в себя следующие решения:

1. Производственные мощности. Ключевой момент здесь - специализация или фокусирование мощностей (географическое, по продуктам, объемам и т.д.).
2. Технологические процессы – совершенствование их.
3. Масштаб производства (спрос, конкуренты, стадии жизненного цикла).
4. Использование производственного персонала.
5. Управление качеством.
6. Производственная инфраструктура (издержки, их эффективность).
7. Взаимоотношение с партнерами.
8. Управление производством.

По каждой позиции формируются стратегические цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

Совершенствование стратегического менеджмента производства должно вестись в направлении развития системы сервиса, т.е. в создании системы «продукт-сервис». Суть ее заключается в том, что коммерческая организация вместо просто завершенных продуктов начинает производить и продавать так называемые «пакетные решения», которые наряду с самим продуктом включают и предельно широкий спектр услуг, связанных с его использованием различными потребителями. Сервис устанавливается на

уровне, обеспечивающем жесткую конкуренцию с продуктом в виде отдельного (без сервиса) продукта-аналога.

*Стратегия управления персоналом* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества. Особая исключительность стратегии использования и развития персонала обусловлена первостепенным и даже решающим значением для успешного существования современной коммерческой организации именно качества ее персонала.

Создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации – это на современном этапе главный фактор достижения бизнес-успеха, а также победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания всего кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития. Основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом.

1. Отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации. Крайние полюсы всех допустимых стратегий можно обозначить как «создать или купить». Стратегия, реализующая причины «создать» позволяет формировать персонал организации исходя из возможностей действующей системы привлечения, продвижения, расстановки и развития кадров. Стратегия, реализующая принцип «купить», предполагает изначальное привлечение трудовых ресурсов именно такого качества, которое требуется на каждом иерархическом уровне организации.

2. Оценка положения человека в организации. Здесь выбор: система, ориентированная на результативный процесс, или система, ориентированная на заданный результат. В системе, построенной по принципу «создать», определение потребностей в обучении персонала является обязательным и, таким образом, необходимые навыки и знания уже существующей в организации рабочей силы развиваются. В системе, построенной по принципу «купить», вместо процесса формирования необходимого персонала практикуется процесс его заказа и поиска.

3. Система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения персонала на всех уровнях. Выбор здесь: компенсационная система, ориентированная на положение, или компенсационная система, нацеленная на индивидуальный результат и эффективную деятельность в рамках всей организации.

4. Развитие менеджмента, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице. Выбор: неформальные (интенсивные) или формальные (экстенсивные) программы развития

менеджмента; создание необходимого профессионального уровня или его определение и приобретение.

Конкретные стратегические решения указанных четырех видов – это и есть ключевые позиции стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации. Стратегические выборы по всем четырем видам решений должны быть совместимы друг с другом. В противном случае стратегия управления персоналом может потерять внутреннюю целостность.

Связь между всеми указанными выборами просматривается достаточно просто.

Отбор, расстановка и продвижение кадров определяются наиболее достаточными для осуществления работ, которые для данной организации являются критически важными. Однако это, само по себе, не может быть достаточным в мире, где знания и умения должны постоянно совершенствоваться. Более того, умелый и хорошо обученный персонал по отношению к своей «родной» организации должен быть достаточно лояльным.

В связи с вышеизложенными, встает вопрос о важности системы вознаграждения и мотивационного механизма. Но ни одна из рассмотренных задач не может быть эффективно решена, если не работает эффективная система оценки. Она должна обеспечивать соответствующий подбор кандидатур из уже имеющегося персонала для выполнения всех необходимых работ в организации, планирование и осуществление целей в области развития менеджмента и т.д.

Очевидно, что все вышеназванное требует адекватного управления, а значит – соответствующего развития собственно менеджмента персонала и системы менеджмента в целом.

Стратегия управления персоналом должна тщательно согласовываться со всеми другими функциональными стратегиями организации. Она должна быть и наиболее органичной частью корпоративной стратегии организации в целом.

В рамках стратегии управления персоналом организации, особенно в условиях относительно развитого стратегического менеджмента, рекомендуется разрабатывать и реализовывать так называемую «программу широкого действия». Такая программа должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики, а также на конкретных стратегических выборах по рассмотренным основным видам решений. Она должна содержать по каждому направлению стратегические и тактические цели, а также перечень конкретных подпрограмм действий (мероприятий).

*Финансовая стратегия* – это подсистема общей стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

Финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Более того, финансовый измеритель – единый измеритель любого бизнеса, т.е. финансовая стратегия может считаться универсальной стратегией. Через нее происходит особое интегрирование всех специализированных стратегий и всех стратегических позиций в единую корпоративную стратегию.

Общая финансовая стратегия-программа должна содержать следующие стратегические позиции:

1. Сводные стратегические показатели – показатели общей стратегии.

Они могут быть увязаны с такими стратегическими целями, как – увеличение общего дохода, повышение номинального уровня цены акций организации, увеличение реального размера дивидендов по всем видам акций, обеспечение наличности денежной наличности, оптимизация финансовой структуры по источникам доходов, повышение предыдущего предельного рейтинга организации и т.д.

Данные показатели формируются из показателей бизнес-стратегий (по каждому бизнесу организации).

2. Решение по оптимизации корпоративных финансов. Они полностью зависят от конкретной ситуации по конкретной организации. В частности, могут включать решение по дебиторской и кредиторской задолженности, по оптимизации внутренних финансовых потоков, решения по налогам и дивидендам, меры по обеспечению роста рыночной капитализации.
3. Финансово-инвестиционная стратегия, включающая решение по финансовому развитию и реструктуризации, лизингу, операциям с ценными бумагами, решение по финансовым рынкам, стратегическим финансам, венчурному капиталу и т.д.
4. Стратегический финансовый менеджмент.

По каждой стратегической позиции программа должна содержать четко сформулированные цели, стратегические указания и конкретные тактические действия.

## 4 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1 Сущность процесса реализации стратегий

Процесс реализации стратегии существенным образом отличается от традиционного процесса выполнения долгосрочного плана. Прежде всего, это творческие действия, которые в обязательном порядке предполагают выполнение мониторинга результатов реализации, а также гибкую систему коррекции в виде адекватных и своевременных изменений. При этом существует только один критерий правильности для любых стратегических изменений – это бизнес-успех и конечная эффективность его достижения.

Таким образом, первое существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана заключается в обязательном наличии творческого подхода и эффективной обратной связи.

Вторым существенным отличием является то, что на этапе реализации стратегии происходит активное, творческое, практическое создание всех значимых условий осуществления как данной реализуемой стратегии, так и всех будущих организаций.

Третье существенное отличие заключается в том, что современный процесс реализации стратегии с самого первого своего осуществления – это не просто начало выполнения уже принятой стратегии, но и старт процесса создания следующей, т.е. будущей стратегии организации.

С первых моментов практической реализации официально принятой стратегии через обратную связь системы стратегического менеджмента начинает поступать информация о результатах, и сразу запускается механизм осмысления этих результатов, т.е. начинает действовать процесс *стратегической рефлексии*, а также вся система стратегического анализа в целом. Таким образом, начало процесса реализации корпоративной стратегии, которое означает собой завершение одного цикла стратегического развития, одновременно является началом другого цикла такого развития (рис.29).

Стратегический

Стратегическое  
развитие

Реализация  
стратегии

Традиционный  
подход

Стратегический

Стратегическое  
развитие

Реализация  
стратегии

Гибкий  
ситуационный  
подход

Рис.29. Традиционный и гибкий ситуационный подход к реализации стратегии

Для успешной реализации любой стратегии необходимо выделение как минимум три принципиальных условия, которые должны быть обязательно соблюдены:

1. Менеджеры всех уровней должны иметь на рынках стратегию организации в виде системы и четких стратегических указаний и осуществлять указания строго в соответствии с текущим оперативным планом реализации стратегических изменений.
2. Все основные моменты корпоративной стратегии и особенно ее текущие стратегические указания должны быть хорошо доведены до всего персонала организации.
3. Должна использоваться достаточная мотивация всего персонала организации на осуществлении именно данной стратегии.

Реализация стратегии подразумевает выполнение трех основных этапов:

1. *Запуск стратегии.* На этом этапе каждый уровень менеджмента организации должен решать свои особые задачи. Но при этом главную роль играют решения уровня топ-менеджеров.

Топ-менеджеры проводят окончательный анализ внешней среды организации в сравнении с представленным вариантом корпоративной стратегии. Они же осуществляют завершающую коррекцию стратегии посредством внедрения в нее необходимых изменений с акцентами на все стратегические цели.

После завершающей коррекции общая стратегия утверждается высшим руководством организации, а затем по всей организации дается четкая команда о запуске стратегии в действие.

После официального запуска процесса реализации конкретной корпоративной стратегии на всех уровнях организации и по всем ее подсистемам в рамках соответствующей компетенции производится необходимая работа по системному осуществлению именно данной конкретной стратегии.



2. *Основные стратегические изменения.* На этом этапе реализации стратегии главным содержанием деятельности является воплощение в жизнь основных стратегических изменений, предусматриваемых именно данной конкретной стратегией, которая осуществляется в данный конкретный период времени.

3. *Завершение стратегии.* В соответствии с теорией стратегического менеджмента, гибкая коррекция реализуемой стратегии осуществляется постоянно. Это проявляется в виде необходимых конкретных изменений, которые осуществляются в реальном режиме времени как в части в социализированных стратегий организации, так и по ее общей стратегии в целом.

Любые конкретные изменения относятся только к двум качественно разным стратегическим видам.

Изменения первого вида – это изменения, которые осуществляются в процессе реализации данной конкретной стратегии, оставаясь в границах ее особого исходного качества, т.е. являются текущими результатами ситуационно результатами качественной первичной стратегии.

Изменения второго вида – это изменения, которые по своему содержанию выходят за границы ее особого исходного качества, т.е. являются текущими результатами ситуационно качественно новой стратегии.

Резюмируя вышеизложенное, можно утверждать, что любая организация в процессе своей деятельности всегда проходит не только тактически разные, но и стратегически разные этапы своего развития. Именно такие стратегические переходы и являются системными стратегическими изменениями, т.е. переходами от одной определенной стратегии к качественно иной стратегии.

Таким образом, четкой границы завершения стратегии в стратегическом менеджменте не должно быть. Способность организации различать и предвидеть отмеченные стратегические изменения первого и второго вида и соответственно делать вполне профессиональные переходы от одной стратегии к другой – это один из самых тонких и сложных моментов ее стратегического менеджмента.

## **4.2 Стратегические изменения**

Стратегические изменения не являются самоцелью. В реальном бизнесе существует достаточно примеров продолжительного «удачного» функционирования в соответствии с одной и той же стратегией, т.е. по существу без каких-либо значимых изменений. Объяснить это можно двумя моментами. Во-первых, стабильность бизнеса может означать правильный выбор стратегии. Во-вторых, такие ситуации, представляют собой объект стратегического управления, но при этом они не являются предметом стратегического развития, обусловленного соответствующими изменениями внешней среды организации.

Стратегические изменения организации, адекватные изменения ее внешней конкурентной среды, – это объективная необходимость. Актуальность таких изменений обусловлена объективными современными тенденциями, которые характеризуют ближайшую стратегическую перспективу развития любого рынка. Следовательно, стратегические изменения – это основное конструктивное содержание любой стратегии.

Любое изменение означает перевод объекта из одного состояния в другое. Стратегические изменения переводят организацию из одного стратегического состояния в другое стратегическое состояние. Эффективное стратегическое развитие организации характеризуется тем, что в постоянном процессе перехода от данного состояния к другому происходит неуклонный рост ее положительного стратегического качества (рис.30).



Рис.30. Модель стратегических изменений

Для успешной реализации любой конкретной стратегии необходимо, чтобы адекватные изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности данной организации.

Традиционно к основным областям стратегических изменений относят следующие:

1. *Информирование и мотивация персонала.* Реализация изменений – очень сложная и иногда даже деликатная деятельность. Персонал – это

основной капитал и главная ценность современной организации. Поэтому необходимо прежде всего достаточно подробно проинформировать о новой стратегии и соответствующих изменениях весь персонал организации. Наряду с подсистемой материального вознаграждения на эффективную реализацию стратегических изменений должны быть нацелены и другие подсистемы поощрения, а также вся система мотивации персонала организации в целом.

2. *Лидерство и стиль менеджмента.* Весь управленческий персонал организации обязан выполнять роль подлинного лидера в реализации как отдельных стратегических изменений, так и всей их системы в целом. При этом главную роль должны играть высшие руководители, а также команда их единомышленников.

3. *Базовые ценности и корпоративная культура.* В нормальной (т.е. этически правильной) организации никакие стратегические изменения не должно менять ее базовые ценности. Но стратегические изменения надо приводить в соответствии с этими ценностями, доказывая их принципиальную адекватность и показывая новые грани и аспекты этих ценностей.

4. *Оргструктура и другие структуры.* Современное стратегическое управление проблему первичности в связке «стратегия-структура» решает однозначно: стратегия первична по отношению к общей организационной, а также любой другой структуре организации. Следовательно, в полное соответствие с новой стратегией - посредством адекватных изменений – должны приводиться: оргструктура организации, структура системы управления, финансовая и все другие структуры.

5. *Финансирование и иное ресурсное обеспечение.* Особое значение финансовой позиции, т.е. полноценного обеспечения необходимым финансированием каждого отдельного стратегического изменения и всей их системы в целом, представляется достаточно очевидным. Хорошим средством выполнения такой финансовой позиции является стратегический бюджет организации. Стратегические изменения наряду с финансированием должны полностью обеспечиваться всеми другими необходимыми ресурсами.

6. *Компетенция и навыки.* Особое значение имеют адекватные изменения в ключевой компетенции, обеспечивающей стратегическое конкурентное преимущество.

Особое место в стратегических изменениях занимают ключевые стратегические изменения. Реализация этих изменений означает:

1. Осуществление всех решающих изменений, связанных с данной конкретной общей стратегией, т.е. практическое воплощение как определенной, качественно новой стратегии.
2. Воплощение всей системы значимых стратегических изменений, т.к. реализация ключевых изменений влечет за собой осуществление всех остальных изменений, предусмотренных стратегической программой.

### 4.3 Управление процессом реализации стратегических изменений

Управление процессом реализации стратегических изменений показано на рис.31.

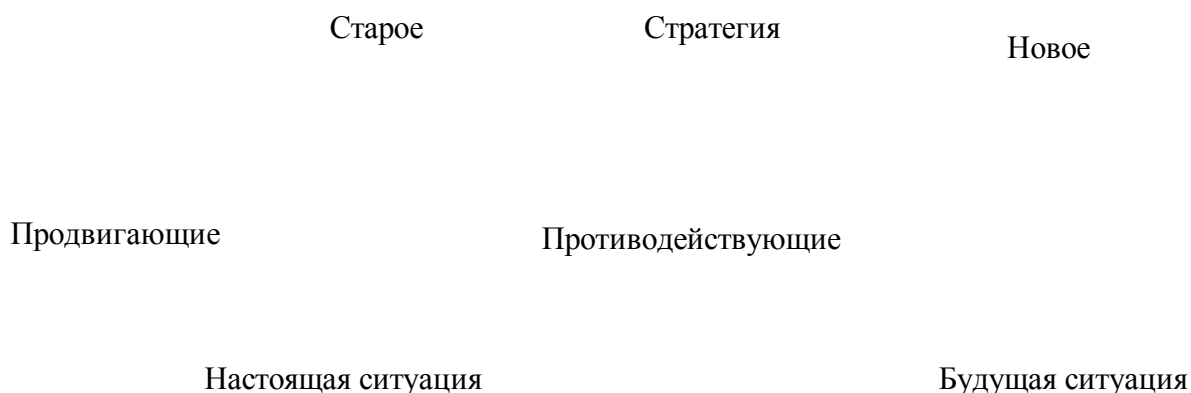


Рис.31. Управление процессом реализации стратегических изменений

Практически всегда реализация новой стратегии связана с преодолением различных сопротивлений (сил противодействия) соответствующим изменениям внутри самой организации. Поэтому важнейшая задача каждого конкретного механизма управления, т.е. механизма, соответствующего любому концептуальному подходу, – преодоление сопротивлений. Основными причинами сопротивления изменениям являются следующие.

Во-первых, любые, даже самые незначительные изменения могут вызвать у людей недовольство и желание им противостоять. Сопротивление переменам не просто феномен, а серьезная проблема, требующая внимания и систематического анализа.

Во-вторых, следует учитывать тот факт, что реализация стратегии не следует автоматически сразу же за ее разработкой. Стратегические инициативы должны сопровождаться действиями, направленными на их реализацию.

В-третьих, источник сопротивления обычно не связан непосредственно с неприятием человеком идей стратегического менеджмента или сформулированной стратегии, хотя может быть и такое. Как правило, возникновение сопротивления обусловлено более глубинными причинами, такими, как: большая загруженность и ответственность в перспективе; изменение характера работы; изменение привычного образа жизни и т.п.

Помимо индивидуального сопротивления, которое может быть достаточно интенсивным, не менее значимую, а может быть, и серьезную угрозу представляет для организации групповое сопротивление.

Особенности преодоления противодействия самым тесным образом связаны со спецификой различных подсистем и аспектов деятельности организации. Речь идет о мотивации персонала на стратегические изменения,

адаптации к новой стратегии корпоративной культуре, обеспечении адекватного финансирования и т.д.

В бизнес-практике существует много различных подходов к управлению процессом реализации стратегических изменений. Так, исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют 5 основных подходов (таблица 30).

Таблица 30

Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений

Название подхода	Главный стратегический вопрос для лидера	Ключевая роль топ-менеджеров
1.Авторитарный (командир)	Как формируется оптимальная стратегия	Профессионал стратегического планирования
2.Контролирующий (контролер)	Как реализовать стратегию	Создание системы контроля
3.Сотрудничество (партнер)	Как вовлечь менеджеров в процесс	Основные координаторы
4.Корпоративной культуры (культурный лидер)	Как вовлечь в процесс весь персонал	Обучающие тренеры
5.Чемпионский (воспитатель чемпионов)	Как мотивировать менеджеров	Арбитраж победителей

В соответствии с теорией MBL (*менеджмент обучение*) обучающаяся организация никогда не осуществляет стратегические изменения спонтанно, а наоборот – занята постоянным их поиском, а также обученную тому, как также изменения лучше находить и внедрять в свою деятельность.

К ключевым элементам такого обучения относят:

1. Обучение в команде.
2. Научение способности находить общее стратегическое видение успешного будущего организации, а также обучение адекватным способам его достижения.
3. Обучение умению находить и избавляться от всего негативного в деятельности организации, включая то, что препятствует его прогрессивному стратегическому развитию.
4. Научение персонала эффективным практическим навыкам как важнейшему активу организации.
5. Обучение современному системному мышлению, которое эффективно интегрирует все аспекты деятельности организации, включая стратегический.

Особое значение для организации имеет управление посредством *ключевых стратегических изменений*. Основными особенностями здесь являются следующие:

1. *Ключевые стратегические изменения* – это особые, так называемые стратегические драйверы. Как система они представляют собой предельно концентрированные изменения, т.е. существо всей новой стратегии организации. Следовательно, первый основной элемент системы управления ключевыми стратегическими изменениями – это четкое их определение и выделение в качестве наиболее приоритетных объектов управления.

2. Приоритетная концентрация всех необходимых ресурсов и их адекватное использование.

3. Эффективный контроль за ходом реализации не только каждого ключевого стратегического изменения и всей их системы, но также за тем, чтобы данная реализация действительно влекла за собой все необходимые системные изменения.

4. В механизме управления ключевыми стратегическими изменениями в ходе процесса их реализации должна действовать органичная обратная связь.

5. Ключевые стратегические изменения можно назвать и специфическими изменениями, поскольку для их практического осуществления, как правило, требуется особое стратегическое лидерство.

Все рассмотренные в данном разделе моменты управления стратегическими изменениями должны быть оформлены в виде программы конкретных действий. В соответствии с разработками И.Ансоффа и с учетом вышеизложенных концептуальных подходов такая программа может иметь вид, представленный в таблице 31.

Таблица 31

Программа управления стратегическими изменениями

№ п/п	Наименование подпрограммы	Конкретные действия
1	Создание «стартовой площадки»	1.1.Провести стратегическую диагностику. 1.2.Разработать схему вероятного сопротивления. 1.3.Выбрать подходящий метод. 1.4.Мобилизовать менеджеров. 1.5.Обеспечить информирование и обучение персонала. 1.6.Привлечь консультантов.
2	Планирование процесса изменений	2.1.Направить внутренние процессы на стратегию. 2.2.Планировать внедрение конкретных изменений.
3	Защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	3.1.Четко разделить ответственность между менеджерами. 3.2.Обеспечить целевое финансирование изменений. 3.3.Ставить перед менеджерами конкретные задачи. 3.4.Осуществить целевое вознаграждение.
4	Планирование процесса внедрения стратегических изменений	4.1.Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией. 4.2.Обучать менеджеров стратегическим решениям. 4.3.Привлечь менеджеров и экспертов к решениям.

		4.4.Контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем менеджеров.
5	Управление текущим производственным процессом	5.1.Вести планирование и внедрение изменений параллельно. 5.2.Контролировать процесс планирования и внедрения.
6	Институционарование новой стратегии	6.1.Создать благоприятную атмосферу. 6.2.Адаптировать корпоративную культуру под стратегические изменения. 6.3.Целенаправленно повышать потенциал персонала
7	Осуществление адекватных реагирований	7.1.Вести двойную органическую систему управления (стратегической и тактической деятельностью). 7.2.Проводить целевой контроль по конкретным стратегическим изменениям. 7.3.Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность. 7.4.Вести стратегический бюджет.

## **5 Стратегический контроллинг и эффективность стратегического менеджмента**

### **5.1 Сущность стратегической эффективности**

Сущность стратегической эффективности раскрывается в следующем тезисе: в современном бизнесе ошибки в корпоративной стратегии неизбежно приводят к поражению в конкурентной борьбе и ослаблению позиций организации на соответствующем рынке: при этом стратегические ошибки исправить даже самыми эффективными приемами тактического менеджмента нельзя в принципе.

Другими словами, в отличие от тактической эффективности организации, которая показывает эффективность ее текущей деятельности, т.е. результативность задействованных организацией ресурсов (например, рентабельность по прибыли за прошедший период), стратегическая эффективность связана с существенными качественными измерениями: сдача или завоевание значимой рыночной позиции, потеря или приобретение сильного конкретного преимущества и т.п., включая небывалый взлет или, наоборот, быструю смерть организации.

В связи с вышеизложенным, весьма актуальной становится проблема разработки правильной стратегии и обеспечения стратегического менеджмента эффективностью. В решении этой проблемы важную роль играет *рефлексия* (*reflexio* – *обращение назад*) – принцип человеческого мышления, направляющий его на осмысление и осознание собственных форм и предпосылок.

*Научная рефлексия* – критика и анализ теоретического значения, проводимые на основе применения и уяснения тех методов и приемов, которые свойственны данной области научного исследования. Поэтому рефлексия выступает и как источник нового знания о своем предмете.

Цель рефлексии как элемента стратегического управления – новое знание о том, как разрабатывать правильную корпоративную стратегию и как сделать стратегический менеджмент эффективным в целом. В данном контексте основные задачи стратегической рефлексии заключаются в следующем:

- 1) логическое завершение данной корпоративной стратегии;
- 2) конструктивные предложения по совершенствованию системы и конкретного механизма разработки следующей корпоративной стратегии;
- 3) конструктивные предложения по контроллингу и коррекции функциональных частных стратегий, развитию всей профессиональной цикличной деятельности, связанной с разработкой и реализацией корпоративной стратегии.

Первую рефлексию разработанной стратегии рекомендуется провести после получения первой редакции стратегии. По существу такая стратегическая рефлексия должна представлять собой анализ и системную оценку по следующим трем позициям.

1. Оценка полученного результата по так называемым критериям стратегичности.

2. Оценка обеспечения технологии разработки стратегии информацией, т.е. оценка сети потоков, поставляющих в организацию необходимую входящую информацию, после внутренней обработки которой и формируется корпоративная стратегия. Данная оценка касается полноты, качества и своевременности поступления информации.

3. Оценка самой технологии обработки внутри организации как входящей, так и собственной информации. Оценка по этой позиции должна проводиться в двух главных аспектах:

- во-первых, с точки зрения эффективности всей системы и каждого из основных процессов цикла стратегической деятельности;
- процесса разработки базового варианта общей стратегии;
- управленческого процесса, обеспечивающего реализацию стратегии;
- процесса стратегического контроллинга;
- процесса обратной связи и коррекции общей стратегии;



- во-вторых, с точки зрения эффективности деятельности обработчиков информации как в разрезе отдельных подразделений, так и персонально каждого специалиста.

Критерии стратегичности и эффективности могут быть сформированы в виде семи ключевых вопросов.

*1. Получена ли действительно стратегия?*

По данному критерию в документе «корпоративная стратегия» должны содержаться:

- четкое определение миссии организации, описание ее дерева целей и стратегических целевых приоритетов, а также краткое изложение обоснованного целеполагания и установления приоритетов;
- перечень основных мероприятий, из которых состоит корпоративная стратегия организации как долгосрочная программа конкретных действий;
- тщательная оценка всех возможных для организации альтернативных вариантов развития.

*2. Как данная стратегия использует возможности, предоставленные рынком? Оценку новых возможностей дают в двух аспектах:*

- что хочет делать организация по системе своих приоритетов;
- что реально может и должна сделать организация в данный стратегический период.

*3. Соответствует ли стратегия организации ее реальным ресурсным возможностям?*

*4. Предусматривает ли стратегия достаточную мотивацию и стимулы для персонала организации?*

*5. Является ли выбранная стратегия достаточно уникальной?*

Стратегия должна наглядно представлять, чем конкретно данная организация отличается от своих главных и основных конкурентов.

*6. Приемлем ли выбранный по данной стратегии уровень риска?*

*7. Можно ли на данной стадии реализации стратегии оценить ее эффективность?*

Последний вопрос является главным на этапе реализации стратегии.

Ответом на него должны быть адекватная оценка эффективности функционирования организации по показателям дохода, прибыли, темпам роста продаж, занимаемым позициям на конкретных рынках и т.д., а также оценка «правильности» бизнеса организации в целом.

Творческая профессиональная деятельность по осмыслению вышеперечисленных критериев, а также методов и способов нахождения соответствующих конструктивных решений в основном и представляет собой стратегическую рефлекссию, которая нацелена на создание в организации эффективного стратегического менеджмента.

Для практического осуществления стратегической рефлексии используются самые разнообразные формы работы: индивидуальные и групповые отчеты, тематические семинары, «мозговые штурмы» и т.д.

По мере накопления опыта практической деятельности в сфере стратегического менеджмента и, прежде всего, в сфере разработки и

реализации корпоративной стратегии, сама стратегия должна содержательно и качественно усиливаться в следующих аспектах:

- 1) методика блочного построения стратегии, т.е. разработка высококачественных блоков в различных подразделениях организации, эффективная «сборка» их этих блоков качественной общей стратегии;
- 2) уникальность стратегии как методика создания конкретных и присущих только данной организации конкурентных преимуществ;
- 3) методика наработки конструктивных рекомендаций по усилению как частных конкурентных преимуществ, так и интегрального конкурентного преимущества в целом по соответствующим продуктам и бизнесам;
- 4) общая методика профессиональной системной деятельности по разработке, утверждению, запуску, контролю реализации и коррекции общей стратегии.

## 5.2 Стратегический контроллинг

*Стратегический контроллинг* – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

- 1) контроль процесса реализации общей стратегии;
- 2) становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;
- 3) мониторинг системы стратегических индикаторов – показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- 4) первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- 5) первичная фиксация критических стратегических позиций организации;
- 6) участие в подстановке стратегических целей;
- 7) участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии;
- 8) координация всех этапов стратегического управления как процесса в целом всех элементов стратегического менеджмента.

Вышеперечисленные функции контроллинга могут распределяться в организационной структуре организации по-разному. Чаще всего стратегический контроллинг представляет собой подсистему общей системы контроллинга организации.

Для случая, когда общая система контроллинга включает только стратегическую и тактическую подсистему, основные различия между двумя видами контроллинга приведены в таблице 32.

Таблица 32

Характеристики стратегического и тактического контроллинга

Показатели	Стратегический контроллинг	Тактический контроллинг
------------	----------------------------	-------------------------

Среда	Внешняя и внутренняя	Внутренняя
Вид управления	Стратегический	Тактический - оперативный
Цели	Поддержание стратегического потенциала	Обеспечение тактической -оперативной прибыльности и ликвидности
Задачи	1.Определение критических внешних и внутренних стратегических позиций 2.Контроль основных индикаторов в соответствии со стратегическими целями. 3.Контроль выполнения стратегических решений. 4.Участие в постановке стратегических целей. 5.Участие в разработке стратегий. 6.Анализ стратегической эффективности. 7.Стратегическая рефлексия.	1.Контроль тактических показателей. 2.Контроль текущего и оперативного планирования. 3.сравнение плановых и фактических показателей тактического управления. 4.Контроль выполнения текущих планов по отклонениям. 5.Определение узких мест тактического управления. 6.Создание и развитие системы информационного обеспечения тактического управления.

Как видно из таблицы 32, принципиальное отличие стратегического контроллинга от тактического (оперативного) заключается в том, что тактический контроллинг в основном оценивает правильности отдельных функций и работ, отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей. Стратегический же контроллинг в первую очередь оценивает ход реализации общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных стратегических целей и миссии организации.

В организации с хорошо поставленным стратегическим управлением функции стратегического контроллинга оптимально распределены по различным ее подразделениям.

Основные функции и задачи стратегического контроллинга, для выполнения которых требуется постоянная профессиональная деятельность, решаются и осуществляются в специализированном подразделении стратегического развития. При этом главным стратегическим контролером всегда является первый менеджер организации и высший коллегиальный орган управления организации, представляющий интересы ее собственника.

### 5.3 Организация становления стратегического менеджмента

Как уже указывалось ранее, организационно возглавлять стратегический менеджмент должно реальное первое лицо организации. В большинстве случаев организация создает и специализированное подразделение стратегического развития. В зависимости от размера организации или в меру приверженности руководства к стратегическому

управлению таким подразделением может быть отдел, управление, департамент или даже дирекция. В небольших организациях это может быть сектор, группа, советник или даже помощник по стратегии. В любом случае ключевые функции такого специализированного подразделения могут быть представлены следующим образом (таблица 33).

Таблица 33

Ключевые функции отдела стратегического развития

№ п/п	Функция
1	Становление стратегического менеджмента в качестве подсистемы профессиональной системы менеджмента.
2	Постановка определенных стратегических позиций в различных специализированных (функциональных) подразделениях организации.
3	Сведение стратегических наработок, подготовленных функциональными подразделениями, в единую и целостную корпоративную стратегию.
4	Интегральный анализ данных стратегического контроллинга, завершающийся выводами и предложениями по коррекции реализуемой стратегии.
5	Коррекция общей стратегии в соответствии с поправками, которые представляются менеджерами организации в процессе развития стратегии.
6	Анализ эффективности конкретных мероприятий и методов, а также рефлексия всей деятельности, связанная с разработкой и реализацией общей стратегии.

В условиях уже сложившейся системы стратегического менеджмента подразделение стратегического развития выполняет все ключевые функции. Кроме того, оно может выполнять и ряд других функций, задаваемых прежде всего спецификой бизнеса конкретной организации.

Менеджер, возглавляющий подразделение стратегического развития, является ведущим стратегом организации в силу своей профессиональной должностной специализации, а также вследствие непосредственной ответственности за практическое осуществление и текущие результаты соответствующей деятельности.

В силу специфики деятельности наиболее эффективным считается подчинение подразделения стратегического развития и его руководителя первому менеджеру организации, т.е. непосредственно генеральному директору или президенту.

Деятельность, связанная с разработкой и развитием корпоративной стратегии, относится к разряду наиболее сложного и квалифицированного интеллектуального труда, требующего адекватных условий своей организации и осуществления. Зарубежный передовой опыт весьма убедительно свидетельствует о полезности привлечения для становления, а также для развития стратегического менеджмента соответствующих консультантов, консалтинговых фирм, оказывающих услуги в области стратегического менеджмента.

К сожалению, рынок услуг по стратегическому менеджменту, который представляют отечественные фирмы, в настоящее время находится в

начальной стадии своего становления. Объясняется это тем, что в настоящее время существует большой дефицит отечественных специалистов по стратегическому менеджменту, реально отсутствуют по-настоящему состоявшиеся и положительно зарекомендовавшие себя российские консалтинговые фирмы.

В передовых компаниях в последние годы практикуют регулярные заседания высших руководителей, посвященные только корпоративной стратегии. Такие заседания, как правило, проводятся методом «полного погружения», который предполагает максимальную концентрацию только на рассматриваемой проблеме, исключая какие-либо отвлечения участников на другие вопросы.

Подобные заседания называют «стратегическими уединениями», и проводятся в течение 1-2 дней. Часто они бывают выездными, т.е. в местах, где их участники на время могут уединяться от оперативно-тактической «текучки» бизнеса и по-настоящему «погрузиться» в его стратегию. Основным способ работы таких уединений – это «мозговой штурм» в его самых различных вариациях, при этом обязательно участие топ-менеджеров организации.

В любой современной организации первый практический шаг в работе по становлению и развитию стратегического менеджмента необходимо делать в виде обучающего семинара. Например, это может быть семинар «стратегический менеджмент как средство достижения бизнес-успеха», «как поставить и развивать стратегический менеджмент в современных условиях» и т.д.

Такие семинары целесообразно проводить именно как обучающие семинары-практикумы в режиме активного диалога с высшими и средними менеджерами организации.

Таким образом, с первого шага процесс становления стратегического менеджмента и на всех последующих этапах его развития важнейшую роль играет базовый ментальный принцип «*Менеджмент-Обучение*» (Management by Learning - MBL).

Соответствующие управленческая система, управленческий подход, современное менеджерское мировоззрение и способ существования должны трактоваться как *Менеджмент-Обучение* – новая парадигма и модель менеджмента.

Данное направление теоретического и практического менеджмента в настоящее время быстро набирает популярность и весьма активно развивается.

## **5.4 Стратегическое лидерство**

Реализация стратегического менеджмента предлагает осуществление стратегического лидерства. Менеджер, решающий стратегическую задачу, обязан одновременно выполнять много ролей лидера: главного предпринимателя и стратега, главного администратора и проводника

стратегии, проводника культуры, контролера, посредника, распределителя ресурсов, стимулятора, консультанта, арбитра, наставника, политика, дипломата. Иногда лидеру приходится применять авторитарный подход; иногда предпочтительнее быть внимательным слушателем и соглашаться на компромиссные решения; иногда лучше всего срабатывает коллегиальный подход. Многие события предполагают активное участие лидера, в других случаях достаточно его символического участия, т.к. подобные решения делегированы подчиненным.

Вообще говоря, проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе способа действия из ряда возможных. В действиях проводника стратегии преобладают шесть задач лидера:

1. Быть в курсе того, что делается и насколько хорошо идут дела.
2. Формировать культуру, которая заражает организацию энергией, необходимой для реализации стратегии.
3. Обеспечить реагирование организации на меняющиеся условия и новые возможности, а также добиться изобилия новаторских идей.
4. Достичь согласия, предупредить «борьбу за власть», препятствующую формированию и реализации стратегии.
5. Требовать соблюдения этических норм.
6. Проводить корректирующие меры более эффективной реализации стратегии.

Чтобы быть в курсе того, как проходит реализация стратегии, менеджеру следует создать разветвленную сеть контактов и источники информации – формальных и неформальных. Основные каналы включают разговоры с ключевыми подчиненными, рассмотрение отчетов, контакта с потребителями, наблюдение за реакцией конкурирующих фирм, анализ слухов и сообщений разовых работников, а также самостоятельные наблюдения за ситуацией. Вышеперечисленные каналы могут иметь как положительные, так и отрицательные моменты, поэтому необходимо обеспечение поступления надежной информации и эффективный контроль ситуации. Реализуется это с помощью *метода управления путем обхода*. Каждая компания формирует свои традиции реализации этого метода с помощью как формальных, так и неформальных контактов.

Проводники стратегии обязаны возглавлять работу по формированию организационного климата и культуры, благоприятствующих стратегии. При проведении в жизнь важных стратегических изменений менеджер должен лично возглавлять этот процесс и способствовать необходимым культурным преобразованием. Известно, что организационные культуры нуждаются в серьезном переосмыслении в зависимости от того, как развиваются события в окружающей среде. Но если производится лишь стратегическая настройка, то это требует значительно меньше времени, чтобы привести ценности и культуру в соответствие со стратегией. В любом случае менеджеру принадлежит ведущая роль в содействии постоянным совершенствованиям. Успешные лидеры должны считать своей обязательностью убеждение людей

в том, что выбранная стратегия верна, а ее реализация – первоочередная задача организации.

Чтобы осуществить серьезные культурные изменения – преодолеть сопротивление укоренившейся культуры – требуется действенная власть, которая обычно находится в руках высшего руководства. Обычно это крупномасштабные изменения и люди, способные их осуществлять, обычно принадлежат к высшему руководству организации.

Один из сложнейших аспектов стратегического лидерства заключается в обеспечении постоянного притока свежих идей от сотрудников организации. Особенно это важно в развивающихся отраслях высокой технологии, где рост зависит от продуктов нововведений, в компаниях с широко диверсифицированными продуктовыми портфелями.

Лидер в этих случаях должен воспитывать и поддерживать сотрудников, способных генерировать и защищать новые идеи, готовых воплотить в новых отделениях и даже новых отраслях. Более того, необходимо формировать атмосферу необходимости и потребности перемен и нововведений среди сотрудников организации.

Чаще всего у энтузиастов перемен наблюдается непривычный стиль работы, поэтому лидер не должен смотреть на них как на возмутителей спокойствия. Наоборот, необходимо иногда поддерживать и поощрять различные организационные формы для поддержки идей и экспериментирования – рабочие группы, соревнование между ними, «подпольные» проекты добровольцев и т.п.

Вознаграждения за смелые успешные начинания должны быть достаточно весомыми, неудачные идеи должны быть тщательно проанализированы и при необходимости должна быть обеспечена возможность исправить допущенные ошибки.

Короче говоря, задача руководства – сформировать адаптивную, новаторскую культуру, которая позволила бы организации реагировать на меняющиеся условия, а не бояться и не уклоняться от них.

Менеджер не способен эффективно сформулировать и осуществить стратегию, если он не разделяет политику компании и не способен маневрировать в политическом смысле. Политика в компании дает возможность стратегическим лидерам обеспечить согласие в отношении стратегии и путей ее реализации.

Исследования, проведенные в крупных современных компаниях показали, что успешно действующие лидеры прибегают к следующим политическим приемам тактического характера:

1. Дают идеям и предложениям, пользующимся слабой поддержкой, умереть в результате бездействия.
2. Создают дополнительные препятствия и проверки для идей, пользующихся сильной поддержкой, но, по мнению менеджера, неприемлемы.
3. Оставляют группе согласованное негативное решение, резервируя за собой право вето на важные решения в критические моменты.

4. Направить стратегию, но не навязывать ее, а отдавая немногие приказы пытаться прояснить дело до достижения согласия.
5. Проявляют бдительность по отношению к символическому воздействию своих поступков, для того чтобы в результате ложных сигналов дела не пошли в неверном направлении.
6. Обеспечивают участие новых лиц и новые подходы при рассмотрении важных перемен, с тем чтобы обеспечить многообразие точек зрения и исключить противодействие новшествам.
7. Минимизирует политическое влияние на решение весьма спорных вопросов и в случаях, когда оппозиция способна изменить ситуацию в свою пользу.

Политика в сфере реализации стратегии приобретает особое значение, когда новая стратегия вынуждена преодолевать сопротивление сторонников прежней стратегии. Прежняя стратегия и лежавшие в ее основе соображения, возможно, вполне соответствовали в свое время ситуации в организации, а люди которые ее обосновали, возможно все еще имеют вес в организации.

Таким образом, чтобы обеспечить должную поддержку стратегии, менеджер обязан оценить и учесть все наиболее влиятельные центры потенциальной поддержки и оппозиции новому стратегическому направлению.

Действия организации должны всегда отвечать этическим нормам, которые должны обязательно поддерживаться главными должностными лицами. При этом высшие руководители должны не только соблюдать этические нормы, но и реагировать открыто на нарушения. При этом главное – это соблюдение норм, а не наказание.

Хорошо разработанная программа по обеспечению соблюдения этических норм должна включать:

- 1) наличие наблюдательного комитета совета руководства организации;
- 2) наличие комитета старших менеджеров для руководства процессом обучения персонала;
- 3) регулярный анализ усилий каждого менеджера по поддержанию этических норм;
- 4) требование, чтобы сотрудники периодически подписывали документы, подтверждающие соблюдения этических норм.

Стратегические лидеры обязаны не только реагировать на изменения в стратегии и ее реализации, но и предвидеть необходимость таких изменений. Меры предпринимательского характера способны улучшать стратегию или ход ее реализации. Особенностью таких мер является то, что они предпринимаются по инициативе руководства, а не носят характер вынужденной реакции. Для этого стратегические лидеры прибегают к разнообразным приемам:

1. Заказывают исследования для изучения вопросов, где, по их мнению, требуются коррективы.
2. Обсуждают идеи с доверенными коллегами.



3. Создают бригады из лиц разной квалификации, с разными интересами и опытом для обсуждения идей и подходов.
4. Вступают в контакт с различными людьми в организации и вне ее для выяснения точек зрения и проверки информации.
5. Стимулируют внесение предложений об улучшении дел работниками более низких звеньев и уровней.
6. Соглашаются на небольшие шаги вперед для выхода на удобные позиции дальнейшего продвижения и т.д.

Все вышеизложенное высвечивает принципиальную природу стратегического лидерства: формулирование и осуществление стратегии не означает следование четко заданному курсу по реализации первоначальной стратегии по заранее разработанному плану. Речь идет о творческом подходе – к адаптации и перестройке стратегии с учетом складывающихся событий, к использованию всех необходимых управленческих методов с целью приспособления внутренних процессов и поведения к стратегии.

Это интерактивный процесс с многочисленными петлями обратной связи и повторениями циклов для уточнения перспектив, задач, стратегий, подходов к их реализации и культуры с целью приведения в соответствие в рамках постоянного процесса, в ходе которого концептуально различные действия пересекаются и объединяются.

### **Список литературы**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002.- 544с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб.: Питер Ком, 1999. – 416с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175с.
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. – 328с.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. – М.: Изд. «Финпресс», 2000. – 272с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. – 296с.

8. Гареев Ф.Э., Блажевич А.А. Формирование стратегического развития нефтегазодобывающего предприятия нефтяной компании. – Уфа: УГНТУ – 116с.
9. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – Спб.: Питер, 1999. – 560с.
10. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Изд. «Финпресс», 2001. – 240с.
11. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: «Экономика», 2004. – 416с.
12. Исмагилов Р.Ф. Стратегический менеджмент. – Уфа: УГНТУ, 2003. – 70с.
13. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
14. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982. – 400с.
15. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб.: 2000. – 284с.
16. Круглов Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Изд. РДЛ, 2003. – 464с.
17. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: РДЛ, 1998. – 768с.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896с.
19. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии, - М.: Изд. «ПРИОР», 2001. – 272с.
20. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375с.
21. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288с.
22. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмнел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336с.
23. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688с.
24. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: - М.: Дело, 2003. – 352с.
25. Портер М.С. Конкуренция: -М.: Изд. «Вильямс», 2000. – 495с.
26. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: - Ростов-на-Дону: Феникс, Новосибирск: Сибирское соглашение. – 2002. – 448с.
27. Стратегический менеджмент (Авт. Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Д. Хьюстон): - М.: Проспект, 2003. – 336с.
28. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А.Уткина. – М.: ТАНДЕМ, 1998. – 440с.
29. Стратегия бизнеса / Под ред. Г.Б.Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 320с.
30. Томпсон А.А., Скрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576с.
31. Тренев А.Н. Стратегическое управление. – М.: ПРИОР, 2002. – 288с.

32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416с.
33. Фольмут Х. Инструменты контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 217с.
34. Хасси Д. Стратегия и планирование. – Спб.: Питер, 2001. – 384с.
35. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами. – Спб.: ЗАО «Бизнес-Микро», 1999. – 208с.
36. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А.П.Графова. – Спб.: Специальная литература, 1995. – 416с.
37. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: ТАНДЕМ, 1998. – 384с.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i>	С. 3
1. <i>Введение в стратегический менеджмент</i>	5
1.1. Исходные определения	5
1.2. Эволюция в теории и практике менеджмента	7
1.3. Стратегический и тактический аспекты менеджмента	7
1.4. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент	8
1.5. Модель стратегического менеджмента	12
2. <i>Стратегический анализ</i>	14
2.1. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность	14

организации	
2.2. Анализ внешней среды организации	17
2.3. Анализ внутренней среды организации	20
2.4. SWOT – анализ организации	22
3. <i>Разработка стратегии организации</i>	24
3.1. Миссия, стратегические цели и приоритеты	24
3.2. Формирование продуктово-маркетинговой стратегии	29
3.3. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы	33
3.4. Холистическая концепция формирования бизнес-стратегий организации	57
3.5. Концепция прямого и обратного процессов формирования стратегий организации	66
3.6. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергии	72
3.7. Функциональные стратегии организации	75
4. <i>Реализация стратегий организации</i>	81
4.1. Сущность процесса реализации стратегии	81
4.2. Стратегические изменения	83
4.3. Управление процессом реализации стратегических изменений	85
5. <i>Стратегический контроллинг и эффективность стратегического менеджмента</i>	89
5.1. Сущность стратегической эффективности	89
5.2. Стратегический контроллинг	91
5.3. Организация становления стратегического менеджмента	93
5.4. Стратегическое лидерство	95
<i>Список литературы</i>	99