



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ЮНИТА 2

СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ И ВНУТРИФИРМЕННОЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

МОСКВА 1999

Одобрено Методическим советом
СГУ

КУРС: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Юнита 1. Основные понятия и определения.

Юнита 2. Стратегия фирмы и внутрифирменное стратегическое планирование.

ЮНИТА 2

Дана содержательная характеристика стратегического планирования как конкретной функции управления. Раскрыты основные формы организации внутрифирменного планирования в условиях рыночной экономики, проведен их сравнительный анализ на примере экономически развитых стран. Приведен подробный перечень конкретных мероприятий по формированию и реализации стратегии фирмы.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета.

ЮНИТА 2

СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ И ВНУТРИФИРМЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ (ДИДАКТИЧЕСКИЕ ЕДИНИЦЫ)

Стратегическое планирование и прогнозирование. Ранжирование целей как основа формирования стратегии фирмы. Выработка стратегии фирмы. Внутрифирменное стратегическое планирование: виды, цели, методы. Анализ и выбор стратегических позиций, стратегическая сегментация. Основные формы организации внутрифирменного стратегического планирования. Процесс стратегического планирования.

ЛИТЕРАТУРА

- * 1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1986. С. 43-55, 75-79, 503-516.
- 2. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М., 1989.
- * 3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М., 1995. С. 102-109, 168-171.
- 4. Грейсон Дж.К.мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
- 5. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М., 1991.
- 6. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.
- 7. Можно ли управлять предприятием вместе? М., 1990.
- * 8. Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления. М., 1990. С. 56-70.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, выдержками из которых составлен файл материалов для изучения.

КУРСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Составьте логическую схему базы знаний и терминологический словарь по файлу материалов.
2. Вопросы для подготовки к экзаменам:
 - Что относится к целям фирмы?
 - Что включается в разработку экономической политики фирмы?
 - По каким признакам ранжируются цели организации?
 - В чем заключается главное отличие долгосрочного планирования от стратегического?
 - Кто играет главную роль в формировании стратегии долгосрочного развития фирмы?
 - Что представляет собой стратегический хозяйственный центр (СХЦ)?
 - Что представляет собой стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)?
 - Как изменяются СЗХ по мере развития производства?
 - Какие показатели играют главную роль в стратегическом планировании?
 - Можно ли стратегию выразить количественно?
 - Что является основной целью стратегического планирования?

Существуют ли временные рамки стратегического планирования?
Каково назначение диверсификации?

Какие факторы определяют состояние конкуренции и уровень прибыльности в отрасли?

Может ли фирма отказаться от стратегического планирования?

Почему стратегическое планирование имеет особую важность для крупных фирм?

Чему уделяется главное внимание при анализе внешней среды?

Может ли стратегия иметь гарантированную эффективность?

В чем заключается основная трудность при реализации стратегических планов фирмы?

В чем смысл институционализации стратегии?

3. Темы рефератов (факультативно):

Принципы определения стратегических позиций фирмы ([1], с.53-55).

Система факторов, определяющих содержание внутрифирменного стратегического планирования ([8], с.64-69, [1], с.43-47).

Концепция СЗХ и СХЦ ([1], с.75-79, [8], с.59-63).

Диверсификация - основной метод стратегического планирования в современных условиях ([3], с. 102-109).

Сравнительный анализ стратегического планирования фирм США и Японии ([3], с.168-171).

Значение и перспективы стратегического планирования для предприятий России в переходный период.

4. Выполните задания, изложенные в ситуациях 1-8.

Ситуация 1

Имеются две сравнимые по масштабам деятельности фирмы, одна из которых выпускает хлебобулочные изделия, а другая - различные виды электронного оборудования. Следует определить общие черты и отличия внутрифирменного стратегического планирования.

Ситуация 2

На примере взаимного влияния факторов спроса, технологии и необходимости обеспечения прибыльности фирмы обоснуйте необходимость создания СХЦ фирмы и его основные функции.

Ситуация 3

Фирма осуществляет стратегическое планирование и хочет застраховаться от возможных неудач - неправильного выбора стратегии и падения прибыли. Охарактеризуйте основные мероприятия внутрифирменного менеджмента, позволяющие обеспечить необходимую эффективность стратегического планирования.

Ситуация 4

Переходный период в России характеризуется нестабильностью факторов внешней среды, паданием производства, высоким риском инвестиций, кризисом финансово-кредитных механизмов. Каким должно быть стратегическое планирование в этих условиях и должно ли оно вообще осуществляться? Ответ обоснуйте.

Ситуация 5

На рынке действует финансово-промышленная группа (ФПГ). В чем заключается сходство и различие процесса стратегического планирования по сравнению с традиционными фирмами?

Ситуация 6

Имеются две фирмы, выпускающие однотипную продукцию, предназначенную для реализации на российском рынке. Одна из них придерживается концепции долгосрочного планирования, другая - стратегического. Каковы могут быть ожидаемые результаты деятельности каждой фирмы?

Ситуация 7

Имеются две фирмы, выпускающие однотипный товар. Одна из них давно присутствует на рынке, другая только что образована. В чем будет заключаться различие в функционировании СХЦ и в характеристиках СЗХ? Будет ли различаться стратегия?

Ситуация 8

Сравните эффективность стратегического планирования примерно одинаковых фирм (выпускаемая продукция, численность работающих, технология и другие факторы производства совпадают) в США и в России.

КРУГЛЫЙ СТОЛ

ТЕМА: Стратегия фирмы и внутрифирменное стратегическое планирование.

ЦЕЛЬ: Усвоение основных целей, функций, методов и форм организации внутрифирменного стратегического планирования.

ВРЕМЯ: 180 мин.

УЧАСТНИКИ: 4 бригады студентов.

Подготовительный этап (домашнее задание)

Подготовьте вопросы партнерам по основным целям и задачам фирмы, а также по целям и задачам внутрифирменного стратегического планирования.

Порядок проведения

Вступительное слово тьютора	- 15 мин.
Разбивка на бригады (каждая бригада решает 2 ситуации)	- 10 мин.
Подготовка бригад к вступлению	- 30 мин.
Выступление бригад (по 20 мин. каждая бригада)	- 80 мин.
Вопросы к выступающим	- 20 мин.
Ответы на вопросы	- 25 мин.
Подведение итогов тьютором	- 15 мин.

Историческая ретроспектива изменений условий
предпринимательской деятельности

Характер изменений	1900	1930	1950	1970	1990
Производственно-рыночные факторы	<ul style="list-style-type: none"> ● Спрос на предметы первой необходимости 	<ul style="list-style-type: none"> ● Дифференцированный спрос 	<ul style="list-style-type: none"> ● Нестабильность технологий ● Насыщение спроса для отраслей первого поколения ● Развитие международных рынков ● Развитие государственных рынков ● Рынки индустрии досуга ● Развитие отраслей на базе новых технологий 	<ul style="list-style-type: none"> ● Стратегические неожиданности ● Потеря контроля над внешней средой фирмы ● Воздействие общества и политических сил на рыночное поведение фирмы ● Ограничения роста ● Ограниченность ресурсов ● Фактор рынков социалистических стран ● Фактор рынков развивающихся стран 	
Географические факторы	<ul style="list-style-type: none"> ● Национальное государство 	<ul style="list-style-type: none"> ● Развитые страны 	+		<ul style="list-style-type: none"> ● Социалистические страны и страны «третьего мира» ● Увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями
Внутрифирменная среда	<ul style="list-style-type: none"> ● Производственные критерии эффективности ● «Честный труд за справедливую плату» ● Авторитарное управление 	<ul style="list-style-type: none"> ● Рыночные критерии эффективности ● Повышение содержательности труда ● Участие в принятии текущих решений ● Управление путем достижения «согласия» 	<ul style="list-style-type: none"> + + + 		<ul style="list-style-type: none"> ● Изменения в характере труда ● Участие в принятии стратегических решений ● Управление на основе власти и влияния
Внешняя социально-политическая среда	<ul style="list-style-type: none"> ● Свобода фирмы от внешних ограничений 	<ul style="list-style-type: none"> ● Утрата фирмой неприступности со стороны общества ● Консюмеризм ● Требования социальной ответственности ● Реакция на «загрязнение среды» ● Реакция на рост власти монополий 			<ul style="list-style-type: none"> ● Новый смысл существования фирмы ● Социализм или неокapиTaлизм

[1] ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМНЫХ РЕШЕНИЙ

По мере эволюции задач изобретались системы управления – механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения.

Цель этой главы – дать представление об эволюции систем хозяйственного управления на уровне фирмы.

В прошлом эти системы изобретались самыми передовыми фирмами. Если они оказывались удачными, то принимались большинством. В течение последнего десятилетия в создании новых систем принимают участие профессиональные консультанты по вопросам управления, а также ученые.

По мере возникновения каждая новая система объявлялась окончательным и полным разрешением всех проблем фирмы, лучшим, чем все предыдущие.

Пользуясь тем преимуществом, что у нас уже есть историческая ретроспектива, мы покажем, что эти системы нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая предназначена для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения остальных задач.

Точная оценка характера перемен

В табл. 1.2.1 общая характеристика исторической эволюции условий деятельности фирм разбита на четыре части по следующим признакам: факторы товарных рынков; географические факторы; внутрифирменные условия; внешние общественно-политические условия. Из таблицы можно вывести ряд важных заключений.

1. Во второй половине XX века число новых задач, обусловленных изменениями обстановки, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного в первой половине века.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок рыночной экономики приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Сложность и новизна создают возрастающую нагрузку на высшее звено управляющих, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствует условиям решения проблем.

4. Новые задачи возникают все чаще. Новизна, сложность и темп их появления повышают вероятность стратегических неожиданностей.

В табл. 1.2.2 последовательная смена задач рассмотрена с точки зрения трех характеристик нестабильности: **степени привычности, темпа изменений и предсказуемости будущего**. Таблица показывает, что нестабильность условий предпринимательской деятельности в США прошла на протяжении XX века несколько последовательных стадий нарастания. В верхней части таблицы приведены названия, данные нами для описания этих стадий.

До начала 50-х годов прошлый опыт представлял ценное руководство для будущего. Распознавая знакомые ситуации, экстраполируя привычные тенденции, фирма могла ясно видеть будущее. Острой потребности в предвидении нового тогда не было, так как перемены проходили достаточно

ТАБЛИЦА 1.2.2



медленно, чтобы подготовить продуманные решения.

Но начиная с 50-х годов перемены уже нельзя было связывать с прежними тенденциями. Они случались все быстрее и являлись все менее предсказуемыми. В 80-90-х годах некоторые тенденции еще можно предсказывать, опираясь на анализ глубинных процессов, но многое из того, что останется скрытым от глаз сложностью видимых условий, может обнаружить себя внезапным ударом по интересам фирмы, как стратегическая неожиданность.

Последовательное нарастание нестабильности условий, показанное в табл. 1.2.2, представляет усредненную ситуацию для США. В пределах этой средней ситуации развивалось соперничество: отрасли, сильно зависевшие от изменений в технологической базе и (или) от социально-политических условий, развивались быстрее, чем отрасли, находившиеся в стабильных условиях. Эта средняя ситуация менялась в различных странах неодинаковыми темпами. Постиндустриальная нестабильность зародилась в середине 50-х годов в США и затем распространилась на Западную Европу. В Европе только Западная Германия вплоть до конца 70-х годов представляла собой "чудо экономического роста", не затронутое нестабильностью. В Японии сильные проявления постиндустриальной нестабильности стали заметны лишь в 1982 г.

Следовательно, каждая фирма, исходя из чисто практических соображений, нуждается в оценке того, какого рода перемены ожидают ее в будущем. Пользуясь шкалой со значением от 1 до 5, приведенной в нижней части табл. 1.2.2, эту оценку можно произвести следующим образом.

1. Определите, какие из условий деятельности фирмы будут, по вашим представлениям, наименее стабильными в ближайшие 5-7 лет.

2. Пользуясь таблицей, определите для выбранных вами условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Связав эти три характеристики, вычертите схему ожидающей вас нестабильности.

3. Разделите схему пополам вертикальной чертой, определив тем самым средний уровень, увязанный с делениями шкалы нестабильности по табл. 1.2.2.

Автор предлагал определить будущую нестабильность фирмы большой группе (более 1000) управляющих из разных стран мира.

Задача ставилась перед каждой группой управляющих до того, как им показывали результаты, полученные в других группах. Поэтому можно только удивляться, насколько они оказались единодушны в том, что в 80-х годах уровень нестабильности будет находиться в пределах 3,5 - 4,5 по шкале. Как следует из табл. 1.2.2, это означает, что нередко будет нарушаться преемственность опыта, что изменения будут идти быстрее, чем фирма сможет на них реагировать, и что фирма окажется в состоянии предсказывать события только частично.

Эволюция управленческих систем

По мере изменения уровня нестабильности управленческая практика выработала ряд методов организации деятельности фирмы в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем соответственно больше усложнялись системы, причем каждая последующая дополняла предыдущую.

Эволюция систем общefирменного управления показана в табл. 1.2.3. Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы рассчитывались на растущий уровень нестабильности (см. табл. 1.2.2), и в особенности на все большую непривычность событий и все меньшую предсказуемость будущего.

Как следует из таблицы, можно выделить четыре этапа в развитии этих

ТАБЛИЦА 1.2.3

Эволюция управленческих систем

Предсказуемость будущего	1900	1930	1950	1970	1970
	← Привычно →	←	Поддается экстра- поляции	← Неожиданно, но → узнаваемо	← Неожиданно и неузнаваемо
Будущее есть повторение прошлого	● Справочники и инструкции ● Финансовый контроль Управление на основе контроля				
Будущее предсказуемо пу- тем экстраполяции	● Составление текущих бюджетов ● Составление бюджетов капиталовложений ● Целевое управление ● Долгосрочное планирование Управление на основе экстра- поляции				
Предсказуемы только про- блемы и новые возможно- сти	Управление на основе предвиде- ния изменений ● Стратегическое планирование по периодам ● Выбор стратегических позиций				
Частично предсказуемы слабые сигналы из внеш- ней среды фирмы	Управление на основе гибких/ экстренных решений ● Управление на основе ранжирования стратегических задач ● Управление по слабым сигналам ● Управление в условиях неожиданных событий				
Неожиданные события					
Уровень нестабильности	1 Стабильность	2 Реактивность	3 Предвидение	4 Исследование	5 Творчество

систем.

1. *Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).*
2. *Управление на основе экстраполяции*, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого.
3. *Управление на основе предвидения изменений*, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них.

4. *Управление на основе гибких экстренных решений*, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Системы более раннего происхождения, включая долгосрочное планирование, сейчас широко применяются в управленческой практике. Стратегическое планирование внедрялось медленно и трудно в течение 20 лет, но теперь и оно все шире входит в практику фирм. Периодически стратегическим управлением начинают интересоваться фирмы, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Управление на основе ранжирования стратегических задач уже привлекло внимание в Японии и США. Управление по слабым сигналам еще только складывается.

В остальных параграфах данной работы мы дадим сравнительное описание более новых систем, начиная с долгосрочного планирования.

Долгосрочное и стратегическое планирование

В этом параграфе мы исходим из того, что долгосрочное и стратегическое планирование уже известны читателю достаточно подробно, и рассматриваем принципиальные различия между этими двумя системами.

Главное различие между долгосрочным (его иногда называют корпоративным) и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего.

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. На рис. 1.2.1 (верхняя часть) это показано волнистым пунктиром, который продолжен вперед. Ломаная с зубцами линия, так называемый “след хоккейной клюшки”, описывает типичную процедуру постановки целей, применяемую при долгосрочном планировании.

Высшее руководство фирмы обычно исходит из того, что в будущем итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и оно, естественно, договаривается с подчиненными ему управляющими о более высоких показателях. Типичный результат такой практики - постановка оптимистических целей, с которыми не сходятся реальные итоги. В фирмах, где управление поставлено хорошо, результаты деятельности обычно выше, чем предсказывает экстраполяция, но выглядят они, как типичные “зубцы пилы”, представленные на рисунке. В тех компаниях, которые управляются хуже, реальные итоги тоже выглядят, как “зубцы пилы”, только они ниже намеченных целей.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому в качестве первого шага предпринимается анализ перспектив фирмы,

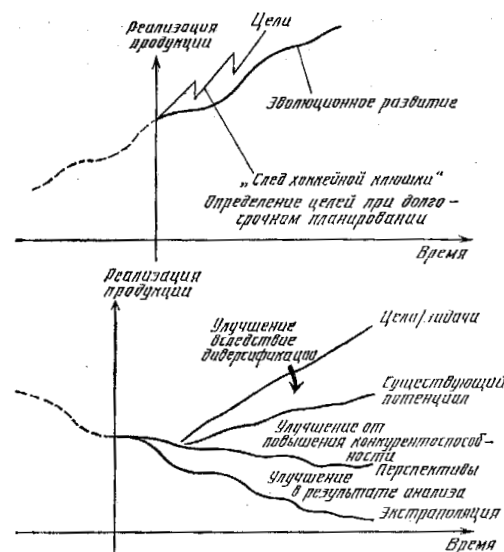


Рис. 1.2.1. Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами

задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Результаты анализа перспектив показаны в нижней части рис. 1.2.1. Пользуясь выражением, впервые введенным в оборот и 60-х годах Р. Стюартом из Стенфордского университета, можно сказать, что определение перспектив предотвращает выход результатов за пределы обозримости, что бывает, когда фирма действует, пользуясь экстраполяцией своих прошлых тенденций.

Вторым шагом является анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты рабо-

ты фирмы, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается.

Обычно анализ конкурентных позиций показывает: даже при том, что фирма собирается следовать оптимальным стратегиям во всех своих видах деятельности, одни из них более перспективны, чем другие, а некоторые вовсе неперспективны. Следовательно, необходим третий шаг, который получил наименование *метода выбора стратегии*: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Общий уровень результатов, на которые может рассчитывать фирма, пользуясь анализом своих конкурентных возможностей, показан на рис. 1.2.1 линией нынешних возможностей (существующий потенциал). Она перекрывает пределы конкурентных возможностей.

Фирма может удовлетвориться принятием линии своих нынешних возможностей в качестве ориентира на будущее. В таком случае анализ пределов на этом заканчивается и фирма переходит к составлению программ и бюджетов.

Во многих случаях линия нынешних возможностей неприемлема для фирмы: либо потому, что набор видов деятельности, которыми она в настоящее время располагает, стратегически уязвим, либо из-за того, что линия перспектив обнаруживает несоответствие между долгосрочной и краткосрочной перспективами, либо по той причине, что управляющие претендуют на достижение темпов роста, намного превышающих линию перспектив.

В таких случаях следующим шагом является *анализ путей диверсификации*. Его задачей является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности

и определение новых видов, к которым фирме следует перейти.

Соединяя результаты, ожидаемые от новых видов деятельности, с линией нынешних возможностей, фирма выходит на общие цели и задачи, показанные на рисунке. Они определяются двумя факторами: с одной стороны, тем, насколько крупные цели ставит перед собой руководство фирмы и насколько энергично оно стремится к их достижению, а с другой - тем, насколько диверсификация будет обеспечена стратегическими ресурсами.

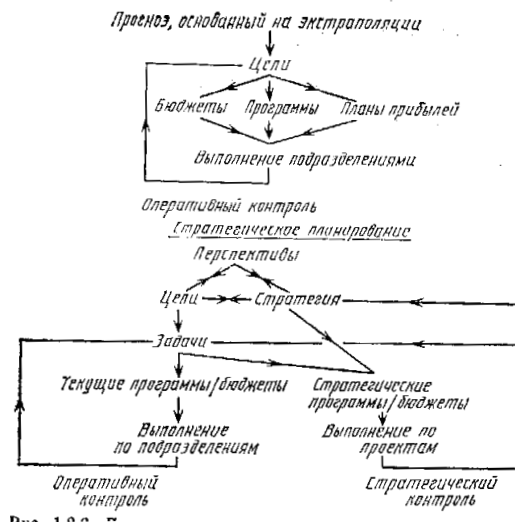


Рис. 1.2.2. Долгосрочное планирование на основе экстраполяции и стратегическое планирование

краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение, и стратегических.

Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности. А это, как подробно разобрано дальше, плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения требует отдельной, особой системы контроля, которая обозначена на рисунке как стратегический контроль.

Долгосрочное планирование отвечает потребностям фирмы в тех случаях, когда будущее выводится из прошлого с помощью экстраполяции. Пользуясь шкалой, приведенной в табл. 1.2.3, можно сказать, что долгосрочное планирование позволяет успешно решать задачи при уровнях нестабильности от 2,5 до 3,5. На уровне 4, когда будущие задачи уже не связаны с прежними, возникает необходимость в стратегическом планировании.

Управление посредством выбора стратегических позиций

Когда впервые разрабатывалась идея стратегического планирования, было ясно, что возможности перехода к новым видам деятельности зависят от того,

Различия между процедурами долгосрочного и стратегического планирования показаны на рис. 1.2.2.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений фирмы. Затем программы и бюджеты исполняются этими подразделениями.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который, как показано в нижней части рис. 1.2.2, связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии.

Следующий шаг состоит в постановке двух групп задач:

насколько фирма будет в состоянии успешно в них функционировать. Поэтому одно из главных правил выбора стратегии состояло в том, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы. Поэтому одним из первых шагов в разработке принципов стратегического планирования стал анализ потенциала фирмы с точки зрения определения ее сильных и слабых сторон.

Но скоро стало очевидно из опыта, что такая привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает ее возможности стратегических действий. Зачастую фирмам не удавалось найти для себя перспективную отрасль такого рода, чтобы в ней можно было применить накопленный опыт. Хуже того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках традиционной деятельности накопленный опыт фирмы нередко оборачивался слабостью и мешал усвоению нового. Например, Г. Форд I, заявив в тот момент, когда нужно было перейти от массового производства к рыночной ориентации: "Дайте им машину любого цвета, только пусть она будет черная", - попал в ловушку своих прежних достижений, что привело к потере лидерства в автомобильной промышленности. Иными словами, традиционная ориентация на массовое производство стандартного автомобиля обернулась слабостью на рынке, требовавшем множества разных моделей.

Когда стало понятно, что опора на прошлый опыт может быть небезопасна, концепция стратегического планирования претерпела изменения в направлении, показанном на рис. 1.2.3.

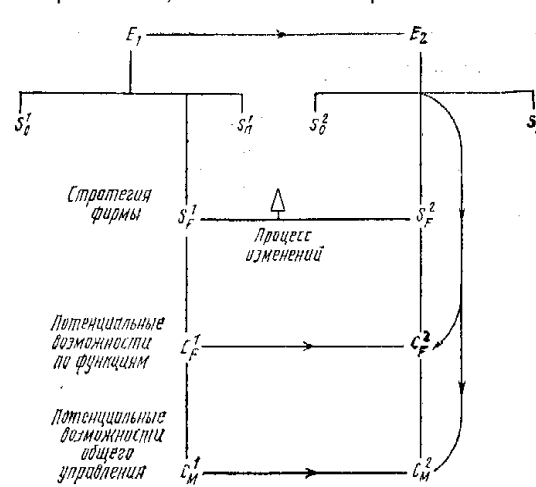


Рис. 1.2.3. Общая схема управления посредством выбора стратегических позиций

ти сохраняет для фирмы значение E_1 , успешная реализация стратегии требует возможностей C_1^1 и C_M^1 .

Если из анализа факторов нестабильности видно, что в дальнейшем ее уровень будет повышаться (или понижаться) до точки E_2 , значения наилучших для фирмы стратегий будут располагаться между точками S_0^2 и S_n^2 . В результате фирма должна будет не только перейти к стратегии S_F^2 , но и располагать

В условиях внешней нестабильности уровня E_1 возможен ряд стратегий, обеспечивающих успех: от S_0^1 до S_n^1 . Пользуясь методом анализа отклонений от целей, представленным на рис. 1.2.1, фирма выбирает ту стратегию S_F^1 , которая лучше всего отвечает ее целям. Но успех стратегии во внешней среде будет зависеть от ее внутренних организационных возможностей. Как показано на рисунке, существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: функциональные (НИОКР, маркетинг, производство и др.) и общеправленческие. Таким образом, пока уровень внешней нестабильности

возможностями C_F^2 и C_M^2 .

Таким образом, в стратегическом управлении планирование изменения возможностей сочетается с планированием стратегии. Сложность этой новой процедуры объясняется двумя причинами.

1. Стратегия и организационные возможности связаны друг с другом, как “курица и яйцо”.

2. В то время, как понятие потенциала отдельных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетинга, производства и т.д.) в настоящее время хорошо известно и широко применяется на практике, планирование потенциала общefирменного управления - новое и сложное понятие.

Пока будет достаточно, если мы укажем, что возможности общefирменного управления основываются на пяти взаимосвязанных компонентах.

1. Квалификация и кругозор ведущих управляющих.
2. Общественный климат (культура отношений) внутри фирмы.
3. Структура власти.
4. Методы работы и организационная структура.
5. Умение общefирменного персонала вести организационную работу.

Таким образом, первое существенное отличие стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций состоит в **дополнении планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии**.

Как показал опыт, в тех случаях, когда планирование связано с необходимостью кардинального изменения возможностей общefирменного управления (например, требуется иной кругозор управляющих, другая культура и структура власти), реализация плана встречает сильное сопротивление внутри существующей организации. Если в ходе выполнения плана не принимать специальные меры для того, чтобы уменьшить это сопротивление, преодолеть его и научиться им управлять, планирование рискует из аналитического стать паралитическим.

Второе отличие стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций состоит в **систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей**.

[3] В 80-е годы появились новые подходы к разработке стратегии фирм, обусловленные развитием принципиально новых условий предпринимательской деятельности:

потерей контроля за внешней средой фирмы: воздействие общественно-политических сил на рыночное поведение фирмы;

возникновением сложных проблем во внутрифирменном управлении: ограниченность темпов роста производственно-сбытовой деятельности и ограниченность ресурсов; переход к новому технологическому базису, опирающемуся на наукоемкие виды деятельности; изменения характера труда в связи с автоматизацией производства, применением гибких систем;

участием управленческих кадров в принятии стратегических решений.

Новая система управления направлена больше на разработку стратегии и технической политики, а не на достижение финансовых показателей. Ее характеризует возрастающая ориентация производства на конечный потребительский спрос, быстрая сменяемость номенклатуры изделий,

внедрение в новые отрасли, активизация новых направлений деятельности. Стратегические решения исходно влияют на номенклатуру производства, но последняя в свою очередь оказывает обратное воздействие на стратегические решения.

Формирование стратегии корпорации в целом приобретает все большее значение. Это касается вопросов приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий, разрабатываемых производственными отделениями.

Источником стратегических идей является высший уровень управления, поскольку именно там сосредоточивается информация, а также центральные службы и руководители производственных отделений. Выявление стратегических проблем и выработка стратегических идей на ранних стадиях долгосрочного планирования осуществляются “сверху вниз”, т.е. высшим звеном управления и плановым аппаратом во взаимодействии.

Вместе с тем многие цели, имеющие стратегическое значение, возникают за рамками процесса планирования и поступают от руководителей высшего звена либо вырабатываются в процессе взаимодействия.

Важную роль в сборе информации приобретают плановый аппарат, в том числе центральный плановый отдел (служба) и плановые отделы отделений. В прогнозировании спроса в широких масштабах используются такие сложные количественные методы, как экономические модели и машинное моделирование, а также менее сложные: экстраполяция временных рядов или экспертные оценки. Обычно компания рассчитывает на риск по всем видам производимой продукции, однако для обеспечения устойчивости компании особое внимание обращается на снижение уровня колебания совокупной прибыли всей фирмы. Отсюда стремление к выравниванию колебаний прибыли по разным видам продукции.

Стратегическо-управленческие решения во многом зависят от принципов управления фирмой, перспектив ее развития и принятых методов планирования. В современных условиях наибольшее распространение получили следующие стили и принципы управления.

- *Управление на основе контроля* используется, когда предполагается стабильное развитие на перспективу; применяется финансовый контроль.

- *Управление на основе экстраполяции* используется, когда предполагается на перспективу развитие таких же тенденций, как и в прошлом периоде; в этих целях применяется составление текущих бюджетов, бюджетов капиталовложений, целевое управление, долгосрочное планирование.

- *Управление на основе разработки принципиально новых стратегий* используется, когда становятся очевидными новые тенденции развития, требующие принятия новых стилей и принципов управления, а также когда применяется выработка новых стратегических позиций, разработка стратегических планов по периодам.

- *Управление на основе принятия оперативных решений* используется при возникновении непредвиденных обстоятельств и тенденций развития; применяется на основе ранжирования стратегических задач (в особенности часто в фирмах США и Японии).

В современных условиях изменился подход к разработке стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия, дающая фирме преимущества в конкурентной борьбе, должна быть известна лишь узкому кругу руководителей

фирмы и не должна предаваться гласности, то сейчас отдается предпочтение открыто сформулированной стратегии. Причем считается, что стратегия должна быть не только делом управляющих, но и делом ее непосредственных исполнителей, в особенности работников, занятых в области НИОКР, производства и сбыта, участвующих как в разработке стратегии, так и в ее реализации.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИРМАХ США И ЯПОНИИ

Стратегическое управление в фирмах США. Стратегическое управление стало входить в практику управления американскими компаниями с конца 60-х годов. Тогда его главным объектом была диверсификация деятельности фирмы, когда каждое производственное отделение обслуживало определенную группу рынков с самыми различными перспективами. С 70-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 80-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования, ориентированного на оценку целесообразности развития отдельных областей хозяйственной деятельности, которые зависят не столько от текущей эффективности, сколько от их результативности в перспективе.

Главным в современных условиях стала не столько работа фирмы в целом, сколько на конкурентном сегменте рынка - в данной отрасли или подотрасли.

В американских компаниях такие сегменты получили название стратегических центров хозяйствования (СЦХ). Первым шагом разработки стратегии фирмы является определение соответствующих центров (секторов рынка) и их исследование вне связи со структурой фирмы и ее текущей деятельностью. Результатом анализа является оценка перспектив, которые могут открыться на рынке любому конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии. Второй шаг - решение вопроса о том, как данная фирма намерена конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Организационную структуру стратегического управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СЦХ. Каждый СЦХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Важнейшей задачей стратегии в условиях быстрого развития научно-технического прогресса становится определение соотношений между старой и новой технологиями: сохранение и на какой срок традиционной технологии или переход на новую технологию, при которой определенная часть продукции, выпускаемой фирмой, окажется устаревшей.

В крупных компаниях США для разработки и реализации стратегии была создана управленческая структура, не совпадающая с организационной структурой фирмы. Основным звеном этой системы стали стратегические центры хозяйствования, в которые включаются производственные отделения по следующим признакам: общность рынков сбыта, однотипность и взаимозаменяемость продукции; обеспеченность ресурсами для ее разработки, производства и реализации; наличие сопоставимых по профилю и потенциалу конкурентов. Число СЦХ в компаниях США значительно меньше числа производственных отделений. Например, в компании "Вестингауз-электрик" 110 производственных отделений объединены в 37 СЦХ.

Управляющий СЦХ несет ответственность как за разработку, так и за выполнение стратегического плана по своему СЦХ. Они наделяются

дополнительными полномочиями, которые позволяют им привлекать к достижению стратегических целей ресурсы входящих в них производственных отделений. Для СЦХ устанавливаются свои показатели оценки деятельности и определенный порядок их стимулирования. Наряду с обязательными для всех показателями (прибыль, объем реализации, фондоотдача) для них устанавливаются показатели динамики достижения долгосрочных целей: этапы разработки и освоения новой продукции, наращивания производственных мощностей, увеличение объема продаж и др.

СЦХ несут ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособности изделий и сбытовой политики, формирование номенклатуры изделий. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли в некоторых компаниях передается в соответствующие производственные отделения.

Главными критериями образования СЦХ внутри фирмы являются: эффективность развития по данному стратегическому направлению; эффективное использование технологии; высокий уровень рентабельности.

При принятии решений о создании СЦХ прежде всего выявляются: потребности, которые нужно удовлетворять; переход к новым технологиям; типы клиентов. Определяющими факторами являются: фаза развития спроса, размеры рынка, покупательная способность, торговые барьеры, привычки покупателей, состав конкурентов, интенсивность конкуренции, каналы сбыта, государственное регулирование, нестабильность в стране - экономическая, технологическая, социально-политическая.

"Дженерал электрик", например, построила свою систему стратегического управления таким образом, что все производственные отделения, включая группы заводов, КБ, сбытовые фирмы, были распределены между СЦХ, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат - получение прибыли.

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СЦХ. Они могут создаваться на разных уровнях управления, включая подотрасли, группы производств или производство отдельных товаров. Все они имеют равный статус в системе стратегического управления независимо от масштабов деятельности фирмы.

В разработке стратегии американские корпорации перешли от методов экстраполяции (т.е. роста производства от достигнутого на основе тенденций прошлого периода) к моделированию. Их стратегия стала разрабатываться на основе моделей стратегического развития: финансовой, управления сбытом, производственной, распределения капиталовложений. Модели стратегического развития уже применяют более 20% фирм из 500 крупнейших американских компаний. Такие модели разрабатываются с применением методов математического программирования. Обычно модели стратегического развития разрабатываются для каждого производственного отделения или стратегических хозяйственных центров, а затем объединяются в единую модель корпорации. В каждой из моделей может насчитываться до 30 уравнений. Модели используются в основном для оценки стратегического развития производственных отделений на 5-10 лет вперед.

Стратегическое управление в фирмах Японии. Система стратегического управления возникла в фирмах Японии намного раньше, чем в американских и западноевропейских компаниях, и применяется значительно

шире.

Особое внимание в системе стратегического управления придается разработке целей, которые затем составляют основу долгосрочного планирования. Схема целей, разрабатываемых японскими компаниями, может быть представлена в следующем виде :

I. Базовые цели.

1. Объем продаж.
2. Темп роста (объема продаж или прибыли)
3. Прибыль:
размер прибыли,
норма прибыли на весь капитал (или все активы),
отношение прибыли к акционерному капиталу,
отношение прибыли к объему продаж,
доход на одну акцию.
4. Доля на рынке.
5. Структура капитала.
6. Дивиденды.
7. Цена акций.
8. Компенсация работникам (заработная плата).
9. Уровень качества продукции.
10. Базовая политика роста.
11. Базовая политика устойчивости.
12. Базовая политика извлечения прибыли.
13. Базовая политика в отношении социальной ответственности.

II. Оперативные вопросы (цели в области производительности)

1. Задание по добавленной стоимости.
2. Задание по производительности труда.
3. Инвестиции на одного работающего.
4. Коэффициент оборачиваемости капитала.
5. Политика в области снижения издержек.

Важную роль в стратегическом управлении в японских компаниях играют взаимоотношения материнской компании с ее филиалами и дочерними компаниями. В особенности это касается определения целей развития, которые дифференцируются в зависимости от характера деятельности подконтрольных компаний. Так, в филиалах и дочерних компаниях, ориентированных на внутренний рынок, цели устанавливаются с точки зрения материнской компании по следующим показателям: объем продаж, прибыль, устойчивость, укрепление престижа торговой марки. Для филиалов и дочерних компаний, ориентированных на эффективность производства, цели устанавливаются с точки зрения филиалов по таким показателям, как объем продаж, прибыль, устойчивость, вклад в развитие принимающей страны. Для филиалов, ориентированных на ресурсы, цели устанавливаются с точки зрения ТНК в целом по объему продаж, прибыли, устойчивости, доли на мировом рынке.

Новое в планировании и стратегии в японских компаниях характеризует переход от количественных показателей плана к стратегическому качественному "плану"; от порядка "снизу вверх" к системе "сверху вниз" или системе взаимосвязей уровней управления.

Содержание долгосрочного плана может включать следующие позиции :

1. Цели компании в целом.

2. Прогнозирование среды и анализ конкуренции.
3. Анализ сильных и слабых сторон компании.
4. Прогнозирование будущего компании при экстраполяции действующей стратегии.
5. Проблемы и возможности компании.
6. Цели и стратегии компании в целом.
7. Вертикальная интеграция.
8. Разработка нового продукта.
9. Проектирование нового рынка.
10. Зарубежная деятельность.
11. Усиление рыночной конкурентоспособности.
12. План снижения издержек.
13. Информационная система.
14. Приобретения.
15. Исследования и разработки.
16. План производства.
17. Капитальные вложения.
18. Инвестиции в дочерние предприятия.
19. План материально-технического снабжения.
20. План по труду.
21. Обучение и развитие системы управления.
22. Социальное обеспечение занятых.
23. Отношение к отрасли.
24. Планирование или организация.
25. Выявление возможных потерь и выгод.
26. Оценка финансовых потоков.
27. Оценка платежного баланса.
28. Ситуационные планы для неблагоприятных ситуаций.

В японских компаниях широко применяются следующие виды стратегий: "продукт-рынок"; маркетинга; конкуренции; инновации; зарубежного производства; экспорта; лицензионного обмена.

Крупная диверсификационная компания обычно использует одновременно различные стратегии в зависимости от характера продукции. Например, японская фирма "Хитати" для производства электробытовых приборов использует зарубежные филиалы: тяжелое электрооборудование экспортирует или продает лицензии на его производство; технологически сложное оборудование целых предприятий продает на основе заказов на проектирование и строительство.

Помимо характера продукции, выбор стратегии определяется также объемом необходимых инвестиций, величиной расходов на товародвижение. Так, в японских компаниях при выборе стратегии придерживаются следующих принципов.

- Изделия, небольшие, компактные, требующие для своего производства высокого уровня технологии, - требуют ориентации на экспорт.

- Изделия, небольшие по размерам, не требующие самой передовой технологии для производства (кино-фотоаппаратура, а также часы среднего качества), требуют ориентации как на экспорт, так и на зарубежное производство. В этих случаях осуществлять производственный контроль несложно, поэтому такие производства размещаются в развивающихся странах.

- Изделия, средние по размерам и требующие передовой технологии, подходят для организации зарубежного производства (электробытовые приборы и резиновые шины). Высокий технологический уровень их производства является залогом их высокой конкурентоспособности. Поскольку такие товары требуют особых условий транспортировки, расходы на их товародвижение велики. В то же время, учитывая их широкомасштабное производство и ориентацию на внешние рынки, управлять такими зарубежными филиалами из материнской компании несложно.

- Тяжелое энергетическое оборудование (электрогенераторы) нецелесообразно передавать для выпуска на зарубежные филиалы, поскольку оно производится на заказ и управление таким производством на расстоянии затруднено.

- Сырьевые товары более целесообразно получать со своих подконтрольных зарубежных предприятий или разрабатывать, организуя для этого совместные предприятия.

- Пищевые продукты и текстильные изделия из-за невысокого технологического уровня производства ориентируются в основном на внутренний рынок, однако продукты, обладающие хорошо известным товарным знаком, могут экспортироваться, и в отдельных странах может оказаться целесообразным создавать производственные филиалы.

Ориентация японских компаний в зависимости от характера выпускаемой продукции

Экспорт	Экспорт и зарубежное производство	Зарубежное производство
Кино-фотокамеры	Кино-фотокамеры среднего качества	Электробытовые приборы
Часы	Часы Застежки-молнии	Резиновые шины Копировальное оборудование
Тяжелое электрооборудование	Проектные разработки Автомобили Суда Сталь Нефтехимические продукты	Древесина Уголь Руды Железная руда Химические продукты

Многие японские компании предпочитают стратегию расширения экспорта стратегии зарубежных инвестиций. Это они связывают прежде всего с рискованностью капиталовложений за рубежом. Характерными случаями риска они считают:

требования профсоюзов страны пребывания филиала о повышении заработной платы местным служащим;

производительность труда может оказаться значительно более низкой, чем запланировано;

качество продукции, выпускаемой филиалом, может оказаться более низким, чем продукции материнской компании;

риск, связанный с политическими, экономическими и конъюнктурными обстоятельствами.

Модель факторов успеха деятельности японских компаний может быть представлена следующим образом:

- высокий технологический уровень материнской компании, ее стратегия на развитие зарубежных операций;

- устойчивое финансовое положение материнской компании;

- компетентность высшего руководства в вопросах учреждения зарубежных филиалов.

Выбор стратегии японскими компаниями

I. Выбор: ориентация на экспорт	Причина
1. Небольшие фирмы, производящие новейшую продукцию (высококачественные часы, фотоаппаратуру)	Транспортные издержки низки
2. Средние по размерам компании — автомобильные, сталелитейные	Риск зарубежных инвестиций слишком велик
3. Крупные компании, производящие товары на заказ (электрооборудование и суда)	Затруднен производственный контроль над зарубежными филиалами
II. Выбор: значительное зарубежное производство и небольшой экспорт	
1. Компании, производящие массовые товары с использованием импортного сырья (бумага)	Транспортные издержки высоки Зарубежные инвестиции производятся для обеспечения компании источниками сырья (экспорт готовой продукции затруднен)
III. Выбор: незначительное зарубежное производство и небольшой экспорт	
1. Компании, производящие средние по сложности и уровню технологии товары (бытовые электронприборы, резиновые покрышки)	Успешные зарубежные операции
2. Компании, производящие синтетическое волокно	Продукция не обладает конкурентоспособностью на мировом рынке.

Стратегия инновации предусматривает ориентацию фирмы на производство продукции, требующей самой передовой, новейшей технологии. Стратегия, направленная на разработку новых видов продукции, - одна из важнейших областей принятия решений в японских компаниях. Разработка новой продукции дает возможность компании повышать свою конкурентоспособность благодаря выпуску изделий, отличающихся по назначению и использованию от ранее производившихся.

У успешно функционирующих японских компаний 21% продаж приходится на новые товары, которые разработаны за предыдущие 5 лет, они обеспечивают им 23% прибыли. Можно установить прямую связь между степенью обновления продукции и эффективностью функционирования компаний.

В качестве примера применения стратегии конкурентной борьбы можно привести судостроительную компанию Японии "Мицуи инжиниринг энд шипбилдинг компани". Это одна из пяти наиболее конкурентоспособных компаний Японии (другие четыре - "Мицубиси", "Исикакаси-Харима", "Хитати", "Сумитомо"). Ее стратегия предполагает:

1) создание крупных, экономичных и стандартизированных судов.

Факторами ее конкурентоспособности являются: соответствие выпускаемой продукции спросу мирового рынка в связи с ростом перевозки нефти, железной руды, угля; короткие сроки строительства судов (на технические разработки, конструирование и проектирование отводится год, на постройку - полгода);

2) использование новых методов производства: планирование производства с помощью ЭВМ во всех сферах конструирования и производства, включая сырье и детали, потребность в которых рассчитывается с помощью ЭВМ, благодаря чему запасы стального проката делаются лишь на неделю (у западноевропейских компаний - на 3 месяца).

Используется система модульного производства, при которой блоки-модули собираются в крупных сборочных цехах, причем модули переворачиваются в оптимальные для сварки положения и сварщики работают в удобных условиях. Затем готовые модули транспортируются с помощью судоводных установок на стапель, где их закрепляют в нужном месте. Эта система привела к повышению точности и качества сварки, а соответственно и к росту эффективности производства. Отметим, что традиционное строительство судов основывается на последовательной сварке деталей - стальных листов - на стапеле с использованием лесов, поэтому сварочные работы небезопасны и неэффективны;

3) диверсификация производства. Поскольку спрос на суда неустойчив, в целях стабилизации объемов производства, уровня продаж и прибыли по компании в целом она диверсифицировала свое производство и внедрилась в родственные по технологии отрасли, такие, как производство металлоконструкций, крупных дизелей, нагревательных металлургических печей и охладительных установок, строительство предприятий. На судостроение сейчас приходится лишь около 30% объемов продаж;

4) правильно разработанная стратегия - вложение капитала в расширение и модернизацию оборудования с привлечением чужого капитала (доля собственного капитала к общей сумме активов составляет 11%); опора на молодых компетентных специалистов - выпускников университетов (до 1/5 среднего управленческого звена).

[1] СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры

На ранних этапах выработка стратегии начиналась с определения “в какой отрасли работает фирма”. Имелось в виду общепринятое представление о границах, обособлявших фирму и обозначающих внешние пределы для роста и диверсификации, на которые она могла претендовать. Например, Т. Левитт, который в 60-х годах порицал железнодорожные и нефтяные компании за то, что они не смогли определить содержание своей предпринимательской деятельности, предложил им объявить свою отраслевую принадлежность - первым к транспорту, вторым к энергетике.

В глазах тех, кто занимался разработкой стратегии на раннем этапе, определение “отрасли, в которой мы работаем”, и выяснение сильных и слабых сторон фирмы было равносильно обозначению границ внимания к традиционным сферам бизнеса.

К началу 60-х годов большинство средних фирм и все без исключения

крупные превратились в комплексы, объединяющие выпуск разнородной продукции и выходящие с ней на многочисленные товарные рынки. И если в первой половине века большинство этих рынков росли быстро и сохраняли свою привлекательность, то к началу 60-х годов перспективы их эволюции оказались самыми разными - от бума до упадка. Это расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условиях, конкуренции, темпах обновления технологий.

Становилось все очевиднее, что продвижение в новые отрасли никоим образом не поможет фирме решить все свои стратегические проблемы или использовать все возможности, так как новые задачи возникали именно в сфере ее традиционной деятельности. Поэтому при анализе стратегий в центре внимания все чаще оказывались перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась. Следовательно, первым шагом анализа стало уже не “определение отрасли, в которой работает фирма”, а выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми она занимается.

Это потребовало от управляющих радикально изменить угол зрения. К середине века пришлось научиться видеть перспективы фирмы как бы изнутри, воспринимая ее будущее глазами различных организационных подразделений и с точки зрения традиционных групп товаров, выпускаемых фирмой. Перспективы обычно определялись путем экстраполяции результатов деятельности подразделений фирмы. Однако к началу 70-х годов каждое подразделение обычно обслуживало целую группу рынков с самыми различными перспективами и в то же время несколько подразделений могли работать в одной и той же области спроса. Экстраполяция прежних результатов деятельности потеряла свою надежность и, что важнее всего, не позволяла оценить возможные изменения условий среды во всем их многообразии. Поэтому пришлось научиться “взгляду снаружи”, изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния этого окружения.

Единицей такого анализа является **стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** - отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой фирмы или ее текущей продукцией. Результатом подобного анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой области любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии (на следующей ступени эта информация необходима для того, чтобы решить, как именно фирма собирается конкурировать с другими фирмами в соответствующей области).

Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята в Министерстве обороны США Р. Макнамарой и Дж. Хитчем, которые разработали принцип раздельных боевых задач - военный эквивалент концепции стратегических зон хозяйствования.

В предпринимательском мире застрельщиком стала американская фирма “Дженерал Электрик”, предложившая в дополнение к этой концепции идею **стратегического хозяйственного центра (СХЦ)** - внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций

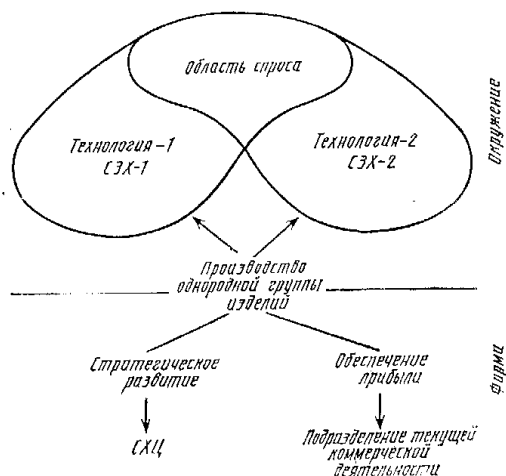


Рис. 2.2.1. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры

Потребность в усилении слабых сигналов вместе с полупроводниковой техникой составляет одну СЗХ, перспективы которой после 1950 г. стали угасать. Та же самая потребность плюс транзисторная технология - другая зона, чрезвычайно перспективная в то время.

Как показывает этот пример, едва на смену одной технологии приходит другая, проблема их соотношения становится для фирмы делом важнейшего стратегического выбора: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую, из-за которой определенная часть продукции, выпускаемой фирмой, оказывается устаревшей. Есть очень много примеров того, как фирмы, не использующие выгоды разработки СЗХ, сохраняют свою прежнюю продукцию даже после того, как она уже устарела.

Как показывает нижняя часть рис. 2.2.1, после выбора СЗХ фирма должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности.

Когда фирма впервые обращается к этой концепции, она должна решить для себя важный вопрос о характере отношений между подразделениями - стратегическими и коммерческими. Например, Макнамара, начав разрабатывать эту концепцию, обнаружил, что главные виды тактических сил - армия, флот, авиация и морская пехота - мешают и зачастую противостоят друг другу в решении отдельных боевых задач: стратегического сдерживания, воздушной обороны Соединенных Штатов, ограниченных военных действий и т. д. Решение Макнамары состояло в создании новых подразделений, которые занимаются стратегическим планированием соответствующих отдельных задач. Разработанные ими стратегические решения передаются "через дорогу" - соответствующим департаментам для реализации. Таким образом, по замыслу Макнамары, стратегические подразделения отвечали только за разработку пла-

фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования и стратегического хозяйственного центра показано на рис. 2.2.1. Верхняя часть рисунка показывает, что СЗХ характеризуется как определенным видом спроса (потребностей), так и определенной технологией. Например, до 1950 г. потребность в усилении слабых электрических сигналов удовлетворялась посредством технологии электровакуумных ламп. Изобретенный в 1948 г. транзистор стал основой конкуренции в технологии полупроводников.

нируемой стратегии, а департаменты - за ее реализацию. Это разделение вызвало разноречивую и потерю координации, в частности, из-за того, что некоторые департаменты зачастую выполняли обязанности стратегических подразделений. Так, например, ответственными за разработку отдельных функций стратегического сдерживания оказались одновременно и военно-морской флот, и военная авиация.

Чтобы избежать такой двойной стратегической ответственности, фирма "Дженерал Электрик" нашла другой вариант решения. Она проделала нелегкую работу - распределила свои отделения текущей коммерческой деятельности (группы заводов, КБ, сбытовые конторы и т. д. - Прим. науч. ред.) между СХЦ с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат - получение прибыли.

Такой подход позволил избавиться от передачи стратегии "через дорогу" и возложил на СХЦ ответственность и за прибыли, и за убытки. Тем не менее, как обнаружила "Дженерал Электрик" и другие компании, сложившаяся организационная структура не в полной мере соответствует вновь созданным СХЦ, в силу чего не представляется возможным разделить ответственность четко и однозначно.

Третий вариант решения состоит в реорганизации фирмы на базе СХЦ с тем, чтобы каждому из них соответствовало одно подразделение текущей коммерческой деятельности. Этот вариант, на первый взгляд такой простой, имеет свои трудности, так как главный критерий образования СХЦ внутри организации - эффективность развития по данному стратегическому направлению - является только одним из определяющих параметров организационной структуры в целом. Есть и другие: эффективное использование технологии и высокий уровень рентабельности. Реорганизация на базе СХЦ, максимизируя эффективность стратегического поведения, может в то же время снизить показатели рентабельности фирмы или просто оказаться невыполнимой задачей в силу каких-либо причин, связанных с технологией.

Из вышеизложенного видно, что проблема распределения ответственности между СХЦ фирмы отнюдь не проста и ее решение может быть каждый раз иным. Тем не менее уже достаточно хорошо известно из опыта, что концепция СЗХ и СХЦ - это необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.

[3] Развитие планирования непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении ТНК и призвано увязать деятельность всех подразделений, подчинив ее единой стратегии развития. Внутрифирменное планирование в рамках ТНК охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития фирмы, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

В зависимости от содержания, целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов:

Формы планирования в зависимости от длительности планового периода: перспективное планирование (прогнозирование); среднесрочное планирование; текущее (бюджетное, оперативное) планирование.

Виды планов:

1) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности - планы НИОКР; производства; сбыта; материально-технического снабжения; финансовый план;

2) в зависимости от организационной структуры фирмы - планы производственного отделения; планы дочерней компании.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства фирмы на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей:

в американских компаниях главное - это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;

в английских компаниях - ориентация на распределение ресурсов;

в японских компаниях - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей фирмы, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Планирование включает в себя определение:

конечных и промежуточных целей;

задач, решение которых необходимо для достижения целей;

средств и способов их решения;

требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, или перспективное; среднесрочное; тактическое, или текущее (бюджетное).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное

изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10-15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах.

Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

Представляет интерес следующее толкование терминов, связанных с планированием:

планомерность - это основа управления;

плановость - принцип управления;

планирование - важнейшая функция управления;

плановые задания - метод управления;

разработка и реализация плана - основное содержание процесса управления.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ЕГО ВИДЫ И ЦЕЛИ

ТНК в современных условиях стали уделять все большее внимание развитию перспективного планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование, охватывающее период от 10 до 20 лет (чаще 10 - 12 лет), предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы в международном масштабе:

определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;

внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;

диверсификация производства и обновление продукции;

формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;

совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития мирового рынка крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать фирму на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений фирмы с учетом их потребностей и ресурсов. На основе программ разрабатываются среднесрочные планы, которые уже содержат не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

В системе перспективного планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование.

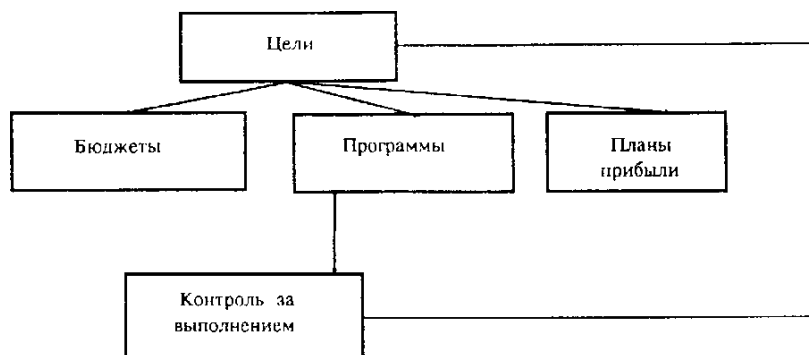


Схема долгосрочного планирования



Схема стратегического планирования

В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции), т. е. использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период. Здесь делается расчет на то, что будущее будет лучше прошлого.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы

действий, тактические планы и бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений фирмы. Затем программы, тактические планы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Системы долгосрочного планирования применяются в 70-80% крупнейших японских корпораций, где планирование организуется следующим образом:

- выбираются 5 - 10 ключевых стратегий и вокруг них формируется политика долгосрочного развития;
- одновременно принимаются среднесрочные планы для объединения стратегий в одно целое и увязки с распределением ресурсов;
- высшее руководство определяет цели каждому подразделению, а последнее разрабатывает количественные планы достижения этих целей методом "снизу вверх".

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период. В основу при разработке стратегического плана кладется:

- анализ перспектив развития фирмы, задачей которого является выяснение тенденций и факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций;
- анализ позиций в конкурентной борьбе, задача которого состоит в определении, насколько конкурентоспособна продукция фирмы на разных рынках и что фирма может сделать для повышения результатов работы в конкретных направлениях, если будет следовать оптимальным стратегиям во всех видах деятельности;
- выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам деятельности с точки зрения ее эффективности и обеспеченности ресурсами;
- анализ направлений диверсификации видов деятельности, поиск новых более эффективных видов деятельности и определение ожидаемых результатов.

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

Как видно из схемы, перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы ориентируют оперативные подразделения в их повседневной работе по обеспечению текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией корпорации. В нем содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей.

[8] Стратегическое планирование на уровне хозяйственных единиц

В течение 60-х годов экономическая обстановка в США существенно изменилась. Темпы роста экономики замедлились, вызвав увеличение напряженности конкурентной борьбы в ряде ключевых отраслей промышленности.

В условиях постепенного насыщения массового потребительского спроса (не только в Соединенных Штатах, но в определенной мере и в других развитых капиталистических странах) внимание корпоративного менеджмента и теоретиков внутрифирменного управления переключилось с производственно-технологических проблем на маркетинг, т. е. на весь комплекс вопросов, связанных с изучением рынков, потребительского спроса, с организацией сбыта, послепродажного обслуживания клиентов и т. п. Управленческая стратегия оказалась нацеленной на выявление рыночных сил, воздействующих на деятельность фирмы, и факторов, влияющих на прибыльность. Главной целью управления большинства крупных и средних фирм стала выработка такой производственной, сбытовой, технологической и организационной политики, которая позволила бы им добиться устойчивого положения в соответствующих сферах бизнеса. Иными словами, большая часть фирм избрала в тот период варианты защитных стратегий и воздерживалась от откровенно агрессивных и поэтому рискованных шагов.

60-е годы стали периодом интенсивной диверсификации деятельности крупнейших американских концернов, которая в конце десятилетия вылилась в третью значительную волну образования конгломератов в промышленности США. Курс на усиление горизонтальной интеграции или диверсификации производственной деятельности стал главной стратегической целью крупнейших американских компаний. В табл. 1 приведены данные об изменении с 1950 г. по 1968 г. числа отраслей, в которых были заняты 200 крупнейших промышленных корпораций США. Важно то, что доля 200 ведущих фирм, действовавших в более чем 20 четырехзначных отраслях в 1950 г., составляла 18%; к 1968 г. она увеличилась до 38%, в то время как доля фирм, занятых в 5 и в меньшем числе отраслей сократилась более чем втрое и составила всего 8%. Согласно расчетам авторитетного специалиста по проблемам отраслевой структуры и диверсификации в промышленности США Р. Рамелта, в 1950 г.

Таблица 1

Показатели диверсификации 200 крупнейших корпораций США

35% из примерно 200 крупных американских корпораций реализовали 95% своего оборота в одной из отраслей, в которой они были заняты, т.е. являлись по существу узкоспециализированными предприятиями. Однако уже через 10 лет, в 1959 г. доля таких фирм сократилась до 16%, а к 1969 г. упала до 6%.

В наибольшей степени диверсифицированы крупнейшие корпорации. В табл. 2 приведены сравнительные данные за 1974 г. о степени диверсификации фирм первой и шестой сотен из списка ведущих промышленных компаний США, традиционно публикуемых журналом "Форчун". Интересно, что ни одна из корпораций, занимавших места с 501-го по 600-е, не была задействована в более чем 10 отраслях, тогда как доля корпораций из первой сотни, занятых в более чем 10 отраслях, составляет примерно треть.

Таблица 2

Сравнительная степень диверсификации крупнейших корпораций и фирм среднего размера

Мы не случайно уделяем особое внимание проблеме диверсификации, поскольку эти процессы оказали самое непосредственное влияние на создание концептуальных подходов, положенных в основу стратегического планирования. Речь идет прежде всего о сегментации всего спектра хозяйственных операций фирмы, т. е. о разделении их по неким заранее выбранным критериям на внутренне более или менее однородные и, следовательно, более управляемые составляющие. Определенный шаг в этом направлении уже был сделан с широким внедрением в корпоративную практику дивизиональной (или отделенческой) организационной структуры. Так, с 1950 по 1967 г. доля 500 крупнейших американских промышленных корпораций, применявших эту структуру, возросла с 15 до 86%. Однако отделения образовывались в основном по продуктовому признаку, т. е. по сугубо внутренним, производственным критериям. В отличие от этого подхода, в концепции сегментации бизнеса прежде всего учитываются внешние факторы.

Собственно в различном понимании управляющими роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил, а также других факторов, косвенно влияющих на стратегию фирмы (демографические, социально-политические процессы, международная политика и т.п.), и поиск путей наилучшего использования внутренних

возможностей с учетом внешних ограничений. Концепция сегментации отражала понимание уникальности внешнего окружения каждого вида бизнеса и необходимости разработки для него собственной, “скроенной по индивидуальной мерке”, стратегии.

Этот подход был разработан в конце 60-х годов совместно специалистами корпорации “Дженерал электрик” и крупнейшей консультационной фирмы США “Маккинси” и реализован в структуре “Дженерал электрик” в 1970 г. К этому времени корпорация превратилась из специализированного производителя электромоторов и осветительной аппаратуры в наиболее широко диверсифицированную компанию Америки. В 1974 г. она вела производственно-хозяйственные операции как минимум в 32 отраслях промышленности (по 3-значной стандартной классификации отраслей народного хозяйства США). С увеличением диверсифицированности хозяйственных операций, размеров фирмы, интернационализации ее деятельности, внедрением множества новых технологий неизмеримо возросла сложность управления корпорацией в целом. В начале 60-х годов компания перешла на дивизиональную форму организации, а к концу десятилетия имела в своей структуре около 200 автономных отделений - “центров прибыли”. Их автономия зачастую шла вразрез с общекорпоративными интересами, снижала эффективность производственно-сбытовой деятельности. В то же время были окончательно исчерпаны и возможности эффективного централизованного руководства таким количеством подразделений.

Столкнувшись с этими проблемами, “Дженерал электрик” пошла на радикальную реорганизацию, разделив все виды бизнеса фирмы на несколько десятков независимых, автономных единиц, которые могли действовать как отдельные, изолированные друг от друга хозяйственные организации. Они были названы “стратегическими хозяйственными центрами” (СХЦ).

Истоки этого организационного решения лежат в известной системе “планирование - программирование - разработка бюджета” (ППБ), отработавшейся в 60-х годах в министерстве обороны США. В рамках этой системы впервые был внедрен новый подход к прогнозированию состояния внешней среды. Его основная идея заключалась в радикальном изменении самого принципа выбора объекта прогнозирования. В отличие от предыдущей практики, когда прогноз составлялся каждой функциональной службой, исходившей из собственных интересов и оценивавшей ожидаемые события с “узковедомственной точки зрения, в системе ППБ все множество факторов, формирующих внешнюю среду организации, разделялось на так называемые “поля стратегических задач” (или в терминах промышленных компаний - “стратегические области хозяйствования”). Каждая такая область представляла собой рыночно-продуктовый сегмент, выделяемый по набору определенных критериев. В ходе дальнейшей разработки этих идей в “Дженерал электрик” и “Маккинси” каждому рыночно-продуктовому сегменту внешней среды корпорации был поставлен в соответствие “стратегический хозяйственный центр”. Как показал опыт 70 - 80-х годов, концепция СХЦ оказала исключительно сильное влияние на формирование систем управления и планирования в крупных капиталистических фирмах всего мира и поэтому рассматривается как первый важнейший элемент систем стратегического планирования.

Многие авторы приводят различные наборы критериев выделения СХЦ. Обычно при этом подразумевается, что именно данный набор служил

методическим руководством при реорганизации “Дженерал электрик”. Поэтому мы считаем уместным привести определения, данные У. Ротшильдом, одним из высокопоставленных менеджеров “Дженерал электрик”, занимавшим в начале 80-х годов пост руководителя корпоративной службы разработки стратегии и интеграции:

во-первых, СХЦ должен обслуживать прежде всего внешний рынок, а не смежные производства компании; иными словами, он должен иметь несколько постоянных внешних клиентов и заказчиков, а не быть поставщиком товаров и услуг на рынок лишь от случая к случаю;

во-вторых, СХЦ должен иметь четко определенный круг конкурентов, которых он стремится догнать или превзойти;

в-третьих, СХЦ должен иметь возможность распоряжаться собственной судьбой. Это означает, что он обладает правами самостоятельно решать, что производить и как, когда выходить на рынок, самостоятельно организовывать материально-техническое снабжение. В то же время это не означает, что СХЦ не может пользоваться некоторыми ресурсами или услугами совместно с другими подразделениями, например производственными мощностями, сбытовым аппаратом, услугами общекорпоративных служб, например НИОКР. Главное, что он имеет выбор. СХЦ должен иметь возможность выбора, а не быть просто жертвой чьего-то решения. Он всегда должен иметь возможность выбрать такой вариант развития, который наилучшим образом удовлетворял бы общекорпоративным задачам и собственным хозяйственным целям СХЦ;

в-четвертых, деятельность СХЦ должна четко оцениваться в терминах прибылей и убытков; иными словами, СХЦ должен быть настоящим “центром прибыли”.

В конце этого перечня У. Ротшильд отмечает, что ни одна организация не имеет идеальных СХЦ, но каждый СХЦ должен удовлетворять большей части этих критериев, а абсолютно обязательным критерием является третий. К этому следует, пожалуй, добавить еще одно пояснение, сделанное ведущим специалистом консультативной фирмы “Маккинси” Ф. Глюком: СХЦ должен быть достаточно большим по размерам, чтобы оправдывать внимание со стороны высшего руководства, и в то же время его размеры не должны быть чрезмерно большими, что сделало бы его неудобным объектом распределения ресурсов.

Таким образом, СХЦ призваны были стать центральным звеном как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Для этого они наделялись правами распорядительства всеми (по крайней мере, теоретически) необходимыми для выполнения стратегического плана ресурсами, т. е. должны были превратиться в самостоятельные компании, действующие в рамках гигантских корпораций.

Однако, как будет показано в ходе дальнейшего анализа, по существу ни одной корпорации не удалось полностью реализовать эту идеальную модель. Главная трудность заключалась в исключительной сложности практического выделения СХЦ, особенно в тех корпорациях, где многие СХЦ вынуждены были пользоваться услугами общекорпоративных функциональных служб, таких, как, например, НИОКР и сбыт. В принципе вплоть до сегодняшнего дня ни корпорации, ни академическая наука управления не смогли разработать простой и надежной методологии выделения СХЦ.

Несмотря на наличие довольно-таки четких критериев, выделение СХЦ остается во многом процессом субъективного выбора. Например, нередко

оказывалось экономически рентабельным не отдавать в распоряжение СХЦ все необходимые для выполнения программы ресурсы (производственные либо научно-технические, либо сбытовые и т. п.), а разделять их между несколькими центрами. Однако согласно формальным критериям СХЦ должны быть организационно и коммерчески автономными единицами. И наоборот, нередкими были случаи, когда руководство корпорации в стремлении удовлетворить всем формальным критериям пренебрегало соображениями экономической рентабельности. Корпоративная практика знает также много случаев, когда в крупных диверсифицированных корпорациях СХЦ образовывались практически для каждого рыночно-продуктового сегмента. В результате общее число СХЦ превышало все разумные с точки зрения штаб-квартиры пределы, приводило к информационной перегрузке «верха». Некоторые корпорации впадали в другую крайность - сокращали число СХЦ до управляемого количества, но при этом некоторые центры превращались в аморфные образования, не имевшие четко определенных целей и стратегии их достижения.

Второе крупное отличие систем стратегического планирования от предыдущей практики касается планового процесса. Теоретически его центральным звеном стало формулирование хозяйственной стратегии СХЦ и конкретных программ ее реализации в ходе многошаговой процедуры межуровневых согласований. Внутри же корпорации довольно долго сохранялось положение, создавшееся в эпоху долгосрочного экстраполятивного планирования: основной объем плановой работы выполнялся на уровне отделений и СХЦ, информационные потоки направлялись в основном снизу вверх, обратные связи с корпоративным уровнем руководства были весьма слабы, процесс взаимной увязки планов операционных подразделений на уровне штаб-квартиры зачастую проходил без участия соответствующих отделений и СХЦ.

Тем не менее формализацию планового процесса и включение в него таких обязательных элементов, как формулирование «миссии» или «предназначения» каждого направления хозяйственной деятельности (многие корпорации декларировали «миссию» всей организации, но чаще всего из-за разнородности входящих в них производств она содержала лишь общие фразы, которые были весьма далеки от конкретных экономических и социальных задач и целей), анализ внутреннего потенциала компании и ее внешнего окружения, следует считать большим достижением западной управленческой мысли.

Со временем формализация планирования стала чрезмерной, что снизило его эффективность и вызвало волну критики. Однако на начальных этапах применения методик стратегического планирования, накопления опыта анализа больших массивов разнообразной информации, отработки организационной структуры планирования и создания соответствующей культуры внутриорганизационного поведения, формализация планового процесса была, очевидно, не только желательна, но и необходима. Другое дело, что формализация в конце концов привела к бюрократизации планирования, но вина за это должна быть возложена скорее на общие принципы доминировавшей в капиталистическом менеджменте механистической модели управления.

Итак, рассмотрим вкратце основные элементы формальной системы стратегического планирования (рис. 1).

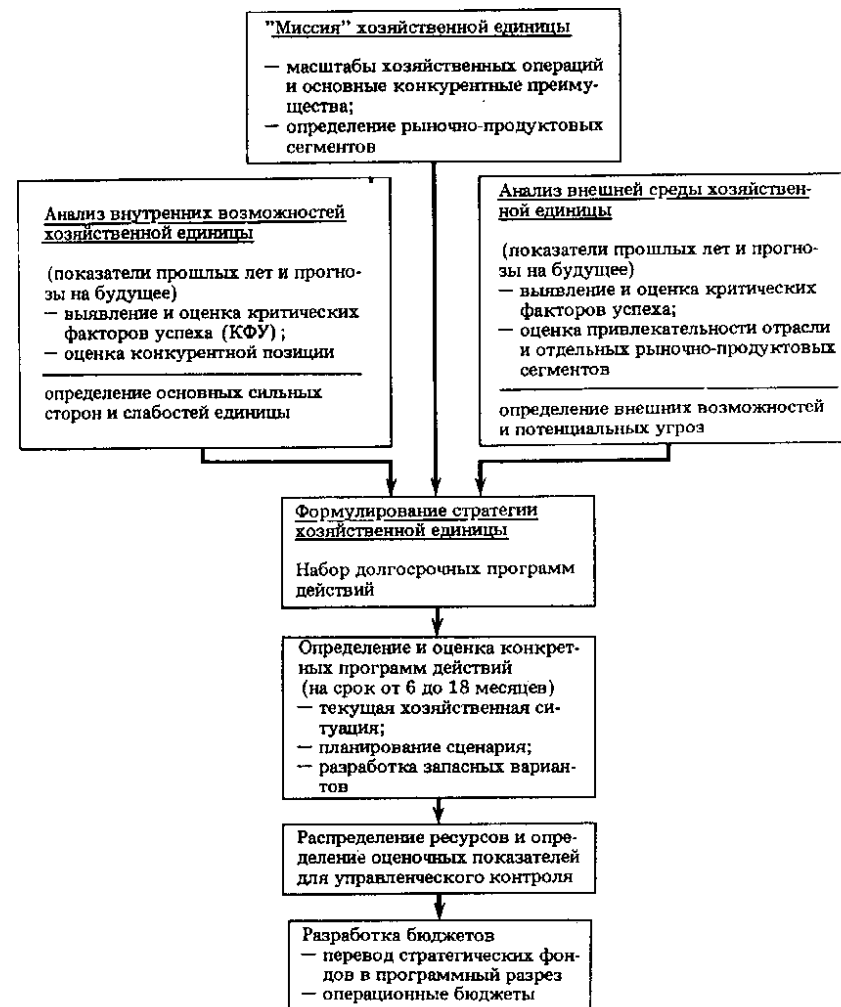


Рис. 1. Основные элементы формального стратегического планирования на уровне хозяйственной единицы

Первым шагом на пути формирования стратегии данного бизнеса является определение общего направления и цели развития хозяйственной единицы, ее «миссии» в контексте генеральной цели всей компании. Оно обычно включает в себя качественное выражение «желаемого состояния» СХЦ в перспективе (добиться лидерства на конкретном рынке или в рыночном сегменте, стать ведущим производителем и поставщиком того или иного полуфабриката, готового продукта или их набора и т. п.). Выбор миссии хозяйственного центра неразрывно связан с конкретизацией содержания и основных параметров хозяйственных операций, обеспечивающих ее осуществление. Данная процедура включает, в частности, общий анализ ассортимента будущей

продукции, объема выпуска, возможной географической и сегментной структуры перспективных рынков во временном интервале от трех до пяти лет. Иными словами, на первом этапе планирования ставится задача по выяснению вопросов: “что, где, для кого и зачем делать” в плановом горизонте.

На следующем этапе проводится анализ двух групп проблем: влияние внешних, не контролируемых управлением СХЦ, условий на реализацию намечаемой цели (тенденции развития отрасли и рынков, состояние и перспективы конкуренции, уровень и потенциал отраслевой прибыльности и т. д.) и соответствие внутренних ресурсов и возможностей организации задачам обеспечения экономических преимуществ данной хозяйственной единицы перед конкурентами в планируемом периоде.

Анализу первой группы проблем в теоретических разработках американских авторов всегда уделялось большое внимание. Наиболее полную и обоснованную, на наш взгляд, методологию предложил М. Портер, опиравшийся в своих разработках на классические труды американских ученых Р. Кейвса и Ф. Шерера. М. Портер выделяет пять основных факторов, или “сил”, определяющих состояние конкуренции и уровень прибыльности в отрасли (рис. 2).

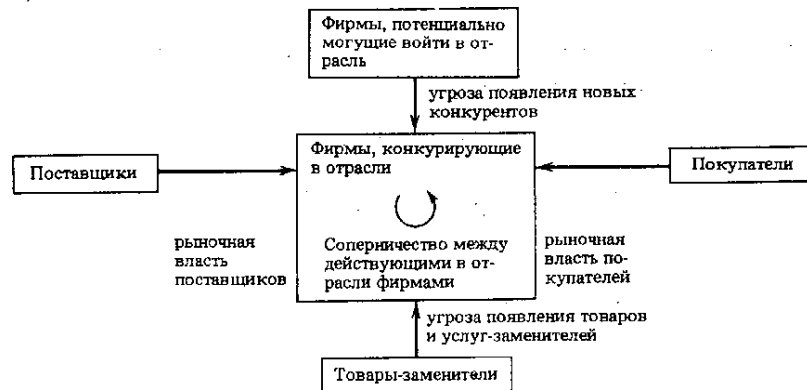


Рис. 2. Схема анализа отраслевой конкуренции

Значение этой модели заключается в том, что она рассматривает накал конкурентной борьбы как функцию ряда факторов, а не только соперничества между производителями, как упрощенно трактовалось это явление в большинстве предшествующих работ. Потенциальный уровень отраслевой прибыльности зависит, таким образом, от суммарного влияния (“коллективной силы”) этих пяти факторов. Высокая и стабильная отраслевая прибыльность достигается в тех случаях, когда отраслевые производители могут эффективно бороться с угрозами появления новых конкурентов и товаров-субститутов, нейтрализовать рыночную власть поставщиков и покупателей, а также установить средний или низкий уровень соперничества между собой. Из этих общих рекомендаций следует целый поток возможных практических вариантов действий фирмы, которые предлагаются, рассматриваются, оцениваются и выбираются в процессе стратегического планирования. В своей аналитической работе планирующий аппарат опирается на вполне определенные взаимосвязи между переменными, характеризующими указанные факторы портеровской

модели. Некоторые из этих взаимосвязей приведены в табл. 3.

Таблица 3
Влияние переменных, характеризующих состояние отрасли, на факторы отраслевой конкуренции и прибыльность производителей

Фактор конкуренции	Характер проявления	Характеристики отрасли, обуславливающие особенности проявления факторов конкуренции	Прибыль
Вхождение новых конкурентов	Легкий	Невысокий пороговый объем производства; небольшая доля продукции реализуется под собственной торговой маркой; технология общедоступна; доступность каналов распределения	Понижается
	Трудный	Высокий пороговый уровень производства; трудно наладить выпуск высококачественной продукции; патентованные технологии и “ноу-хау”; ограниченный доступ к каналам распределения	Повышается
Выход фирм из отрасли	Трудный	Узкоспециализированные производственные фонды; высокие издержки по выходу из отрасли; наличие в производственной структуре взаимосвязанных производств	Понижается
	Легкий	Ликвидные фонды; наличие в производственной структуре технологически обособленных производств	Повышается
Рыночная власть поставщиков	Сильный	Угроза сговора между поставщиками; высокая концентрация поставщиков; значительные потери при смене поставщиков	Понижается
	Слабый	Множество конкурирующих между собой поставщиков; угроза сговора между покупателями; высокая концентрация покупателей	Повышается

Окончание табл. 3

Фактор конкуренции	Характер проявления	Характеристики отрасли, обуславливающие особенности проявления факторов конкуренции	Прибыль
Рыночная власть покупателей	Сильный	Высокая концентрация покупателей; значительная часть производимой продукции приобретается небольшой долей покупателей; угроза сговора между покупателями	Понижается
	Слабый	Угроза сговора между производителями; значительные потери покупателей при их "переключении" на других производителей; разобщенность покупателей высокая внутриотраслевая концентрация производства	Повышается
Возможность замены оригинальных товаров субститутами	Легкий	Низкие издержки потребителя при "переключении" на товары-заменители; производители товаров-заменителей высококоррелябельны и агрессивны	Понижается
	Трудный	Высокие издержки потребителя при "переключении" на товары-субституты; производители товаров-заменителей низкоррелябельны и пассивны	Повышается
Внутриотраслевая концентрация производства	Низкий	Конкуренты примерно равны по величине; спрос увеличивается медленно; постоянные издержки высоки; производственные мощности избыточны; продукция слабо дифференцирована; производители располагают различными методами и опытом конкурентной борьбы	Понижается
	Высокий	Различия в величине конкурентов; наличие отраслевого лидера; спрос увеличивается быстро; постоянные издержки низки; продукция дифференцирована; методы конкурентной борьбы общие; серьезные различия в опыте ее ведения отсутствуют	Повышается

Анализ рынка занимает центральное место в исследованиях внешней среды в рамках процесса стратегического планирования. Это объясняется ключевой ролью спроса, его динамики и изменений структуры для определения всей будущей стратегии фирмы. При всем многообразии конкретных схем проведения рыночных исследований можно выделить ряд общих практически для всех схем этапов и содержательных пунктов сбора и анализа информации.

1. Определение обобщенных характеристик развития рынка: потенциальная емкость рынка, емкость основных сегментов, темп роста (всего рынка и каждого из основных сегментов); географические особенности; эластичность спроса по цене, послепродажному обслуживанию, другим внешним факторам; цикличность спроса и ее причины; сезонность; доля рынка, контролируемая фирмой (то же по основным сегментам); влияние фирмы на рыночные процессы; зрелость (стадия жизненного цикла) используемой технологии и т. п.

2. Сегментация рынка, т. е. выявление наиболее предпочтительных с точки зрения реализации продукции фирмы групп потребителей. При резком увеличении степени диверсификации хозяйственных операций в 60-х годах крупнейшие корпорации, выпускавшие сотни и тысячи различных наименований продукции, обнаружили, что стратегии, разрабатывавшиеся для крупных классов продуктов (рынков), не могут учесть всех особенностей маркетинга конкретных подклассов продукции и торговых марок, входящих в эти классы.

Разделение рынка на сегменты позволяло более точно оценить перспективы компании на каждом из них, провести в принципе такой же анализ для частей рынка, как и для целого. Для сегментации рынка используются самые разные критерии: по географическому распределению покупателей, темпам роста продаж, качеству каналов распределения. Например, первоначальный этап сегментации рынка в одном из отделений промышленной корпорации из числа 500 крупнейших американских компаний заключался в анализе стратегий, которым следовало отделение и основные конкуренты. После того как были выявлены преимущества отделения в осуществлении ряда определенных стратегий (технологическое лидерство и захват наибольшей индивидуальной доли рынка), ему было рекомендовано сконцентрироваться только на тех сегментах рынка, на которых применение этих стратегий потенциально наиболее выгодно. Прочие сегменты рынка (а их число составляло более 60% от общей численности всех сегментов, на которых действовало отделение) отделению было рекомендовано оставить.

3. Анализ потребительских свойств товара, главная цель которого заключается в сопоставлении запросов рынка (его сегментов) и потенциала компании для их удовлетворения. Характеристики выпускаемых и планируемых товаров сравниваются с требуемыми рынком параметрами по многим критериям: рыночным - конкурентоспособность, цена; техническим - качество, возможные новые области применения; сбытовым - возможности реализации через существующую распределительную сеть; производственным - наличие резервных мощностей, стадия жизненного цикла технологии.

4. Тестирование нового продукта на пробном рынке - небольшой, обычно специально подобранной группе потребителей, реакция которых имеет большое значение для решения о дальнейшем увеличении производства и сбыта данного вида продукции.

Комплексная оценка внешней среды хозяйственной единицы, проводимая в рамках процесса стратегического планирования, имеет своей целью прежде

всего многокритериальный анализ обслуживаемых ею и потенциально привлекательных рынков сбыта. Ввиду исключительной сложности этой задачи усилия специалистов по управлению направлялись на возможно большую структуризацию аналитической работы. Причем это касалось не только выявления ее содержательных элементов (как было показано выше), но и схем, процедур анализа. В качестве примера приведем схему оценки привлекательности “стратегической области хозяйствования” (СОХ), предложенную одним из наиболее известных американских теоретиков И. Ансоффом (рис. 3).



Рис. 3. Оценка привлекательности “стратегической области хозяйствования”

Неразрывно связана с анализом рынка вторая группа проблем данного этапа планового процесса - оценка внутренних возможностей хозяйственной единицы. С учетом информации о тенденциях развития рынков и других параметров внешнего окружения хозяйственной единицы анализируются ее основные функциональные сферы - производственная, научно-техническая, кадровая, снабженческая, маркетинговая и т. п. Выявляются в первую очередь возможности организации с точки зрения удовлетворения будущих потребностей рынка. Нередко внутренние ресурсы компаний и потенциал их развития сравниваются в ходе анализа с аналогичными характеристиками основных конкурентов.

Главная задача всей предварительной аналитической работы - формулирования “миссии” хозяйственной единицы, исследования рынка, учета прочих внешних факторов, оценки внутренних ресурсов единицы - это получение информации для разработки хозяйственной стратегии производственно-сбытовой единицы. Однако нараставшие на протяжении 60-х годов нестабильность капиталистического хозяйства, скорость изменений в технике и технологии, колебания потребительского спроса, резкие повороты государственной макроэкономической политики вызвали необходимость дополнения методологии стратегического планирования разработкой многовариантных стратегий. Принцип альтернативности направлений

стратегического развития и путей достижения целей стал еще одним отличительным свойством стратегического планирования по сравнению с предшествовавшей ему практикой долгосрочного экстраполятивного планирования.

Альтернативность путей развития привносится в плановый процесс уже на его ранних стадиях. В крупных корпорациях и в их хозяйственных единицах обычно разрабатываются три вида предварительных сценариев будущего развития внешней среды: наиболее благоприятный (оптимистичный), наиболее неблагоприятный (пессимистичный) и наиболее вероятный. Последний, естественно, прорабатывается наиболее тщательно, содержащаяся в нем информация ложится в основу стратегии. При разработке альтернативных сценариев требуется, чтобы они существенно отличались друг от друга, т. е. покрывали как можно большее число возможных вариантов. Наиболее практичным считается заранее выявлять изменения в основном варианте плана, которые необходимо совершить в случае тех или иных изменений внешних условий. Для этого менеджерам хозяйственных единиц рекомендуется предварительно продумать так называемые “ранние сигналы”, т. е. внимательно следить за появлением событий, предупреждающих об отклонениях от основного сценария.

Фактически речь идет о том, чтобы добиться постоянного соответствия ресурсов компании требованиям ее внешнего окружения. Связующим звеном между ними является стратегический план, разрабатываемый на базе сценария будущего развития среды. Поскольку полное соответствие практически недостижимо, методология стратегического планирования делает упор на повышение потенциала адаптивности организации к быстро изменяющимся внешним условиям, т. е. достижение динамического равновесия в системе “корпорация-среда”.

Несмотря на все разнообразие как типовых стратегий, так и разработанных на их базе конкретных планов, отражающее многообразие конкретных хозяйственных ситуаций, стратегия обычно включает стандартный набор элементов:

- предназначение, “миссия” СХЦ (или корпорации, если речь идет об общекорпоративной стратегии);

- предположения о развитии ключевых факторов внешней среды, определение предоставляемых средой возможностей и потенциальных внешних угроз СХЦ;

- предположения о действиях основных конкурентов;
- анализ внутренних и внешних ограничений на выбор стратегии СХЦ;
- цели СХЦ, т. е. желаемое состояние, которого хотел бы достичь СХЦ;
- задачи, реализующие цели СХЦ, и сроки их исполнения;
- курс действий, которому должен следовать центр для достижения своих целей;

- программы действий, реализующие стратегию СХЦ (обычно в функциональном разрезе);

- ресурсы и источники их покрытия, требуемые для реализации планов:
- запасные (ситуационные) планы, учитывающие маловероятные события и описывающие соответствующие варианты реакции на них СХЦ, включают оценку дополнительных издержек, связанных с переходом на запасные варианты;

- выраженные в финансовых терминах предыдущие элементы

стратегического плана СХЦ.

Таким образом, изменившиеся в 50-60-х годах условия капиталистического воспроизводства и конкуренции заставили корпорации (прежде всего крупные) пересмотреть традиционные пути и методы достижения своей главной цели - получения прибавочной стоимости. Стремясь усилить экономическую мощь и одновременно снизить предпринимательский риск, ведущие корпорации осуществили беспрецедентную диверсификацию своей деятельности. Управление на уровне хозяйственных единиц столкнулось с необходимостью учитывать экономические, социально-политические, научно-технические и другие изменения, происходящие в окружающей среде, принимать во внимание вероятность таких изменений и риск, связанный с этим. Не менее важным стал признаваться анализ внутренних возможностей хозяйственной единицы с точки зрения их соответствия внешним требованиям и стратегическим задачам организации.

[1] ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ

Введение

На раннем этапе стратегического планирования реакция на внезапное изменение положения фирмы на рынке рассматривалась как одноразовое мероприятие. Фирмы, созданные в XIX веке, имели пятидесятилетний опыт успешной деятельности и, следовательно, казалось, что серьезная перестройка их деятельности, проведенная в 50-е годы, будет гарантировать им безбедное существование последующие 50 лет. Однако начиная с 50-х годов становится ясно, что для многих фирм периодическая или продолжительная перемена стратегических позиций стала реальной чертой жизни. Это те фирмы, которые действуют на 4-м и более высоком уровне нестабильности внешней среды.

Ранее мы определили характеристики компетентности руководителей, которые фирмам необходимы для того, чтобы постоянно быть новаторами стратегии. Эти характеристики сравнивались с теми, которые нужны для обеспечения текущей прибыли от производственно-хозяйственной деятельности. Анализ показывает, что их многие параметры не просто отличаются друг от друга, но и прямо противоположны.

Введение стратегической реакции - это не просто процесс замены ориентации текущих управленческих действий на перспективные. Если сделано только это, то фирмы легко создадут потенциал для получения прибыли в будущем, но не имеют предпосылок для извлечения реальной текущей прибыли. Проблема состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности фирмы.

Материал этой главы посвящен изучению конкретных решений этой проблемы.

Почему не срабатывает стратегическое планирование

Учитывая, что многие фирмы, желающие институционализировать стратегическое реагирование, имеют печальный опыт введения стратегического планирования, целесообразно начать с анализа причин неудач планирования, а затем обсудить меры по исправлению этого положения.

Видимые причины неудачи в области стратегического планирования обобщены в первой и второй колонках табл. 6.5.1.

ТАБЛИЦА 6.5.1

Почему не срабатывает стратегическое планирование

Причины	Симптомы	Решения
1. Стратегическое планирование не является цельной системой	<ul style="list-style-type: none"> • “Новый клич разбил паралич” • “Разочарование от внедрения” 	<ul style="list-style-type: none"> • Система двойного управления • Стратегический контроль • Поощрения • Стратегический бюджет
2. Деятельность по выработке стратегии конкурирует с текущей	<ul style="list-style-type: none"> • “Завтра мы подготовимся и начнем планировать” 	<ul style="list-style-type: none"> • Больше управляющих высшего звена • Аналитическая система прогнозирования внешней среды
3. Компьютерная система информации для управления не обеспечивает стратегической информацией	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие надежной информации 	
4. Отсутствие навыков стратегического управления	<ul style="list-style-type: none"> • Заполнение форм стратегического планирования ради проформы • Сопротивление изменениям 	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка и повышение квалификации в принятии стратегических решений и их внедрении • Структура управления, способствующая изменениям • Образ мышления, способствующий изменениям • Совместное планирование • Управление сопротивлением
5. Угроза организационной структуре и образу мышления	<ul style="list-style-type: none"> • “Давайте настоящей работы” 	
• спонтанные стратегии		

Три первые причины имеют организационный характер: отсутствие механизма внедрения и контроля стратегии, конфликт приоритетов между стратегической и текущей деятельностью и различными типами управленческого потенциала, отсутствие банка стратегических данных.

Четвертая причина - поведенческого и организационного характера. Недостаток профессионализма вынуждает управляющих сопротивляться планированию, поскольку оно неэффективно. Пятая причина - это сопротивление изменениям.

В правой колонке приведены меры по устранению недостатков, перечисленных в первой. Некоторые решения уже хорошо исследованы: обучение руководителей, прогноз внешней среды, потребность в управляющих высшего звена, параллельное планирование. Другие меры заслуживают более детального исследования.

Система двойного управления

Система двойной ответственности необходима всякий раз, когда на стратегическую деятельность направляются средства из резервов инвестиционного фонда фирмы. Ответственность за прибыль возлагается на оперативные производственно-хозяйственные подразделения, а ответственность за стратегическое развитие - на стратегические хозяйственные центры (СХЦ).

Может случиться, что в ряде подразделений организации некоторые управляющие несут ответственность и за то и за другое, т. е. они, по словам П. Друкера, несут полную ответственность и за прибыль, и за убытки. Однако всякий раз, когда уровень стратегической активности достаточно высок, желательно установить двойную систему, благодаря которой такие управляющие могли бы участвовать и в текущей и в стратегической работе. Такая система представлена на рис. 6.5.1.

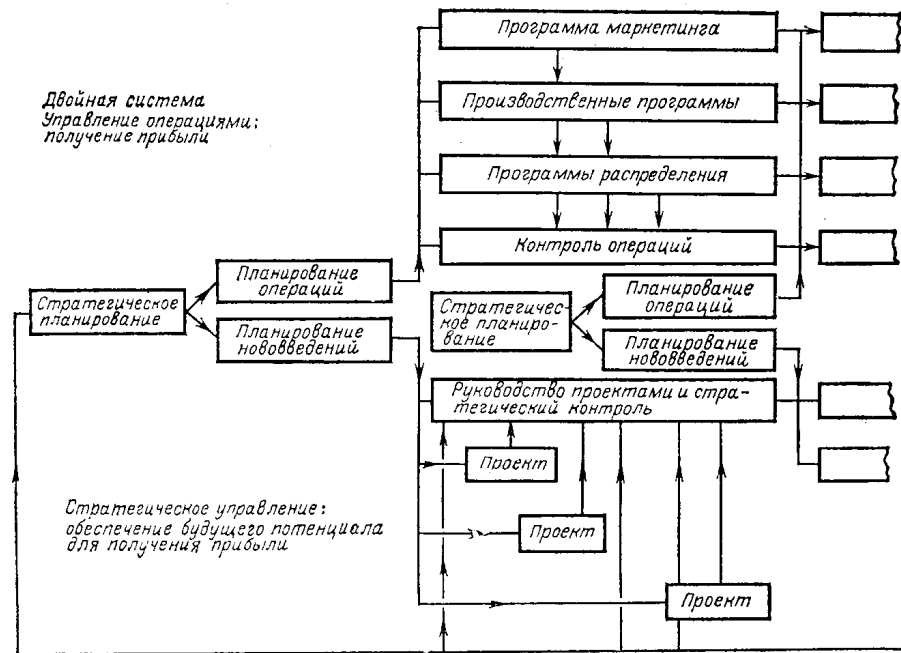


Рис. 6.5.1. Сочетание оперативного и стратегического управления

Оперативное планирование обеспечивает прибыль в текущий момент, а стратегическое - создание экономического потенциала на будущее. Как показано на рис. 6.5.1, в двойной системе цели, объекты и стратегии используются для создания двух планов действий и соответственно двух бюджетов. Цели, связанные с получением прибыли в текущий момент, превращаются в текущие планы, а связанные с будущим экономическим потенциалом - в планы перспективные (или планы развития).

Текущий план включает комплект производственных программ и финансовых смет (бюджетов), которые разрабатываются для каждого

подразделения. Обычно эти детальные программы и бюджеты составляются на год и с меньшей детализацией - на 3 - 5 лет.

Перспективный план включает проекты, отличающиеся от программ по четырем параметрам: временному интервалу, разбивкой по времени внутри годового периода, ориентацией на решение задач, а не на работу подразделений. В отличие от подразделений фирмы, проекты создаются на временной, а не постоянной основе, они разрабатываются от случая к случаю - для достижения конкретных целей.

Опыт показал, что система текущего контроля, которая используется для управления внедрением операционных программ и бюджетов, неэффективна и даже враждебна системе управления стратегическими проектами. Она стала фактически одной из основных причин дискредитации идеи стратегического планирования. Поэтому в двойной системе управление простоями и система контроля разделены.

Как показано в нижней части рис. 6.5.1, эта система наилучшим образом подходит для проектов, разрабатываемых в процессе решения важных стратегических задач.

Контроль и поощрение стратегий

Контроль стратегии означает контроль финансирования стратегических мероприятий, как, например, введение в эксплуатацию новой производственной линии, переход на новую технологию, внедрение в новую стратегическую зону хозяйствования.

Контроль начинается с планирования, затем разрабатывается технология, изучается рынок, изготавливается пробная партия продукции, разрабатывается система маркетинга. Проект считается реализованным после того, как созданная продукция в полном объеме поступила на рынок.

В большинстве случаев в начале реализации нового проекта его вероятный исход остается неясным. Предположим, что ревизия хода реализации проекта будет происходить в контрольной точке, скажем, через три года после начала проекта.

Допустим, что обнаружено двукратное превышение расходов, и если текущий контроль базировался на сравнении фактически проделанной работы с ранее принятым планом, это означает, что проект находится в большой опасности. Однако со стратегической точки зрения прошлый опыт менее важен, чем перспектива, которая в данный момент может быть оценена по другим показателям, чем три года назад в момент начала проекта.

Если по новой оценке реализация проекта потребует длительных затрат, это значит, что руководитель проекта не только допустил большой перерасход средств, но и задержал его внедрение в производство и сбыт. Это означает, что товар поступит на рынок с опозданием и доход от его реализации не компенсирует капиталовложений.

Может получиться и наоборот: по оценке, произведенной в контрольной точке, проект окажется успешным благодаря ранее сделанным крупным капиталовложениям. Это позволит завоевать прибыльные рынки сбыта.

Сформулируем следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться (и часто превращается) в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но

в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом. Фактически на ранней стадии допустимо поощрить перерасход бюджета, если это действительно оправдано значительными будущими прибылями.

2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течение жизненного цикла нового товара. До тех пор, пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

В отличие от текущего, стратегический контроль основывается на неопределенных и туманных расчетах, а не на анализе конкретных результатов. Стратегический контроль включает предпринимательское решение. Поэтому роль контролера стратегии должен выполнять человек предпринимательского склада, который не только поддержит, но и сам примет участие в рискованном деле.

Однако такой контролер должен также уметь решительно осуществлять изменения. Он должен постоянно помнить, что работники фирмы, участвующие в реализации проекта, часто движимы энтузиазмом, игрой эмоций, преданностью коллективу, участвующему в проекте, но вместе с тем они могут быть абсолютно безразличны к конечному результату стратегического мероприятия, в особенности если они не несут ответственности за его прибыльность. Поэтому контролер должен быть готов решительно приостановить работы по проекту, как только он убедится лично, что проект не принесет ожидаемой прибыли.

Из предыдущих рассуждений ясно, что стратегическая деятельность требует особой системы поощрения. Ниже приводятся характеристики системы вознаграждения:

1. Предпринимательский риск следует поощрять. Это, в частности, означает, что неудача отдельного проекта безоговорочно не влечет наказания. Напротив, наказания должны нести управляющие, чьи проекты постоянно терпят неудачи, это - признак отсутствия предпринимательского духа.

2. Предпринимательство может отчасти поощряться путем ускорения процедур утверждения проектов. Фирмы, поощряющие предпринимательство, создали специальные фонды, которыми могут свободно пользоваться предприниматели при условии, что расходы по проекту не превышают установленного лимита. Как только расходы приближаются к установленному лимиту средств, проект должен быть либо утвержден высшим руководством фирмы, либо аннулирован.

3. Предприниматели часто рискуют, потому что хотят получить дополнительную прибыль. Нет никаких оснований избегать такого стимула и в крупных фирмах. На некоторых фирмах изобретатели получают часть лицензионной платы за свои изобретения. Аналогичным образом предпринимателей можно сделать причастными к конечному успеху или провалу их проектов.

4. Как уже неоднократно указывалось, стратегическая деятельность может быть подавлена бюрократическими правилами финансовой деятельности. Некоторые фирмы разрешили этот конфликт путем создания стратегических групп "вольных стрелков", в которых бюрократия отсутствует и которые могут свободно решать стратегические задачи.

5. Наконец, для управляющих с предпринимательским складом ума,

которые страдают от перегрузки текущими производственными задачами, занятие стратегической деятельностью может стать хорошим стимулятором.

Двойное финансирование

Возвращаясь к табл. 6.5.1, следует отметить, что второй причиной неэффективности стратегического планирования является конкуренция за управленческий потенциал между стратегической и текущей деятельностью, обычно в этом споре побеждает последняя.

Эффективным способом защиты стратегической работы является разделение бюджета на два: текущий и стратегический. Это отражено на рис. 6.5.2, где ожидаемая прибыль в рамках каждой сметы разделена во времени. Каждый бюджет далее подразделяется в соответствии с деятельностью, приносящей различную прибыль.

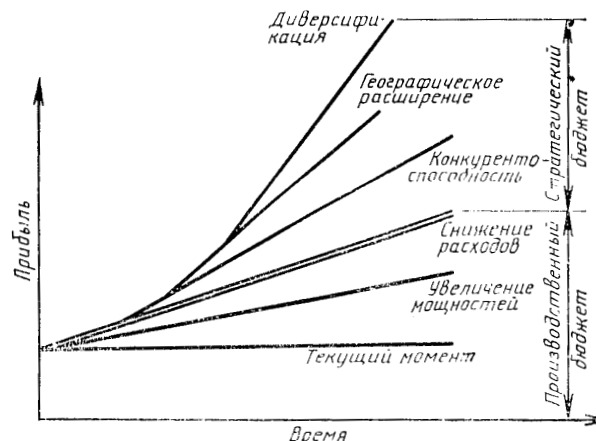


Рис 6.5.2. Двойной бюджет

Позиции текущего бюджета:

- обеспечение непрерывного получения прибыли от использования действующих мощностей фирмы;
- капиталовложения в увеличение мощностей;
- капиталовложения ради увеличения прибыли с помощью снижения себестоимости.

Позиции стратегического бюджета:

а) капиталовложения в повышение конкурентоспособности в стратегической зоне хозяйствования;

- вступление в смежные в географическом отношении зоны;
- вступление в новые стратегические зоны хозяйствования и прекращение капиталовложений в неприбыльные.

Двойной бюджет дает следующие преимущества:

1. Средства выделяются целевым порядком для стратегической деятельности. Это защищает ее от посягательств со стороны текущей производственно-хозяйственной деятельности.

2. Деление бюджета на два помогает сохранять баланс капиталовложений и доходов на короткие и длительные сроки.

3. Для оценки обоснованности капиталовложений по каждому виду деятельности полезно составить график и сравнивать кривые доходов по соответствующим бюджетам. Например, если доходы после увеличения управленческого потенциала на производственной деятельности растут медленно, но поглощают значительную часть текущего бюджета, это означает, что увеличение соответствующего потенциала ожидаемого эффекта не дало. Наконец, график дает представление о зависимости роста доходов во времени.

Таким образом, двойной бюджет является действенным рычагом управления будущим фирмы всякий раз, когда стратегический бюджет составляет значительную часть общего бюджета.

Двойная структура

Действенным способом защиты стратегических проектов является разделение фирмы на две. Подразделения, имеющие стабильный доход и экономически выгодное положение, объединены под началом управляющего, отвечающего за текущую производственно-хозяйственную деятельность, а хозяйственные подразделения, занятые развитием новых стратегических зон хозяйствования, - под началом управляющего стратегическим развитием. Оба подразделения фирмы подчиняются главной конторе.

Можно выделять два способа группировки подразделений:

1. Сосредоточить под одним руководством всю стратегическую деятельность на развитии, включая НИОКР для данной стратегической зоны хозяйствования. В отличие от этого производственная группа занимается вопросами производства, распределения и маркетинга.

Такая система фактически длительное время действовала в Советском Союзе с исключительно неудовлетворительными результатами. Причина состоит в том, что стратегическое развитие становится самодовлеющей задачей, не учитывающей потребностей рынка.

2. Более тонкий подход состоит в том, чтобы оставить за производственной группой контроль над стратегическим развитием существующих стратегических зон хозяйствования и сосредоточить деятельность группы стратегического развития на освоении новых направлений деловой активности.

Этот подход часто и успешно применялся многими американскими фирмами. Одним из пионеров в этом отношении являлась компания “Дюпон”, которая много лет назад сформировала “Дюпон Дивелопмент Корпорейшн” для решения вопросов расширения номенклатуры производства. Эта система во многом похожа на ту, по которой построены многонациональные компании.

Однако в западных фирмах передача разработок стратегической группы в производственную затруднена по двум причинам: традиция неприятия чужого (“изобретено не здесь”) со стороны производственных руководителей и боязнь, что производство новой продукции отрицательно скажется на краткосрочной прибыли и не обеспечит выполнения поставленных задач.

Одним из способов разрешения этого конфликта является введение совместного руководства и ответственности в процесс принятия решений по стратегическому развитию. Другое решение - потребовать, чтобы группа стратегического развития предоставила производственной группе “право первого отказа” по всем новым обещающим предприятиям. Однако если производственная группа выразит отказ, группа стратегического развития вправе организовать новое производственное предприятие. Опыт показывает, что страх отказаться от привлекательной возможности давит на производителей, вынуждая их серьезно относиться к каждому новому предприятию.

Помимо выделения конкретного управленческого потенциала под стратегическую деятельность, двойная структура имеет еще одно серьезное преимущество. Она позволяет компании образовать два независимых и самостоятельных руководящих органа, которые не вступают в конфликт между собой в процессе работы.

Институционализация культуры и структуры власти для стратегической деятельности

Причиной неудач стратегического планирования (см. табл. 6.5.1) является угроза, которую оно представляет для сформировавшихся культуры и структуры власти. В табл. 6.5.2 представлены пять видов действий, устраняющих угрозу и превращающих сопротивление в активную поддержку.

ТАБЛИЦА 6.5.2

Превращение сопротивления в поддержку

Действия \ Результаты	Подающее пример поведение высших управляющих	Вознаграждение (наказание)	Общее планирование (стратегическая связь)	Профессионализм, концепции, язык, модель действительности	Перегруппировка сил
Стратегически ориентированная культура мышления	++	++	++	++	++
Содействующая изменениям структура власти на фирме	+	+			++
Стимулы	+	++	+	+	

От высших управляющих требуется намного больше, чем простое провозглашение поддержки планированию. На самом деле эти торжественные заявления должны сопровождаться соответствующим поведением управляющих.

Стратегическое поведение включает:

а. Обучение по проблемам стратегии наряду с управляющими более низких звеньев. На практике высшие управляющие зачастую неохотно “сидят за парту”.

б. Участие в процессе стратегического планирования. Оно включает определение диапазона задач для стратегических подразделений, разработку задач и целей корпорации, маневрирование портфелем, выделение стратегических ресурсов.

в. Оценку и обзор стратегий во время совещаний по планированию, передачу решений финансовых и текущих производственных задач соответствующим управляющим.

г. Во время производственных совещаний концентрацию внимания на реализации стратегических проектов.

д. Обсуждение всех проблем фирмы с позиций стратегической перспективы. Это не значит, что текущие производственные проблемы не обсуждаются вообще. Но эти обсуждения всегда связаны со стратегическими перспективами.

е. Одобрение предпринимательской и стратегической деятельности управляющих низшего звена.

Стратегическое поведение является мощным инструментом для

формирования стратегически ориентированной культуры и мышления на фирме. Выбирая людей, которым можно ставить специальные задачи, высшие управляющие могут также серьезно повлиять на фактическую структуру власти в аппарате управления.

Управление процессом институционализации стратегий

Если все меры, перечисленные в последней колонке табл. 6.5.1, предприняты, то стратегическая деятельность фирмы получит "право законной прописки". Это означает, что она получит поддержку персонала, будет подкреплена компетентной стратегической деятельностью.

Однако, исходя из предыдущих рассуждений, становится ясно, что институционализация стратегической деятельности представляет собой сложный и длительный процесс. Если развитие стратегии будет задержано, то завершение процесса институционализации может растянуться на 10 лет, и лишь после этого фирма приступит к изменению стратегии. В тех случаях, когда это непереносимо, адаптивное последовательное управление стратегией должно быть заменено параллельным.

Подход, основанный на управлении сопротивлением, можно применить в случае решительных перемен в стратегическом положении фирмы, что влечет за собой изменение ее положения на внешнем рынке, а также комплексных изменений в управленческой компетенции.

В этом случае подходят все модули планирования. Это означает, что процесс планирования затягивается. Однако одна небольшая фирма, применяющая новейшие технологии, осуществила в свое время первый полный

ТАБЛИЦА 6.5.3

Основной план стратегического развития

Ключевые этапы	1980 г.	1981 г.	1982 г.	1983 г.	1984 г.	1985 г.
Стратегические проекты						
Конкурентная стратегия						
Изъятие капиталовложений						
Диверсификация						
Проекты развития управленческого потенциала						
Подготовка и повышение квалификации управляющих						
Информация						
Социальный климат (вознаграждения)						
Планирование (контроль)						
Структура управления						
Управленческие способности						
Технология						

переход к планированию своей деятельности всего за один год, используя пять модулей.

Модули были выстроены таким образом, чтобы обеспечить одновременное начало стратегических изменений и расширения управленческой компетенции после завершения первых плановых модулей. Таким образом достигается параллельная институционализация стратегических изменений.

Стоящих проектов много, и их разработку следует тщательно координировать и выстроить в обоснованной последовательности изменений.

Инструмент управления взаимосвязанными проектами - основной план (табл. 6.5.3). Программа в таблице рассчитана на пять лет. Вполне вероятно, что за эти пять лет во внешней среде произойдут значительные события, которые подтвердят или поставят под сомнение действенность, содержание или сроки проектов, разработанных в 1980 г.

Поэтому необходимо осуществлять стратегический контроль за программой. В верхней части таблицы в качестве основных контрольных точек должны быть обозначены важные, этапные события.

Насколько глубоко институционализировать стратегии

Из табл. 6.5.4 видно, что полная институционализация стратегической деятельности - процесс длительный и дорогостоящий.

ТАБЛИЦА 6.5.4

Выбор степени институционализации

Сравнение стратегического бюджета с текущим	События во внешней среде	Степень институционализации - кумулятивный управленческий потенциал	
Небольшой	Одиночные спонтанные явления	Временные группы	• мышление, прифессионализм, информация
	Частые, эпизодические спонтанные явления		• вознаграждения
	Сложные, обширные спонтанные	Постоянно-действующая система	• способности управлять
Сравнимый			• решение проблем
			• стратегический бюджет
			• управление проектом
			• стратегический контроль
			• двойная система
			• критерии
			• структура управления
			• двойная структура

Поэтому такая глубокая институционализация осуществляется только тогда, когда руководство фирмы намерено вложить основную массу средств в стратегическую деятельность.

В тех же случаях, когда стратегические изменения не столь значительны, приемлемым вариантом может стать частичная институционализация. Это означает развитие стратегического мышления у ответственных управляющих, что позволит им своевременно улавливать возникновение стратегических

явлений, создавать управленческий потенциал, содержащий в себе целевые группы для реагирования на стратегические проблемы, рассмотрения стратегических проблем и оценки стратегических позиций фирмы. Такой выбор иллюстрирует табл. 6.5.4. Степень институционализации определяют два фактора: доля бюджета фирмы, которая направлена на цели стратегического развития, и природа спонтанных явлений во внешней среде. Управленческий потенциал для временного реагирования на эпизодические спонтанные явления (правая колонка) требует значительно меньшей степени институционализации стратегических проектов, чем система для оценки позиций фирмы.

Выводы

Стратегические проекты могут быть институционализированы на фирме с помощью ряда связанных между собой мер, которые все вместе защищают стратегическую работу от отвлечений на текущие производственные задачи. Перечислим эти меры:

Введение системы двойного управления, при которой управление и контроль за стратегическими проектами отделены от системы производственного контроля.

Стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью. Вознаграждение за стратегическую деятельность должно принять форму поощрения предпринимательской деятельности и рискованных решений.

Разделение фирмы на производственную группу, занятую оптимизацией прибыли, и группу стратегического развития, занятую разработкой новых видов бизнеса.

Концентрация усилий высшего руководства на стратегическом развитии фирмы.

Вовлечение в стратегическую деятельность всех управляющих, которые будут нести ответственность за внедрение изменений. Информирование всех участников.

Контрольный перечень мероприятий по управлению изменениями

I. Создать “стартовую площадку”.

1. Провести стратегический диагноз.
2. Разработать схему вероятного сопротивления.
3. Мобилизовать управляющих на поддержку изменений.
4. Выявить и мобилизовать таланты.
5. Информировать отдельных лиц и группы.
6. Выбрать подходящий метод.
7. Организовать помощь высших консультантов.

II. Планировать процесс изменений.

1. Направить внутрифирменные процессы на решение стратегических проблем.
2. Планировать внедрение.
3. Использовать модульную структуру.
4. Предусмотреть принятие стратегических решений в конце каждого модуля.

III. Оградить стратегические процессы от конфликтов с текущими.

1. Четко разделить ответственность.
2. Финансировать внедрение изменений.
3. Ставить перед управляющими стратегические задачи.
4. Вознаграждать за успешную стратегическую работу.

IV. Планировать внедрение.

1. Обучить отдельных лиц принятию стратегических решений и внедрению в начале каждого модуля.

2. Привлечь управляющих и экспертов к принятию решений.
3. Постоянно информировать всех заинтересованных лиц.
4. Обеспечить управляющим возможность работать над проблемами, относящимися к их непосредственной деятельности.
5. Контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем управляющих.

V. Управлять текущими производственными процессами.

1. Вести планирование и внедрение параллельно.
2. Контролировать планирование и обеспечить его одобрение.
3. Начинать внедрение как можно скорее.

VI. Институционализировать новую стратегию.

1. Использовать основной план развития стратегии для управления ею.
2. После внедрения стратегии продолжать формирование благоприятной атмосферы.
3. Продолжать наращивать управленческий потенциал до тех пор, пока он не начнет эффективно работать на стратегию.

VII. Осуществлять стратегическое реагирование.

1. Ввести двойную систему управления.
2. Осуществлять стратегический контроль.
3. Вознаграждать за успешную стратегическую деятельность.
4. Вести стратегический бюджет.
5. Устанавливать двойную структуру.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ЮНИТА 2

СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ И ВНУТРИФИРМЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Редактор Н.М. Пилипенко
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.98г. Сдано в печать 04.03.97г.
Тираж Заказ