

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1. Предмет и содержание стратегического менеджмента.....	7
1.1. Сущность стратегического менеджмента и его роль в системе управления предприятием.....	7
1.2. Содержание и принципы стратегического менеджмента.....	16
1.3. Исторические этапы развития стратегического менеджмента.....	25
1.4. Стратегическое управление в условиях рыночной экономики.....	33
1.5. Взаимосвязь стратегического менеджмента с другими дисциплинами.....	39
2. Стратегический процесс: понятие, этапы, инструменты.....	43
2.1. Понятие и этапы стратегического процесса.....	43
2.2. Формирование стратегического видения, миссии и целей предприятия.....	48
2.3. Внешний стратегический анализ: сущность, цели, факторы.....	56
2.4. Внутренний анализ фирмы: понятие, структура, факторы.....	67
2.5. Выбор перспективной стратегии развития предприятия.....	75
2.6. Система и уровни стратегического контроля.....	80
3. Развитие школ стратегического менеджмента.....	84
3.1. Школа дизайна (проектирования, моделирования).....	84
3.2. Школа планирования.....	87
3.3. Школа позиционирования.....	91
3.4. Школа предпринимательства.....	98
3.5. Когнитивная (познавательная) школа.....	100
3.6. Школа обучения.....	101
3.7. Школа власти.....	104
3.8. Школа культуры.....	108
3.9. Школа внешней среды.....	111
3.10. Школа конфигурации.....	113
4. Базовые конкурентные стратегии.....	118
4.1. Стратегия лидерства на основе издержек.....	118
4.2. Стратегия дифференциации или индивидуализации продукции.....	129
4.3. Стратегия наилучшей стоимости (оптимальных издержек).....	134

4.4. Стратегия концентрации на рыночной нише.....	136
5. Стратегии сохранения (укрепления) конкурентоспособности....	141
5.1. Наступательные стратегии.....	141
5.2. Оборонительные стратегии.....	148
5.3. Стратегии вертикальной интеграции.....	150
6. Стратегии отраслевого лидерства.....	155
6.1. Стратегии для компаний-лидеров отрасли.....	155
6.2. Стратегии для компаний-преследователей.....	159
6.3. Стратегии для неконкурентоспособных компаний.....	164
7. Стратегии диверсификации.....	171
7.1. Стратегия внедрения в новые отрасли.....	171
7.2. Стратегия родственной диверсификации.....	174
7.3. Стратегия неродственной диверсификации.....	176
7.4. Стратегии свертывания и ликвидации.....	180
7.5. Стратегии реструктуризации или сокращения компании и реструктуризации портфеля.....	181
7.6. Стратегии международной диверсификации.....	183
8. Механизм реализации стратегии.....	187
8.1. Мероприятия по кадровому обеспечению стратегического процесса	185
8.2. Адаптация организационной структуры управления.....	192
8.3. Сетевые структуры в системе реализации стратегии. CALS- технологии.....	200
8.4. Развитие электронной коммерции и Internet-стратегии в традиционных отраслях	206
8.3. Создание и управление торговой маркой.....	209
8.4. Совершенствование механизма стимулирования и мотивации труда.....	215
8.5. Развитие организационной культуры и лидерства при управлении стратегией.....	217
Список литературы.....	222

ВВЕДЕНИЕ

В основе эффективного управления предприятием лежит процесс разработки долгосрочной стратегии развития, ее адаптация к специфике деятельности предприятия, отраслевой среды. В настоящее время многие отечественные фирмы и промышленные предприятия, в том числе и в отраслях химико-лесного комплекса, испытывают определенные сложности в обеспечении устойчивого развития предприятий на рентабельной основе. В основном это определяется усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынке. Многим белорусским производителям становится все сложнее и сложнее удержать свои позиции на российском рынке. Российские фирмы постепенно обновляют свой основной капитал, осваивают новые технологии в производстве и менеджменте, наращивают мощности, что в будущем создаст только дополнительные трудности в обеспечении роста на этом рынке белорусских компаний. Что касается западного рынка, то здесь уровень конкуренции еще сильнее. Несмотря на эти сложности, экспортоориентированность для большинства предприятий и фирм Беларуси является приоритетной задачей не только в целях повышения продаж, роста доходности, но и изучения, накопления стратегического опыта. В данных условиях очень важно правильно обосновать перспективную стратегию, сформировать экономический механизм ее реализации.

В настоящее время знание и использование инструментов стратегического менеджмента обеспечивает возможность поиска альтернативных направлений развития, предоставляет дополнительные конкурентные преимущества, заключающиеся в более быстрой адаптации предприятия к требованиям рынка. Однако на современном этапе многие отечественные производители уделяют недостаточное внимание стратегическому планированию, отсутствует комплексная система стратегического управления долгосрочным развитием на уровне предприятия. В результате – критические цифры в уровне изношенности основных фондов, низкие показатели рентабельности, неустойчивое финансовое положение. В последние несколько лет этот процесс начинает постепенно улучшаться. На уровне государства, министерств и ведомств разработаны «Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь», «Стратегический план развития лесного хозяйства Беларуси до 2015 года», стратегии развития лесной промышленности

и других отраслей народного хозяйства. На уровне предприятий начинает активно использоваться система бизнес-планирования, внедряются методы бюджетирования. Следующим этапом должно стать применение и развитие элементов современного стратегического управления предприятием. В этом плане мы повторяем определенные этапы развития стратегического менеджмента в зарубежных фирмах, однако, с большим временным разрывом. Например, система бюджетирования, краткосрочного финансового планирования начала активно использоваться на Западе в 40-60-е годы, стратегического планирования – 70-80-е годы XX века. Считается, что концепция современного стратегического управления окончательно сложилась в развитых странах лишь к 90-м годам прошлого века в силу глобализации мирового рынка и ужесточения конкурентных отношений на отдельных национальных рынках. Приспосабливаясь к новым условиям зарубежные компании формировали и применяли новые стратегические подходы, дифференцировали свое производство под нужды сегментированных рынков, расширяли масштабы деятельности и диверсифицировались в отраслевом и географическом плане. В перспективе это предстоит и отечественным предприятиям.

Поэтому в настоящее время при подготовке специалистов экономического профиля первостепенной задачей является освоение современного понятийного аппарата стратегического менеджмента, изучение основных концепций, подходов и методов разработки стратегий, их классификация и применение с учетом реальных возможностей и специфики производственно-хозяйственных процессов в отраслях химико-лесного комплекса, обеспечения соответствия рыночным преобразованиям в Республике Беларусь и условиям переходной экономики.

1. ПРЕДМЕТ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность стратегического менеджмента и его роль в системе управления предприятием

Термин «стратегический менеджмент» был введен на стыке 1960-70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся внешней и внутренней среде.

В современной литературе по менеджменту выделяют четыре основных условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX века число управленческих задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из ранее накопленного опыта.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине прошлого века, все меньше соответствовала реальным условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды организаций, что повышало вероятность внезапных стратегических изменений, их непредсказуемость.

Вследствие насыщения рынка товаров и услуг в развитых странах происходит процесс глобализации рынков, возникновения крупных транснациональных корпораций, которые уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным, тактическим планированием и менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на перспективу. Это и обусловило потребность в новом направлении теории управления, в результате чего в середине 1970-х годов появился *стратегический менеджмент*.

Опыт развития отечественных предприятий в переходный период показал, что многие из них оказались не готовы к жестким условиям рыночной среды и конкуренции. При этом самые крупные производства, как, например, ОАО «Фандок», ОАО «Борисовский ДОК», ОАО «Минскпроектмебель», ЧУП «Брестская мебельная фабрика и другие, испытывали наибольшие сложности с обеспечением финансовой ликвидности, рентабельности в течение длительного периода. Под влиянием жесткой конкуренции некоторым предприятиям пришлось перепрофилировать свои подразделения. Так, ОАО «Борисовский ДОК» пришлось отказаться от мебельного производства вследствие его убыточности и направить свои ресурсы в производство плит ДВП, ДСП, основная часть которых начала реализовываться на экспорт. Изменение стратегических ориентиров позволило стабилизировать прибыльность предприятия. Многие производители, несмотря на сложность положения: изношенность основного капитала, низкую рентабельность, недостаток оборотных и инвестиционных средств, - пытаются всеми силами удержать свое место в отрасли. Недостаточно способствует этому государственная экономическая политика. В регулировании отношений, особенно в регионах, часто используется административный принцип, сохраняются ограничения роста цен на продукцию предприятий, высокая налоговая нагрузка, значительный удельный вес государства в собственности предприятий, что сужает возможности их стратегического выбора.

Тем не менее, во многом положение предприятий связано с их собственными недостатками в области операционного и стратегического менеджмента. Исследования показывают, что большинство отечественных предприятий до настоящего момента не использовали преимущества стратегического планирования, не разрабатывали долгосрочных стратегий развития. В таких условиях проблематично обеспечить устойчивые показатели роста в долгосрочном периоде. В результате, износ основного капитала на многих предприятиях отрасли достиг 70%-ного уровня. Отсюда неконкурентоспособность продукции, сложности со сбытом, недостаток оборотных средств, убытки. Так, например, в 2003 году количество убыточных предприятий в промышленности в целом по стране достигло рекордного уровня – 38%.

Динамика развития отечественного рынка подтверждает, что в современных условиях исключительно важным становится умение

использования гибкого управления, ориентированного на долгосрочную перспективу и обеспечивающего адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникающие изменения достигается посредством организации *стратегического менеджмента* на предприятии, обеспечивающего возможность предвидения неблагоприятных событий и оценки их влияния на перспективы развития бизнеса в отраслях химико-лесного комплекса на внутреннем и внешнем рынках.

Стратегический менеджмент — это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения [42, с.6].

А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд определяют стратегический менеджмент как процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, миссии, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации [44, с.36].

По мнению И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, **стратегическое управление** включает разработку и совершенствование миссии, ее долгосрочных целей, планов и прогнозов, методов хозяйствования, организационной структуры, бизнес-процессов и реализацию соответствующей стратегии предпринимательской деятельности в условиях рыночной среды [29, с.187].

Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как определенный организационный механизм управления стратегией, который на основе системного подхода обеспечивает достижение соответствия между внутренним ресурсным потенциалом предприятия и внешними возможностями развития. Поэтому, многие авторы вполне справедливо сводят понятие стратегического управления к определению сущности «стратегии».

По мнению О. Виханского, *стратегия* – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средства и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [13].

М. Мескон определяет *стратегию* как общий всесторонний план достижения долгосрочных целей организации, разработанный с учетом реальной ситуации в отрасли и на предприятии [34].

По исследованиям А.Томпсона, А. Стрикленда, стратегия компании – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей [44, с.32].

Первоначально слово «стратегия» взято из военного лексикона и понималось как искусство развёртывания войск в бою. Впервые стратегическая концепция была изложена китайским полководцем Сунь-Цзы в 500 г. до н. э. в трактате «Искусство ведения войны». По мнению автора, формирование эффективной стратегии базируется на соблюдении следующих принципов: побеждай без сражения, избегай сильных мест противника, нападай на слабые, вводи соперника в заблуждение, действуй стремительно и предусмотрительно, управляй противником, руководи авторитетно [31]. Как видно, эти принципы достаточно актуальны и при формировании современной бизнес-стратегии при наступлении на конкурентов.

Длительное время в науке под стратегией понималось искусство управления ресурсами организации, или государства. Концепция «ресурсного управления» появилась в 30-е годы XX века в результате экономического кризиса в США. Именно в этот период многие фирмы и государство начинают задумываться о необходимости применения долгосрочного планирования, обеспечивающего возможность сбалансированного развития экономики и рационального использования ресурсов, особенно природных. Всем стало очевидно, что рыночные механизмы оказываются недостаточно эффективными для обеспечения стабильного экономического роста предприятий, экономики в целом. Это и послужило определенным толчком к развитию подходов стратегического менеджмента.

Таким образом, *в современном понимании сущность стратегического управления* сводится к разработке и реализации долгосрочной стратегии развития предприятия, которая охватывает все подсистемы менеджмента (производство, управление, финансы, маркетинг и сбыт, НИОКР и т.п.) и направлена на комплексное и рациональное использование ресурсов организации, обеспечивая получение максимального эффекта исходя из имеющегося потенциала предприятия и возможностей рынка. В организационном плане

стратегия представляет собой формулирование руководством долгосрочных намерений (миссии), целей предприятия, а также выбор наиболее перспективных направлений развития, обеспечивающих укрепление конкурентных позиций и распределение стратегических ресурсов организации в соответствии с ее целями и требованиями рынка. Стратегический менеджмент – это комплексная система действий высшего управленческого звена по разработке стратегического плана, обеспечивающего противостояние отраслевой и глобальной конкуренции.

Стратегия – это определенная система понятий. Г. Минцберг выделяет пять основных определений «5П» стратегии (рис.1.1).

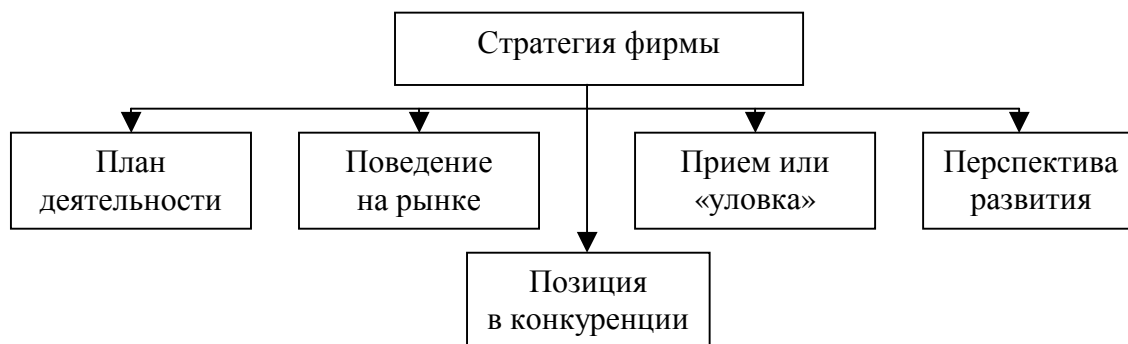


Рис.1.1. Блок-схема понятий стратегии

Стратегия – это, прежде всего, *план* деятельности организации в долгосрочной перспективе. *Стратегический план* обеспечивает движение предприятия из настоящего в будущее посредством целенаправленного и сбалансированного использования ресурсов (намечаемая стратегия). В лесном комплексе, например, использование стратегического планирования позволяет связать принцип устойчивого, неистощительного лесного хозяйства с реальными потребностями рынка, организовать целевое лесовыращивание с учетом нужд лесоперерабатывающих отраслей по размерно-качественному и породному составу древесного сырья.

Стратегия – это *принцип поведения* или следование некой модели поведения предприятия, который формируется исходя из реакции на происходящие изменения во внешнем окружении (реализуемая стратегия). В случае если изменения рынка происходят в рамках прогнозируемых параметров, то реализуемая стратегия совпадает с намечаемой, запланированной ранее. Однако на рынке

могут происходить и серьезные, не прогнозируемые ранее события, которые заставляют руководство компаний кардинально менять свои ориентиры развития. Например, с введением в Республике Беларусь института государственных лесозэкспортеров в 1996 году более 800 частных фирм, занятых ранее в сфере экспорта лесоматериалов, были вынуждены осуществлять дальнейшие поставки либо через созданные государственные предприятия (ГП «Беллесэкспорт», ГП «Белресурсы», ГП «Лесэкспорт» и др.), либо уйти в другие сектора экономики. Таким образом, под давлением внешней среды (поставщиков, потребителей, конкурентов, государства и т.п.) менеджеры адаптируют планируемую ранее стратегию фирмы к новым экономическим или политическим факторам, требованиям рынка.

Стратегия – это определенная *позиция* предприятия в отрасли с точки зрения конкурентоспособности продукции, объема продаж, доли рынка, расположения товаров на региональном, национальном и внешнем рынках. По мнению М. Портера, *стратегия* представляет собой создание посредством разнообразных действий менеджмента уникальной и ценной позиции.

Стратегия как позиция отражает определенный взгляд менеджмента вниз, на место встречи товара с покупателем и оценку уровня оправданных его ожиданий, а также вовне – на внешний рынок. Предприятия, имеющие наибольшие показатели объема продаж, доли рынка, темпов роста экспорта продукции, входят в группу лидеров рынка в отраслевой структуре. С учетом заранее выбранных параметров оценки все предприятия отрасли можно ранжировать и составить определенный рейтинг, показывающий их место в отрасли. Это становится важным этапом оценки перспектив бизнеса, так как позволяет судить о размерах и масштабах деятельности, конкурентных преимуществах того или иного предприятия. По отношению к лидерам подобную оценку можно произвести на основе простого метода сравнения. Например, на выставке «Евромебель – 2005» ОАО «Пинскдрев» выставило самую широкую линейку производимых ассортиментных групп товаров, которая в несколько раз по своим масштабам превысила экспозицию большинства других предприятий отрасли. Кроме того, была организована бесплатная доставка всех заинтересованных клиентов, потребителей в фирменный магазин предприятия, расположенный в

г.Минске. Все это говорит о бесспорном лидерстве предприятия в мебельной промышленности Беларуси.

Стратегия – это *перспектива* бизнеса, или основной способ действия организации. В качестве перспективы стратегия обращена на внутренние ресурсы предприятия, точнее, на потенциал менеджмента и персонала с точки зрения развития в будущем. Перспективы бизнеса во многом формируются благодаря организации эффективной инвестиционной и инновационной деятельности, применения современных технологий в производстве и управлении предприятием. Организация комплексной системы стратегического управления предприятием может обеспечить дополнительные возможности и перспективы развития в сравнении с множеством тех организаций, которым не удалось наладить эффективный стратегический процесс.

Стратегию можно рассматривать и как ловкий *прием*, особый «маневр», уловку, предпринимаемые с целью перехитрить соперника или конкурента. Например, организация может заявить о приобретении ряда земельных участков, чтобы произвести впечатление на конкурента о своих грандиозных планах и заставить его отказаться от строительства нового завода. В международной практике встречаются сделки, когда одна фирма покупает за счет средств стороннего инвестора или банка своего ближайшего конкурента, иногда и более сильного. Скупка акций осуществляется, как правило, через банк или третью специально созданную фирму, так, чтобы конкурент не заподозрил кто является реальным инициатором сделки и не успел предпринять ответных мер.

В целом, создание стратегии является сложным творческим процессом, в котором должен быть задействован весь потенциал менеджмента и персонала. При этом руководитель, как глава организации, обязан использовать все доступные ему средства для упрочения существующей перспективы, развития контактов с целью получения информации, ведения переговоров и заключения соглашений для укрепления завоеванных позиций на рынке и т.п. Однако затраченные средства не всегда могут быть оправданы и здесь руководитель должен поддержать определенный баланс между преимуществами и недостатками стратегии.

В настоящее время дискуссия о стратегии продолжается, так как на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток:

- 1) «*Стратегия задает направление*».

Преимущество: стратегия указывает организации надежный курс развития в существующих условиях. Определившись в главном – направлении развития – менеджмент переходит от дискуссий к конструктивным решениям относительно деталей стратегии, механизма ее реализации.

Недостаток: строгое следование стратегическому курсу может заслонить потенциальные возможности и опасности. Стратегия должна быть гибкой, чтобы руководство и персонал имели возможность в нужный момент изменить поведение с учетом окружающих обстоятельств.

2) «Стратегия координирует усилия».

Преимущество: наличие стратегии способствует координации деятельности менеджмента, целенаправленному взаимодействию и сотрудничеству персонала. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, каждое подразделение в большей степени направлено на реализацию частных, а не общих целей предприятия.

Недостаток: чрезмерная координация действий приводит к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия становится важнее самой организации, действует принцип «цель оправдывает средства».

4) «Стратегия характеризует организацию».

Преимущества: демонстрация отличительных особенностей, сильных сторон организации в сравнении с конкурентами, информирование клиентов, сотрудников, акционеров об основных стратегических намерениях;

Недостаток: упрощенное понимание организации, использование стереотипов, в результате чего могут остаться незамеченными масштабы деятельности.

5) «Стратегия обеспечивает логику».

Преимущества: стратегия способствует порядку и дисциплине, обеспечивает логику в действиях персонала.

Недостаток: логика и порядок снижают творческое начало стратегии. Р. Эмерсон отмечал, что «глупая логика – это призрак, преследующий недалеких людей...» [35]. Логика оперирует, как правило, только в области существующих, изученных процессов. Творец же создает инновацию посредством нахождения нового сочетания элементов или процессов, ранее считавшихся несовместимыми.

Учитывая указанные недостатки, некоторые организации считают, что отсутствие стратегии не всегда является отрицательным фактором. Многие предприятия и фирмы, занятые в сфере разработки новых технологий, в большей степени ориентированы на децентрализованное руководство с целью использования творческого потенциала со стороны сотрудников компании, стимулирования инновационной деятельности предприятия. Однако во многом недостатки связаны не с наличием самой стратегии, а с механизмом ее реализации, основанном на жесткой системе контроля, излишне централизованной (бюрократизированной) структурой управления, административно-командными методами, авторитарным стилем руководства и т.п.

В условиях современной динамики рынка преимущества стратегического подхода к управлению организацией очевидны. Как показывает опыт отечественных и зарубежных компаний, при усилении конкурентных отношений в изменяющейся рыночной среде наладить эффективное управление бизнесом и обеспечить устойчивое развитие предприятия на рентабельной основе невозможно без применения инструментов стратегического управления и стратегического мышления. Менеджер должен уметь оценивать стратегическое положение фирмы, понимать влияние меняющихся условий, отслеживать внешнюю и внутреннюю среду организации, правильно и своевременно обосновать необходимость изменения стратегии. По этому поводу глава одной из преуспевающих компаний отметил, что конкуренты всегда знакомы с теми же идеями, методами и подходами и имеют такие же возможности для их использования. Возможный успех определяется лишь тщательностью расчетов и самодисциплиной, с которыми мы разрабатываем и реализуем свои стратегии.

Стратегическое мышление и управление, в отличие от свободной импровизации, интуиции, упования на везение, имеют ряд стратегических преимуществ:

- концентрируют деятельность всей организации на достижении основной глобальной цели;
- заставляют менеджеров и рядовых сотрудников искать новые возможности и угрозы;
- способствуют непрерывному развитию предприятия;
- дают ясные критерии для оценки проектов бюджетов.

Таким образом, оптимальным можно назвать такое управление ресурсами, которое поддерживает стратегию предприятия и гарантирует достижение поставленных долгосрочных целей. В связи с этим, инновационные стратегии достаточно часто оказываются ключом к устойчивому улучшению деятельности организации. Из истории бизнеса известно, что самые эффективные компании действуют как первопроходцы и лидеры, не ограничивающиеся ответными мерами и пассивной реакцией на рыночные изменения. Подобные фирмы начинают стратегическое наступление на более консервативных и менее мобильных конкурентов и обеспечивают себе не только устойчивое конкурентное преимущество, но и лучшие финансовые результаты. Энергичная реализация творческой, неординарной стратегии обеспечивает фирме положение лидера, делает ее товары и услуги отраслевым стандартом. Поэтому, *хорошо управляемые предприятия отличаются от прочих двумя главными признаками: они лучше других разрабатывают стратегии и умеют налаживать эффективный процесс их реализации.* В определенной степени, способность эффективной организации и управления стратегией является важным критерием оценки уровня профессионализма и качества менеджмента.

Следует отметить, что в отраслях химико-лесного комплекса определенные подходы стратегического менеджмента используются лишь фрагментарно, отсутствует комплексная и хорошо отлаженная система разработки и реализации стратегий. В этой связи, те предприятия, которым первыми удастся наладить эффективный стратегический процесс, не только улучшат свои долгосрочные результаты и позицию на рынке, но и получат определенное устойчивое конкурентное преимущество перед другими предприятиями отрасли.

1.2. Содержание и принципы стратегического менеджмента

Предметом исследования стратегического менеджмента как научной дисциплины является изучение положительного и отрицательного опыта деятельности различных предприятий по формированию и реализации организационных стратегий, их классификация, обобщение и группирование факторов, подходов и методов по совершенствованию стратегического процесса и

механизма реализации стратегии, их адаптация к рыночным условиям хозяйствования.

Стратегический менеджмент – это определенный вид управленческой деятельности, которая имеет свой инструментарий и методы, и является, как правило, прерогативой высшего звена менеджмента, обеспечивающего проведение аналитических исследований динамики рынка и выявление долгосрочных тенденций развития отрасли, конкурентных отношений, их влияния на организационные процессы и возможность устойчивого развития предприятия на рентабельной основе, оценки потенциала, сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, в совокупности определяющих выбор будущей стратегии развития предприятия.

Таким образом, при разработке стратегии менеджерам приходится учитывать и контролировать изменение множества факторов внешней и внутренней среды предприятия, своевременно адаптировать организационные системы (менеджмент, производство, маркетинг, сбыт, финансы, НИОКР и т.п.) под требования рынка, что, несомненно, оказывается достаточно сложным процессом. Поэтому, стратегический менеджмент – это и определенное *искусство управления*, требующее от менеджеров таких навыков как способность предвидения, прогнозирования будущего расклада сил на рынке, определения места предприятия с учетом его реальных ресурсных возможностей. Организации, обладающие подобным искусством, располагают соответственно дополнительными конкурентными преимуществами, так как первыми находят незанятые ниши на рынке, выходят с новой или усовершенствованной продукцией, применяют новые технологии в производстве, менеджменте, маркетинге, фактически являясь лидерами в своей отрасли.

Составляющие стратегического управления. Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис.1.2).



Рис.1.2. Перспективно-целевые решения в системе стратегического управления предприятием

1. *Стратегическое видение* – это формулирование долгосрочной перспективы развития предприятия, определение сферы деятельности, технологии, целевой аудитории, географических и товарных рынков, возможностей и образа организации, какой она должна стать в будущем.

2. *Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, предприятием или подразделением, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и конкретного места в отрасли, возможностей развития.

3. *Миссия* – это характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса (сферы деятельности).

4. *Стратегия* – интегрированная модель действий, предназначенных для реализации стратегического видения, миссии, целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для обоснования перспективных направлений деятельности и развития.

5. *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Стратегическое планирование – это формализованный процесс экономического обоснования миссии, направлений развития, долгосрочных и краткосрочных целей предприятия, и стратегии их достижения. Стратегические планы чаще используются в отраслях с умеренными темпами развития технологий, продукции, факторов внешней среды, где имеется возможность сделать достаточно точный прогноз. Однако в формальных письменных стратегических планах трудно предусмотреть все значимые стратегические события на будущее. Неожиданные возможности или угрозы, новые идеи и предложения заставляют менеджеров модифицировать планы и прибегать к «незапланированным» мероприятиям. В эпоху Internet

экономическая среда меняется настолько быстро, что многие компании пересматривают свои стратегии ежеквартально, ежемесячно, порой полностью отказываясь от годовых стратегических планов.

Устойчивое функционирование предприятия на рынке является результатом работы всего персонала на всех уровнях организационной структуры управления, который обеспечивает проведение тщательного анализа существующей ситуации в отрасли и на предприятии, выбор наиболее эффективной стратегии развития из числа возможных альтернативных вариантов.

При разработке стратегии различные уровни управления имеют различную систему участия в стратегическом процессе, которая определяет уровень требований к организационным навыкам и умениям управленческого персонала. Примерное распределение полномочий по организации стратегического менеджмента выглядит следующим образом:

1. *Оперативный уровень* представлен специалистами и менеджерами нижнего уровня управления, ответственными за подготовку и первичную обработку аналитических материалов, проведение расчетов и анализа эффективности реализации действующей стратегии, подготовку итоговых аналитических отчетов, составление оперативных планов на краткосрочный период. Главная задача данного уровня – оценка выполнимости альтернативных стратегий, сформулированных высшим руководством, определение достаточности ресурсов для их реализации. *Фактически этот уровень определяет ресурсное ограничение по отношению к реализации тех или иных стратегий.*



Рис.1.3. Схема уровней управления и требований к навыкам менеджера

2. *Тактический уровень* (менеджеры среднего уровня: руководители отделов, функциональные специалисты) несёт ответственность за разработку тактических, среднесрочных планов (2 – 3 года) реализации стратегии, доведение конкретных целей и задач до оперативного уровня. Кроме того, менеджеры среднего звена отслеживают результаты достижения стратегических целей, выявляют основные проблемы и причины по отношению к возможностям реализации стратегии, разрабатывают соответствующие корректирующие мероприятия или возможные варианты стратегий для предоставления на рассмотрение высшему руководству, осуществляющему окончательный выбор перспективных направлений развития.

При этом анализируется информация, поступающая как со стороны внутренней среды предприятия (производственный менеджмент, организационная структура, управление маркетингом, сбытом, персоналом, финансами и т.д.), так и внешнего окружения. Стратегический анализ внешней среды, являющийся определяющим в системе аналитических исследований, подразделяется на следующие виды:

- *анализ микросреды*, т.е. основных конкурирующих и кооперирующих предприятий отрасли;
- *анализ макросреды* – экономических, технологических, общественных, демографических, юридических, политических и международных факторов, оказывающих влияние на перспективы развития бизнеса и выбор будущей стратегии.

3. *Стратегический уровень* представлен высшим звеном управления (совет директоров, правление, президент, вице-президенты, генеральный директор, заместители директора) и несёт ответственность за эффективную организацию стратегического процесса, формулирует стратегическое видение и миссию, предоставляет финансовое и кадровое обеспечение, осуществляет окончательный выбор оптимальной стратегии развития на основе оценки реальных возможностей и ресурсов предприятия, выявленных тенденций развития отрасли, внешнего окружения. Менеджеры

высшего звена определяют такие важные составляющие управления стратегией как организационная структура, стили руководства, уровень децентрализации полномочий по разработке стратегии, организационная культура и система ценностей, которые влияют на эффективность стратегического менеджмента.

В процессе разработки перспективной стратегии развития менеджеры должны придерживаться определенных принципов, которые повышают уровень эффективности их деятельности. В современном менеджменте выделяют следующие основные *принципы стратегического управления*:

1) *открытость и глобализация* поведения предприятия на рынке ориентирует руководство на использование «прозрачных» методов работы, расширение непосредственных неформальных контактов с потребителями, клиентами, сотрудниками («предприятие без дверей»);

2) *комплексный подход* подразумевает то, что стратегия должна охватить все ключевые области деятельности предприятия и взаимоувязать производственные, финансовые, маркетинговые и другие цели организации, задействовать в стратегический процесс все структурные подразделения, ответственные за реализацию стратегии;

3) *ориентация на будущее* означает, что стратегия должна обеспечивать прогрессивное развитие вместо простого выживания. Часто предприятия, испытывающие финансовые проблемы, в первую очередь начинают урезать расходы на исследования и разработки, маркетинг и продвижение продукции, замораживают программы внедрения новых моделей и т.п., что еще больше подрывает их возможности получения прибыли в будущем;

4) *творческий созидательный подход* заключается в использовании и развитии человеческого капитала, стимулировании лидерства, инновационной деятельности, создании условий для самореализации и карьерного роста сотрудников;

5) *ориентация на результат* подразумевает обеспечение четкой взаимосвязи системы стимулирования сотрудников с процессом достижения стратегических целей предприятия (например, процент от роста прибыли, объема продаж, сэкономленных затрат и т.п.);

б) *совместная деятельность* означает участие всего персонала в процессе разработки стратегии, стимулирование сотрудничества, нахождение консенсуса и ведение переговоров между сотрудниками разных подразделений по всем возникающим проблемным вопросам

на каждой стадии стратегического процесса. В организационном плане данный принцип может быть реализован посредством создания целевых (проектных) групп, матричных организаций, обсуждения и оценки стратегий на общих собраниях, совещаниях и т.п. Считается, что высокий уровень альтернативности мнений предоставляет руководству возможности для осуществления более качественного анализа и выбора стратегии.

Однако принцип совместной деятельности реализуется далеко не многими предприятиями. Предприятия, которые придерживаются преимущественно централизованного руководства и административно-командных методов управления, предоставляют своим сотрудникам лишь незначительные полномочия в области выработки стратегий. Как правило, в таких организациях имеющиеся потенциальные возможности персонала недоиспользуются, что снижает и потенциал самой компании. Лидеры отрасли в большинстве случаев основывают свое стратегическое поведение на применении всех вышерассмотренных принципов.

В зависимости от степени участия работников в процессе разработки стратегии Г. Минцберг выделяет четыре основных подхода:

Подход главного архитектора. На некоторых предприятиях один человек – глава или владелец организации – берет на себя роль главного стратега, единолично формируя ключевые элементы стратегии. Это не означает, что он самостоятельно инициирует все идеи, собирает и анализирует всю необходимую информацию; процессу разработки стратегии обычно предшествуют мозговая атака с привлечением подчиненных и профессиональный анализ информации. Это означает, что этот человек выступает в роли главного и единственного архитектора стратегии, лично руководит ее разработкой и ставит цели. Этот подход характерен для фирм, главы которых являются одновременно их учредителями: Майкл Делл в *Dell Computer*, Стив Кейс в *America Online*, Билл Гейтс в *Microsoft*. Стратегии небольших частных предприятий также достаточно часто являются продуктом опыта и мнений владельца (владельцев) при относительно небольшом участии наиболее опытных работников и внешних консультантов.

Делегирование. При таком подходе ответственный за разработку стратегии менеджер делегирует часть своих полномочий доверенным подчиненным, нижестоящим менеджерам, компетентным рабочим

группам сотрудников разных подразделений, или, реже, группе консультантов, специализирующихся на помощи в разработке стратегии. Делегирование таких мероприятий, как мозговые атаки, анализ, разработка некоторых крупных и большинства мелких компонентов стратегии, позволяет привлекать менеджеров и служащих с опытом работы на местных рынках и в условиях жесткой конкуренции. Такой подход удобен (если не необходим) многоотраслевым компаниям с широким ассортиментом товаров. Чем шире ассортимент выпускаемой продукции, диверсификация и географический разброс подразделений, тем удобнее передать часть полномочий по разработке стратегии работникам на местах. Они из первых рук получают информацию о потребительских предпочтениях, адекватно оценивают маркетинговые возможности и сумеют быстро адаптировать стратегию к меняющимся условиям. *Чем быстрее меняется рынок, тем перспективнее делегирование.*

Главный недостаток этого подхода состоит в том, что успех зависит от профессионализма и компетенции менеджеров низшего звена, для которых может быть характерна узость кругозора с точки зрения стратегического видения. Потому, высший менеджмент не должен самоустраняться от разработки стратегии, особенно в критические моменты, например, когда в группе стратегического планирования возникают разногласия или разрабатывается неперспективное направление развития.

Совместный, или коллективный, подход. Это промежуточный подход, заключающийся в том, что ответственный за создание стратегии менеджер опирается на помощь и советы своих коллег и подчиненных, вырабатывая компромиссный вариант стратегии. В группы разработки стратегии обычно включают линейных и функциональных руководителей из разных подразделений, несколько начинающих менеджеров с творческим подходом, и (в качестве наблюдателей) ветеранов предпенсионного возраста, способных дать мудрый совет. Так, например, компания *Electronic Data Systems* пересматривала свою стратегию в течение года и привлекла к этому процессу 2500 из 55 тысяч работников фирмы под надзором 150 менеджеров из разных стран мира. Финская корпорация *Nokia Group*, мировой лидер беспроводных коммуникаций, привлекла к выработке стратегии 250 работников. Более того, в мировой практике все шире начинают привлекать к

выработке стратегии клиентов и поставщиков, что позволяет лучше оценить будущую ситуацию на рынке.

Коллективной выработкой стратегии руководит обычно ответственный менеджер, но результат представляет собой плод усилий всех участников процесса. Такой подход удобен в ситуациях, когда компоненты стратегии касаются различных отделов и видов деятельности и приходится привлекать специалистов с разным опытом, знаниями и представлениями о будущем. К достоинствам коллективного подхода следует отнести и то, что участники становятся ярыми приверженцами созданной ими стратегии и охотно участвуют в ее реализации. Кроме того, если работник участвовал в разработке стратегии, он чувствует свою ответственность, – отговорка "это была не моя идея" не срabатывает.

Привлечение внутренних резервов. При этом подходе высшее руководство предлагает отдельным служащим и целым рабочим группам выдвигать предложения по запуску новых товарных линий и освоению новых направлений деятельности. Идея состоит в том, чтобы помочь раскрыться талантливым работникам компании. Руководство выбирает предложения, которые представляются перспективными, и предоставляет разработчикам организационные и бюджетные ресурсы для реализации их идей. Таким образом, появляются новые компоненты стратегии, а их разработчики получают ведущие роли при запуске новых видов продукции, возглавляют новые подразделения. Хорошим примером данного подхода является опыт запуска нового проекта по торговле целлюлозой на Лондонской бирже Pulpex компанией Sedra, крупнейшим производителем целлюлозы в Швеции. Возглавила этот проект молодая сотрудница У. Нильсон спустя лишь год с момента поступления на работу в 1996 году в финансовый отдел этой компании после окончания университета. У. Нильсон первой предложила и доказала руководству выгоду использования фьючерсных контрактов по торговле на бирже для снижения потерь, связанных с колебаниями цен на мировом рынке целлюлозы. До этого момента руководство компании не использовало данную возможность.

Данный пример показывает, что привлечение внутренних резервов эффективно при наличии в организации хорошего кадрового потенциала. Стратегия компании в таком случае

представляет собой совокупность стратегических инициатив, проходящих конкурсный отбор со стороны высшего руководства. В этом заключается и главный недостаток подхода – сложность согласования стратегических инициатив со стороны подразделений, возможные противоречия при распределении ресурсов. В целях повышения эффективности управленческих решений при данном подходе руководители высшего звена должны выбирать те предложения своих подчиненных, которые укрепляют общую стратегию организации, чтобы не допустить противоречий между функциональными и корпоративными стратегиями [44].

Несмотря на недостатки, подход привлечения внутренних резервов обладает таким важным преимуществом как активизация главного ресурса организации – персонала. Этот подход хорошо зарекомендовал себя в отраслях с быстроразвивающимися технологиями, где постоянно появляются новые возможности. При дальнейшем развитии рыночных отношений в Республике Беларусь следовало бы более активно использовать этот подход и на наших отечественных предприятиях, на которых достаточно часто опытные специалисты остаются не востребованными в полной мере.

Таким образом, стратегический менеджмент как научная дисциплина охватывает изучение следующих основных вопросов:

1) понятие и организация стратегического процесса на предприятии с учетом современных разработок в менеджменте;

2) проведение внутреннего и внешнего анализа фирмы, обеспечивающих аналитическую информацию для обоснования стратегии;

3) классификация стратегий, их содержание, основные цели и условия применения;

4) механизмы реализации стратегии и их составляющие: адаптация организационных структур управления к стратегии, совершенствование системы стимулирования и развития персонала, организационной культуры, поддерживающей стратегию предприятия.

В целом, стратегический менеджмент как дисциплина является интегральной наукой, которая использует при разработке стратегии знание производственного, финансового, кадрового, инвестиционного, инновационного и других видов менеджмента, экономических дисциплин, социальных наук, обеспечивающих необходимый инструментарий для выбора и оценки стратегии

соответствующей ожиданиям различных заинтересованных групп (акционеров, сотрудников, потребителей, государства и т.п.).

1.3. Исторические этапы развития стратегического менеджмента

Причинами возникновения стратегического управления как вида деятельности являются происходящие изменения в конкуренции, экономике, менеджменте, которые во второй половине XX века начинают приобретать глобальный характер. В этот период нарастают конкурентные отношения на региональных, национальных и мировом рынках, ужесточаются внутриотраслевые условия работы, отмечается замедление темпов роста во многих развитых странах, что значительно усложняло возможности обеспечения развития предприятий. Давление со стороны окружающей среды требовало выработки и использования новых подходов в менеджменте, обеспечивающих возможности прогнозирования событий, заблаговременной адаптации бизнеса к новой экономической ситуации. Именно эти задачи и послужили началом научных изысканий в области стратегического менеджмента.

В целом, формирование подходов стратегического менеджмента, можно сказать, идет параллельно с развитием внешней среды организаций, сложность и динамика которой определила необходимость разработки долгосрочных стратегических планов. В данном процессе выделяют следующие четыре *основных этапа* (рис.1.3):

- 1) краткосрочное планирование (бюджетирование);
- 2) долгосрочное планирование;
- 3) стратегическое планирование;
- 4) стратегическое управление.

Бюджетирование. Появление такой системы управления, как бюджетирование (бюджетное планирование) относится приблизительно к

	Бюджетирование	Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление
Основные сферы внимания	Контроль над отклонениями и управление сложностью	Прогнозирование роста и борьба со сложностью	Изменение стратегического направления и способностей	Преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданными угрозами / возможностями
Основные положения	Будущее повторяет прошлое	Будущее есть продолжение прошлых тенденций развития	Новые тенденции и нарушения последовательности и можно прогнозировать	Циклическое планирование неадекватно быстрым изменениям
Характер	←———— Периодический —————→			В реальном времени
Период использования	С 1900-х гг.	С 1950-х гг.	С 1970-х гг.	С 1990-х гг.

Рис. 1.3. Эволюция систем стратегического менеджмента

началу 1900-х гг. Основное внимание в ней уделяется контролю над отклонениями и управлению сложностью. Изначально для разных отделов предприятия определяется годовой бюджет, а руководство организации тщательно анализирует все отклонения от него, выявляет их причины и в случае необходимости принимает решение о корректирующих воздействиях. Основное предположение данной системы состоит в том, что будущее является продолжением прошлого (метод экстраполяции).

Краткосрочное планирование ставило главной стратегической задачей *создание крупных организационных структур с целью усиления потенциала предприятия, увеличения его конкурентных возможностей на рынке*. Краткосрочное планирование (бюджетирование) включало следующие мероприятия:

- финансовое планирование;
- расчёт и анализ затрат по сферам деятельности;
- краткосрочное планирование производственно – хозяйственной деятельности (как правило, на один год);
- составление краткосрочных бюджетов по видам производств.

Долгосрочное планирование. Основное внимание в нём уделяется прогнозам роста и управлению сложностью. Кроме того, предполагается, что в наступающем будущем продолжатся зародившиеся в прошлом тенденции. Ведущий теоретик в области стратегий И. Ансофф относит появление долгосрочного планирования к 1950-1960-м гг. Процесс планирования, как правило, включает в себя прогнозирование на основе исторических данных и прошлого опыта объема продаж, величин издержек, технологических изменений и т. д. Задача планирования, таким образом, состоит в подготовке человеческих ресурсов и производственных мощностей к ожидаемому росту или сокращению деятельности. Горизонт планирования в отличие от системы бюджетирования может составлять в зависимости от конкретной ситуации два года, пять или десять лет.

Здесь же можно выделить анализ разрывов, или расхождений. Разрыв имеет место в ситуации, когда прогнозируемые объем сбыта и показатели прибыли не совпадают с целями организации. Для его устранения в организации осуществляются необходимые изменения (например, увеличивается численность отдела продаж и/или производственные мощности предприятий).

Долгосрочное планирование главной стратегической целью ставило *укрепление достигнутых позиций на имеющихся рынках*

сбыта и завоевание новых рынков. Основными элементами долгосрочного планирования являются:

- формулирование целей предприятия на долгосрочную перспективу (планирование прибыли, рентабельности, издержек, объемов производства и т. д.);
- составление многолетних планов развития предприятия;
- определение бюджетов по каждому подразделению;
- осуществление контроля за процессом достижения целей.

Стратегическое планирование представляет собой формализованный процесс реализации долгосрочных целей и стратегии развития предприятия (составление стратегического плана). Появление и развитие этого подхода происходит в 1960-1980-х гг., что было связано с изменением стратегических направлений развития и конкурентных возможностей. Основное положение стратегического планирования состоит в следующем: *экстраполяция прошлого неадекватно отражает будущие возможности предприятия, отклонения от прошлых прогнозов и новые тенденции развития требуют корректировок реализуемых стратегий.* Например, если речь идет о направлении, стратегия может быть ориентирована на выход на новый товарный рынок, в случае конкурентных возможностей – развитие компетенций в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

Стратегическое планирование включает следующие элементы:

- формулирование стратегических целей предприятия;
- оценка эффективности действующей стратегии или модели поведения на рынке, необходимость её изменения;
- анализ внешнего окружения организации с точки зрения возможностей достижения стратегических целей;
- анализ достаточности ресурсов организации и определение её сильных и слабых сторон (анализ внутренней среды предприятия);
- определение необходимости и масштаба изменения действующей стратегии;
- принятие и реализация стратегических решений;
- система стратегического контроля.

Стратегическое планирование сконцентрировано на тщательном изучении рыночной среды, в которой осуществляет свою предпринимательскую деятельность предприятие. При этом главное

внимание уделяется не только прогнозированию, но и углубленному анализу рынка, в особенности деятельности конкурентов и потребностей покупателей. В результате аналитических исследований руководство надеется изучить существующую ситуацию, а также предугадать будущие изменения, которые могут иметь стратегические последствия на конкурентные возможности предприятия.

Стратегический план, как правило, разрабатывается на период от 1 до 5 лет в зависимости от характеристик и темпов развития отрасли, динамики внешнего окружения. На основе стратегического плана организации разрабатывают краткосрочные *операционные планы и бюджеты – бюджетирование* – на текущий отчетный период (квартал, год). Таким образом, в цикле планирования предусматривается время для решения стратегических задач, а бюджетирование выступает одним из важных элементов механизма реализации стратегического плана. В отсутствие такого, хотя и искусственного инструмента, даже менеджеры, которые четко осознают всю важность стратегического мышления, могут быть перегружены текущими вопросами и не заметить необходимости в изменении стратегии поведения на рынке.

Недостаток стратегического планирования состоит в том, что потребность в анализе и принятии стратегических решений возникает каждый раз, когда меняются внешние условия настолько, что это может сказаться на деятельности предприятия. Внешняя среда и технологии могут изменяться так быстро, а потрясения могут оказаться настолько внезапными, что жесткая привязка к определенному циклу планирования сведет на нет все усилия персонала. Когда стратегическая реакция подчинена процессу планирования, под угрозой может оказаться эффективность деятельности предприятия в целом, особенно в динамично развивающихся отраслях.

Мировой опыт показывает, что при повышении турбулентности внешней среды (сокращение жизненного цикла товара и ускорение изменений в модельном ряде), компании, которые придерживались формального планирования (т. е. прогнозирования своей деятельности с использованием стандартных приемов), оказались слабее фирм, отказавшихся от необходимости плановой деятельности. В менее изменчивой среде ситуация изменилась на прямо противоположную, т.е. более высоких результатов добились предприятия использовавшие систему стратегического планирования [1].

Стратегическое управление. Развивается в 1990-е г. и предполагает использование гибких подходов к процессу

выработки и реализации стратегии, которые должны иметь упреждающий характер и обеспечивать быструю адаптацию предприятия к изменениям внешнего окружения. Современная система стратегического управления включает составные элементы стратегического процесса:

- формулирование миссии предприятия;
- анализ микро- и макросреды;
- выявление сильных и слабых сторон предприятия (анализ достаточности ресурсов);
- формулирование альтернативных вариантов стратегии;
- оценка рисков реализации альтернативных стратегий;
- выбор приоритетной стратегии развития;
- разработка финансовой стратегии;
- разработка производственной стратегии;
- разработка стратегии в области управления персоналом;
- формулирование маркетинговой стратегии;
- выбор систем стимулирования персонала;
- совершенствование организационной структуры управления;
- развитие организационной культуры предприятия;
- формирование положительного имиджа организации;
- постоянный поиск новых возможностей развития.

В основе стратегического рыночного управления (или просто стратегического менеджмента) лежит предположение о том, что в условиях высокой динамики внешней среды циклическое планирование неприменимо. Чтобы справиться со «стратегическими сюрпризами» в виде неожиданных угроз и возможностей, стратегические решения должны приниматься быстро независимо от цикла планирования.

Давление со стороны внешнего окружения стимулирует разработку и активное использование новых, более адекватных рыночной ситуации методов, систем и концепций (например, внедрение информационной системы в реальном времени вместо периодического анализа). В современных условиях положительно сказываются на результатах деятельности организации такие подходы, как более восприимчивый анализ среды, выявление и постоянный мониторинг информационно-ненасыщенных областей, увеличение стратегической гибкости, развитие духа предпринимательства.

Под *информационно-ненасыщенной областью* понимается способная повлиять на стратегию зона неопределенности (например, появление у потребителей новых интересов, возможный рост цен на

сырье). Стратегическая гибкость предполагает стратегические решения, обеспечивающие быструю и адекватную реакцию на внезапные, непредвиденные изменения на рынке.

Стратегическое рыночное управление носит предупреждающий, устремленный в будущее характер. Стратеги не должны подчиняться среде, не должны воспринимать ее как данность. Они обязаны упреждать возможные перемены, влиять на происходящие внутри и вовне компании изменения. Так, при помощи творческих, активных стратегий можно воздействовать на государственную политику, потребности покупателей и технологический прогресс.

Г. Хэмел и К. Прахалад утверждают, что менеджеры компании должны иметь единое четкое представление о том, какой будет их отрасль через 10 лет, а также о стратегических ориентирах деятельности своей компании в будущем. В частности, они выделяют следующие предъявляемые к современным фирмам требования:

- менеджеры должны придерживаться долгосрочных подходов, отличающихся от конкурентов;
- высшему руководству следует ориентироваться скорее на регенерирование стержневых стратегий, чем на реинжиниринг основных процессов;
- конкуренты рассматривают организацию скорее как устанавливающую «правила игры», а не послушно их выполняющую;
- сильной стороной предприятия в большей степени являются инновации и рост, а не операционная эффективность;
- организация находится в «авангарде» отрасли, а не в толпе догоняющих.

Данные рекомендации главным образом адресованы тем предприятиям, которые стремятся стать или входят в группу лидеров отрасли. Укрепление их лидерских позиций позволяет создать надежную защиту от влияния других, менее мобильных в плане изменений, конкурентов. Процесс планирования стратегических целей позволяет современной организации не только выявить и использовать дополнительные резервы роста производительности, но и существенно трансформировать используемые технологии менеджмента, стимулировать

инновационную деятельность в решении проблем устойчивого развития предприятия. Как показывает практика отечественных и зарубежных предприятий, возможности персонала в обеспечении стратегического развития фирмы используются лишь частично, что значительно снижает и их уровень конкурентоспособности в сравнении с потенциально возможным уровнем. Потому, как правило, лидерами отрасли становятся те предприятия, руководству которых удалось наладить эффективные коммуникативные процессы и задействовать весь ресурсный потенциал сотрудников.

В целом, рассмотренные на рис.1.3. этапы и системы стратегического менеджмента не взаимоисключают, а наоборот, развивают и дополняют друг друга. В данном случае *стратегическое управление* включает в себя все четыре системы управления:

- *бюджетирование*, используемое для обеспечения краткосрочного планирования и финансового контроля процесса реализации планируемой стратегии;
- *прогнозирование* тенденций развития предприятия, характерные для долгосрочного планирования;
- *элементы стратегического планирования*, заключающиеся в аналитических исследованиях внешней и внутренней среды предприятия для обоснования будущей стратегии;
- *инструменты принятия стратегических решений* в реальном времени – формулирование миссии, внешний и внутренний анализ, анализ финансового риска, поиск альтернатив развития и т.д. В стратегическом управлении процесс планирования дополняется методами, обеспечивающими высокую скорость стратегической реакции на изменения.

При условии традиционных структур управления механистического типа (функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные структуры), которые преобладают также и в отраслях химико-лесного комплекса, могут использоваться такие подходы как децентрализация полномочий, формирование целевых групп, переход от авторитарного к демократическому стилю руководства, развитие неформальных связей и коммуникаций, ориентация на экономические и социально-психологические методы управления, стимулирование инициативы

и привлечение в новые проекты наиболее опытных, молодых специалистов. Данные меры способствуют увеличению гибкости стратегии и организационной структуры управления предприятием, укреплению финансового состояния и увеличению уровня конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках. Это особенно актуально для предприятий отечественного лесопромышленного комплекса, испытывающих серьезную конкуренцию со стороны иностранных производителей.

1.4. Стратегическое управление в условиях рыночной экономики

В «Национальную стратегию устойчивого развития Республики Беларусь» заложена модель рыночной социально ориентированной экономики, основным приоритетом которой является увеличение уровня жизни населения за счет стабильного и сбалансированного развития реального производственного сектора, экспортоориентированных отраслей и строительного комплекса. При этом главной особенностью переходной экономики нашей страны является сохранение значительной доли государства в структуре собственности народнохозяйственного комплекса, что обеспечивает высокую управляемость экономики за счет централизованной координации деятельности предприятий госсектора, регулирования ценообразования и налогообложения.

Переход на рыночный механизм хозяйствования изменяет систему отношений и уровень конкуренции на внутреннем и внешнем рынке, заставляет многие предприятия, в том числе и с государственной формой собственности, адаптировать свой бизнес к внешнему окружению. В определенных ситуациях это требует изменения стратегических ориентиров и моделей поведения предприятий, необходимости трансформации внутренних элементов: структуры управления, стиля руководства, методов управления, специализации и т.д. Во многих отношениях процессы реформирования затрагивают и предприятия химико-лесного комплекса, которые также имеют значительные потенциальные возможности, особенно в области выпуска экспортоориентированной продукции.

Как правило, адаптация предприятия к изменяющимся внешним условиям осуществляется посредством планирования и реализации соответствующей стратегии. При этом очень важно для современного менеджера уметь выделить основные принципы, которые должны быть положены в основу будущей стратегии развития. Данные принципы стратег должен обосновать исходя из реальных экономических условий и особенностей отрасли.

В настоящее время, например, перед лесохозяйственным подкомплексом страны поставлена стратегическая цель по обеспечению перехода на самофинансирование предприятий лесного хозяйства. В этих целях каждый лесхоз должен обосновать конкретную программу действий на перспективу по реализации этой цели, по сути, разработать стратегический план. С учетом специфики лесного хозяйства можно выделить следующие основные принципы формирования стратегии развития лесхозов:

1. *Принцип неистощительного, устойчивого лесного хозяйства и лесопользования.* Данный принцип заложен в действующую модель лесного хозяйства и реализуется через систему лесоустроительного проектирования расчетной лесосеки и необходимых лесохозяйственных мероприятий, обеспечивающих поддержание экологической стабильности лесных экосистем и функций лесов. Определенные шаги в этом плане сделаны в области зеленой сертификации по методике попечительского совета FSC (Швеция): получен сертификат ГЛХУ «Сморгонский лесхоз», в ближайшее время планируется сертифицировать деятельность еще 20 лесхозов. Сертификирование лесного хозяйства решает как экономические, так и экологические задачи. С одной стороны, это требует соблюдения жестких требований по ведению лесного хозяйства на принципах устойчивости, неистощительности. С другой стороны, предоставляет дополнительные возможности экспорта древесины на международный рынок, особенно в такие страны как Швеция, Финляндия, Великобритания, Германия, где существуют ограничения на ввоз несертифицированной продукции.

2. *Принцип многоцелевого пользования лесом.* Стратегия развития лесохозяйственного предприятия может быть ориентирована на диверсификацию деятельности с целью снижения зависимости финансового состояния от продажи древесины. Лесное хозяйство в этом плане имеет огромный ресурсный потенциал, так как лес как природный ландшафт может использоваться не только для получения

древесины. Расширение промышленных заготовок грибов, ягод, лекарственного сырья, живицы, организация рекреации, охотничьего и сельского туризма может существенно улучшить финансовые результаты лесного хозяйства.

3. *Принцип экономической и финансовой самостоятельности лесхозов.* Этот принцип предусматривает создание экономического механизма, обеспечивающего постепенный переход лесхозов на самофинансирование, суть этого механизма заключается в том, чтобы все доходы, связанные с многоцелевым использованием лесом поступали непосредственно в распоряжение лесхоза с целью дальнейшего реинвестирования в развитие лесного хозяйства. Применение принципа финансовой самостоятельности лесхозов обосновывается тем фактором, что сегодня лесное хозяйство является убыточным по причине низкого объема лесопользования, низких лесных такс, и потому в переходный период требуется дополнительное финансирование из бюджета. В процессе реформирования лесопромышленной деятельности целесообразно, чтобы вырученные от продажи цехов средства направлялись на развитие и обновление технологической базы лесозаготовительного производства.

4. *Принцип рыночного ценообразования и распределения продукции лесного хозяйства.* Зарубежный опыт показывает, что основой рыночной экономики является рыночный механизм ценообразования и реализации продукции с учетом спроса и предложения на рынке древесины. При значительном вмешательстве государства и жестком регулировании цен сложно обеспечить предпосылки для самофинансирования лесохозяйственных предприятий. В настоящее время преимущественно действует административный принцип очередности в распределении древесины бюджетным организациям, предприятиям концерна «Беллесбумпром». В подобной ситуации лесхоз порой не имеет возможности поставлять древесину более выгодным потребителям, которые готовы ее приобрести в 1,5-2 раза дороже. Данные факторы ограничивают возможности самофинансирования лесохозяйственного производства.

5. *Принцип доходности лесного хозяйства.* До настоящего момента подведение баланса доходной и расходной части бюджета по лесохозяйственному производству практически не производилось. Более того, в учредительных документах государственного

лесохозяйственного учреждения цели повышения доходности лесного хозяйства не ставились. Все это и определило низкую окупаемость затрат, финансируемых из республиканского бюджета на лесное хозяйство (около 50%). В новых условиях, когда перед отраслью ставится задача перехода лесхозов на самофинансирование, принцип роста доходности должен стать основополагающим при финансовом планировании будущей стратегии развития лесохозяйственного предприятия.

6. *Принцип снижения затратности лесохозяйственного производства.* При формировании стратегии предприятий лесного хозяйства, как в прочем и других отраслей, необходимо ориентировать планируемые мероприятия на снижение издержек. Без жесткой экономии средств невозможно достигнуть самофинансирования лесхозов. С другой стороны, использование затратных методов ценообразования и ориентация на постоянный рост цен на древесину может привести к снижению ее конкурентоспособности по ценовому фактору. В результате, крупным потребителям окажется выгоднее закупать древесное сырье в России или других близлежащих странах. Кроме того, исследования показывают, что снижение затрат на 5% позволяет получить такой же дополнительный доход, как и увеличение объема продаж на 51%. Поэтому, стратегия снижения издержек за счет совершенствования лесного менеджмента также должна являться одним из главных приоритетов лесхоза.

7. *Принцип многовариантного стратегического планирования* означает необходимость использования многовариантных финансовых расчетов при обосновании стратегии. Этот принцип позволяет осуществлять финансовое планирование стратегии на вероятностной основе и обосновать альтернативные варианты стратегий при прогнозируемых изменениях окружающей конкурентной среды.

8. *Принцип стратегического обучения.* При формировании стратегий на уровне предприятий следует учитывать положительный опыт развития рыночного лесного хозяйства в зарубежных странах. Наиболее близким к условиям Беларуси является опыт функционирования государственных лесохозяйственных предприятий в Польше и странах Прибалтики, которые работают на принципах самофинансирования. Кроме того, следует учитывать те тенденции,

которые происходят на мировом рынке древесины и формировать соответствующие стратегии расширения экспорта продукции.

В целом, комплексное применение и сочетание данных принципов на этапе стратегического планирования деятельности лесохозяйственных предприятий способно обеспечить реализацию стратегии перехода на самофинансирование в наиболее короткие сроки с учетом реальных условий в отрасли.

Формулирование принципов выработки стратегии является прерогативой высшего руководства предприятия и необходимо для определения приоритетов стратегического выбора и ограничения поля стратегического поиска, что позволяет обосновать наиболее оптимальные стратегии устойчивого развития предприятия или отрасли. При этом умелый стратег должен взаимоувязывать свои стратегические подходы с реальной ситуацией и условиями в других отраслях, потребляющих продукцию сырьевой отрасли. Например, происходящие в лесном хозяйстве тенденции будут отражаться на стоимости древесины, что повлияет на конечную цену продукции деревообрабатывающей, мебельной, целлюлозно-бумажной, древесно-плитной промышленности. Тенденция роста цен на древесное сырье, характерная также и для мирового рынка, является своеобразной угрозой для отраслей, занимающихся переработкой древесины. Противостояние этой угрозе со стороны рынка возможно только за счет дальнейшей оптимизации производственной базы и технологий лесопромышленного комплекса страны.

Таким образом, стратегическая сфера деятельности организаций отличается определенными индивидуальными тенденциям и характеристиками, которые должны быть детально изучены и положены в основу перспективных направлений развития. При переходе и развитии рыночных отношений стратегическое управление должно обеспечивать соблюдение следующих основных требований рынка:

1. *Внешняя ориентация.* Предприятия должны быть ориентированы на внешнюю среду — на покупателей, конкурентов, рынок и рыночную среду. В отличие от систем долгосрочного планирования, основанных на прогнозах и ориентированных внутрь организации, стратегическое управление ставит цель разработки рыночных стратегий, отражающих потребности покупателей.

2. *Упреждающие стратегии.* Упреждающая стратегия предполагает, что организация стремится влиять на происходящие во внешней среде события, а не просто реагировать на внешние обстоятельства по мере их возникновения. Важность такой стратегии обусловлена как минимум двумя причинами. Во-первых, участие в происходящих в среде перемен гарантирует их своевременное обнаружение и адекватную реакцию. Во-вторых, поскольку изменения во внешней среде могут иметь значительные масштабы и последствия, влияние на них может быть очень жизненно важным для предприятия. Например, организация крупного лесопильного производства с использованием современных технологий и оборудования снижает в определенной степени будущую угрозу роста цен на древесное сырье.

3. *Развитие информационной системы.* Внешняя ориентация накладывает определенные требования на используемую фирмой информационную систему. От определения необходимой информации, рациональных и эффективных способов ее сбора, а также анализа, обработки и хранения данных во многом зависит результативность процесса разработки и реализации стратегии.

4. *Управление знаниями.* Знания, будь то знания технологии, маркетинга, других процессов, становятся одним из важнейших активов любой компании. Поскольку знания сосредоточены в умах людей, управление ими должно осуществляться в такой форме, чтобы они были доступны для больших групп людей, сохранялись и преумножались.

5. *Анализ информации и принятие решений в режиме реального времени.* Организации переходят с годового цикла планирования на непрерывную, «онлайновую» систему сбора информации, ее анализа и принятия стратегических решений. Разработка такой системы — задача непростая, требующая применения новых методов и концепций. Она должна быть достаточно структурированной, чтобы оказывать помощь в сложных ситуациях принятия решений, достаточно чувствительной, чтобы идентифицировать необходимость в быстром стратегическом выборе, и достаточно гибкой, чтобы применяться в самых разнообразных ситуациях.

6. *Предпринимательский стиль.* В последнее время много говорят о важности развития и поддержки в организации духа предпринимательства, что предполагает создание таких организационных форм и вспомогательных систем стратегического управления, которые позволяют организации активнее использовать открывающиеся перед

ней возможности. Данное положение имеет особое значение для крупных, диверсифицированных компаний, а также фирм, оперирующих в быстроразвивающихся отраслях. В условиях динамичного внешнего окружения стратегия компании должна способствовать формированию среды, благоприятной для развития предпринимательства.

7. *Глобальная реальность.* Глобализация — еще один неотъемлемый атрибут многих современных стратегий. Многие отечественные предприятия при выходе на зарубежные рынки испытывают конкуренцию со стороны зарубежных глобальных компаний, которые имеют ценовые преимущества за счет экономии на масштабах деятельности. Глобализация несет как дополнительные возможности, так и угрозы, особенно для национальных компаний. Именно поэтому протекционистская политика во многих странах направлена на защиту отечественного производителя от глобальных конкурентов. В перспективе конкуренция только усилится, что в конечном итоге будет вынуждать мелкие компании объединять свой капитал с более крупными производителями для противостояния глобальным конкурентам.

Учитывая сложность всех этих факторов, процесс разработки стратегии должен иметь четко скоординированную коллективную деятельность менеджмента и персонала, которая основывалась бы на партнерских отношениях и кооперации, экономической заинтересованности каждого участника в конечных результатах реализации стратегии. При отсутствии таковых, становится невозможно рассчитывать на эффективные стратегические решения.

1.5. Взаимосвязь стратегического менеджмента с другими дисциплинами

Стратегический менеджмент как наука призван обеспечить современного менеджера многообразными и интегрированными подходами по управлению долгосрочным развитием организации, методологией исследования стратегических проблем и нахождения оптимальных управленческих решений. На каждом этапе стратегического процесса необходимо владение инструментарием и методами многих других научных дисциплин для осуществления внешнего и внутреннего анализа фирмы, оценки эффективности и выбора перспективной стратегии развития, формирования системы

мероприятий по ее реализации. Поэтому, стратегический менеджмент – это *интегральная, междисциплинарная наука*, которая завершает цикл изучаемых дисциплин по менеджменту и требует системных представлений в различных сферах научного знания: *экономикс, производственный, финансовый, предпринимательский, инвестиционный и инновационный менеджмент, управление персоналом, внутрифирменное планирование, маркетинг, ценообразование, налогообложение, информационные технологии и т.д.*

Экономикс. В теории отраслевой организации как подразделе экономикс разработаны такие концепции, как отраслевая структура, барьеры на входе и выходе из отрасли, стратегические группы. Концепция операционных издержек выступает главной предпосылкой реализации стратегий вертикальной интеграции с поставщиками или продавцами, диверсификации в родственные отрасли. Наконец, экономисты разработали концепцию «кривой опыта», стратегическая значимость которой хорошо известна.

Производственный менеджмент. Предоставляет необходимые знания по оптимизации производственной структуры предприятия, технологических процессов, организации эффективной системы управления качеством, обоснования технологических мероприятий по снижению производственных издержек. Как правило, предприятия лидеры в издержках инвестируют основные средства в развитие производственного менеджмента, новые технологии и инфраструктуру, обеспечивающие конкурентные преимущества компании на рынке по таким критериям как цена товара, технические характеристики, эксплуатационные сроки службы изделия, гарантийные обязательства.

Финансовый менеджмент, учет и анализ. Одной из главных разработок данных дисциплин является анализ акционерной стоимости. В соответствии с этой концепцией, в процессе разработки стратегии необходимо просчитывать ее влияние на стоимость фирмы. Нельзя не отметить давнюю традицию исследований проблем диверсификации, слияний и поглощений, направленных на обеспечение мощного финансового положения предприятия с целью противостояния глобальной конкуренции. Из финансового учета также может быть позаимствована концепция рисков и управления ими. Финансовый менеджмент вооружает современного стратега элементами финансового

анализа стратегических решений, их влияния на долгосрочную прибыльность бизнеса.

Предпринимательский менеджмент. Предоставляет знания различных организационно-правовых форм ведения предпринимательской деятельности, определяющих стратегический выбор, предпринимательский риск и возможности развития организаций в долгосрочной перспективе. Развитие договорных отношений и механизмы страхования предпринимательских рисков являются важной составляющей системы мероприятий по реализации стратегии.

Инвестиционный и инновационный менеджмент. Инновационные процессы, их активизация и совершенствование, разработка новой продукции, системы управления инвестиционной деятельностью, инвестиционное проектирование и сопровождение проектов, расчет эффективности проектных решений являются составляющими системы стратегического планирования, особенно при реализации инновационных стратегий развития.

Внутрифирменное планирование. Предоставляет менеджеру необходимые знания организации системы оперативного бизнес-планирования деятельности предприятия на краткосрочную перспективу. Бизнес-план организации разрабатывается в соответствии с принятой стратегией и фактически представляет собой систему краткосрочных мероприятий или планов по реализации поставленной стратегической цели или миссии фирмы. Большинству предприятий для реализации стратегических инициатив, направленных на развитие активов и компетенций, основных факторов успеха, необходимо расширить горизонты планирования. Для этого они должны найти баланс между терпением и дисциплиной, потребностью анализа в режиме реального времени, гибкостью стратегии и требованиями краткосрочных результатов.

Маркетинг. Многие стратегии современных предприятий имеют маркетинговую природу. За последнее десятилетие внимание к стратегическим решениям в сфере маркетинга значительно возросло. Концепции марочного капитала, удовлетворения потребителей, позиционирования, жизненного цикла товара, глобального бренд-менеджмента, управления товарными категориями, анализа потребностей покупателей и другие инструменты способны существенно улучшить качество стратегических решений. Знание систем ценообразования и налогообложения, тенденций их развития предоставляет необходимую

информацию для использования наступательных стратегий, стратегий международной диверсификации, ориентированных на оптимизацию налоговых и таможенных платежей, издержек на оплату труда и т.п.

Управление персоналом. Разработка эффективных систем мотивации и стимулирования персонала, направленных на активизацию и участие в стратегическом процессе, поддержку стратегии, развитие партнерских отношений, сотрудничества и кооперации, стратегическое обучение и децентрализация решений являются важными составляющими комплексного механизма реализации стратегии предприятия.

Организационное поведение. Теоретики организационного поведения значительно продвинулись в изучении взаимоотношений между стратегией и организационной структурой, культурой и системами. Исследования показали, что недостаточное соответствие между ними может негативно отразиться на результатах деятельности предприятия. Организационное поведение предлагает множество теорий и инструментов, использование которых позволяет добиться существенного повышения эффективности внедрения стратегии.

Информационные технологии. Обеспечивают возможность осуществления многовариантных расчетов при обосновании стратегии исходя из прогнозных показателей развития отрасли, использования имитационных моделей при разработке новых стратегических решений, введении новой продукции.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сущность и отличия понятий «стратегии» и «стратегического менеджмента»?
2. Какие возможные варианты стратегий можно сформулировать согласно структуре понятий «5П»?
3. Какие можно выделить основные этапы в организации стратегического менеджмента на предприятии?
4. Назовите основные принципы стратегического менеджмента?

5. Какие следует внести изменения в должностные инструкции руководителей различных уровней управления в части разработки стратегии?

6. Какие подходы разработки стратегии выделяются в современном менеджменте? Преимущества и недостатки каждого подхода?

7. Какие исторические этапы развития стратегического менеджмента выделяются?

8. В чем суть системы бюджетирования? Целесообразно ли использовать данную систему на современном этапе?

9. В чем состоят принципиальные отличия системы долгосрочного планирования от стратегического планирования?

10. Преимущества и недостатки стратегического планирования?

11. В какой период и по каким причинам сформировалась концепция стратегического управления? В чем ее преимущества перед стратегическим планированием?

12. Какие особенности стратегического управления в условиях рыночной экономики? Почему необходимо адаптировать принципы выработки стратегии к условиям отрасли?

13. Каким требованиям должна отвечать стратегия современного предприятия?

14. С какими дисциплинами взаимосвязан стратегический менеджмент?

2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Понятие и этапы стратегического процесса

Стратегический менеджмент – это сложный управленческий процесс, заключающийся в определении стратегического видения и миссии, проведении аналитических исследований и выявлении тенденций развития отрасли и предприятия в целях обоснования будущей стратегии и комплекса мер по ее реализации. В организационном плане этот процесс является разобобщенным, т.е. разделенным на определенные стадии или этапы, оптимизация каждого из которых позволяет повысить эффективность общей системы выработки стратегии развития предприятия. Разделение стратегического процесса на отдельные элементы также позволяет использовать узкую специализацию сотрудников, повышая тем самым качество и производительность их труда. При эффективной координации управления стратегией данное разделение является условным, так как каждый отдельный элемент есть часть единого целого – системы стратегического менеджмента.

Таким образом, *стратегический процесс* – это совокупность действий менеджмента по формированию и реализации стратегии, которые сгруппированы в логически последовательные и взаимосвязанные этапы, различающиеся частными целями и задачами, а также используемыми менеджерами подходами, методами и инструментами. Стратегический процесс может быть эффективным лишь в том случае, если на каждом отдельном этапе достигнуты оптимальные решения. Если в организации произойдет сбой хотя бы на одной из стадий, конечный результат – разработанная стратегия – не будет оптимальным или реализованным. Например, всегда существует опасность того, что при обосновании стратегии может быть использована недостоверная или устаревшая информация о реальных возможностях конкурента, тенденциях развития рынка и т.п., что ставит под угрозу дальнейшее развитие или даже существование предприятия. Поэтому на этапе исследования рынка информация должна перепроверяться через разные альтернативные источники.

Очевидно, что для использования специфического инструментария при разработке стратегии, прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов

обработки информации. Не случайно на долю данных из прейскурантов и анализа ценовой политики конкурентов приходится 56% сведений, полученных путем промышленного шпионажа, на долю сведений о создании новых изделий – 33%, информации о методах производства – 6%, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии организаций – 5% [1].

В целом, стратегический процесс в современном менеджменте подразделяют на четыре *основных этапа* (рис.2.1):

I. *Определение стратегического видения и миссии.* При формировании стратегического видения определяются основные приоритеты и намерения по развитию бизнеса в будущем, производится выбор конкретной сферы деятельности. Миссия характеризует имеющиеся преимущества и особенности предприятия, его отличия от конкурентов и выступает основой для выработки стратегических целей.

II. *Стратегический анализ среды* – заключается в проведении аналитических исследований возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, выявлении текущего положения предприятия по отношению к конкурентам, определении его сильных и слабых сторон (так называемый SWOT-анализ). Анализ среды является исходным процессом для обоснования будущей стратегии развития предприятия, направленной на реализацию сформулированной миссии и целей. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. *Конечной целью* данного этапа является формулирование основных целей и задач, которые дают ответ на вопрос: «*Каким бы мы хотели видеть наше предприятие в будущем?*».

III. *Стратегический выбор* предполагает формирование и оценку возможных альтернативных направлений развития организации, выбор наиболее оптимальной стратегической альтернативы для реализации с учетом располагаемых ресурсов и тенденций развития рынка. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные и качественные методы анализа и прогнозирования, разработку сценариев будущего развития (многовариантное планирование), портфельный анализ. Конечной целью данного этапа является разработка конкретного

стратегического плана действий на рынке, в котором обосновывается перспективная стратегия и просчитывается бюджет по достижению поставленных стратегических целей. На данном этапе даётся ответ на вопрос: «Каким образом мы можем реализовать стратегию, и какими техническими, финансовыми, кадровыми и коммуникационными ресурсами обладаем?».



Рис.2.1. Модель процесса стратегического управления

IV. Реализация стратегии и стратегический контроль. Данный этап является наиболее важным в системе стратегического менеджмента, так как именно эффективный механизм реализации стратегии приводит предприятие к достижению поставленных стратегических целей, миссии. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации

миссии, взаимоувязанные общей системой бизнес-планирования деятельности предприятия. На данном этапе проводится совершенствование организационной структуры управления с целью адаптации к реализуемой стратегии, использование наиболее эффективных организационных подходов и методов управления, технологической модернизации, информационного обеспечения стратегии, выбор системы стимулирования и развитие организационной культуры, поддерживающих реализацию стратегии.

Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до всех работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Система *комплексного стратегического контроля* призвана обеспечить своевременное выявление отклонений, появление кризисных ситуаций и оценку эффективности работы персонала на каждой стадии стратегического процесса.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления (рис.2.1). Как видно из схемы, этот процесс является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости дополнительного мониторинга внутренней и внешней среды и, как правило, ежегодной, а иногда даже ежеквартальной, ежемесячной, корректировки стратегических решений и планов.

Концепция стратегического управления Венсила/Лагранжа.

Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения (А – корпоративный уровень, В – бизнес-уровень, С – функциональный уровень) приведено в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Модель процесса стратегического управления
(Vencil R.T./P.Lagrange)

Уровень стратегических решений	Стратегический контекст	Анализ пробелов	Разработка вариантов стратегии	Составление планов и бюджетов	Наблюдение и контроль
Предприятие (А)	Идентификация целей: миссия, цели, задачи	1 4		8	12
Сферы бизнеса (В)	Внешний анализ: возможности и угрозы	2	5 7	9	11
Функциональные отделы (С)	Внутренний анализ: сильные и слабые стороны	3	6	10	

Примечание: 1. Уяснение корпоративных целей и структуризация; 2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями; 3. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия; 4. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей; 5, 6. Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях; 7. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений; 8. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей; 9, 10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии. 11, 12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа, выполняемые различными уровнями управления:

- структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);

- определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
- наблюдение и контроль над ходом выполнения намеченных планов и программ.

Таким образом, концепция стратегического управления Венсила/Лагранжа представляет традиционную систему обоснования стратегии с распределением различных этапов стратегического планирования по уровням управления в организации. Данная модель также доказывает факт итеративности процесса формирования стратегии развития предприятия, в котором должны быть задействованы все уровни иерархии в рамках своих полномочий. Распределение задач повышает качество управленческих решений и эффективность стратегического менеджмента за счет оптимального использования квалификации и специализации управленческого персонала.

2.2. Формирование стратегического видения, миссии и целей предприятия

Разработка стратегии организации начинается с формирования видения и выбора направления развития. Видение необходимо для эффективного руководства и принятия ответственных решений. Современный менеджер не может действовать эффективно в качестве лидера или определяющего стратегию руководителя без твердого понимания сущности и перспектив развития своего бизнеса (сферы деятельности), осознания того, к чему следует стремиться, как изменится ситуация в отрасли в будущем и как это изменение повлияет на положение предприятия через 5–10 лет.

Таким образом, *стратегическое видение* – это концентрированное мнение руководства относительно приоритетных направлений развития, сфер деятельности и потребностей покупателей, а также возможных конкурентных позиций предприятия в долгосрочной перспективе. В случае если руководство не просчитывает варианты ситуаций на будущее, организация упускает имеющиеся рыночные возможности и теряет свои конкурентные преимущества. Не обладающие стратегическим видением компании не знают, какую рыночную позицию они должны стремиться для себя отвоевать. Поэтому, *точно сформулированное видение является*

обязательной предпосылкой устойчивого стратегического лидерства организации.

По мнению А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, формирование стратегического видения начинается с создания трех основных составляющих компонентов:

- *Миссия фирмы*, определяющей положение и бизнес-модель фирмы в настоящий момент.
- *Долгосрочный курс*, вырабатываемый на основе миссии и определяющий бизнес-стратегию развития предприятия.
- Четкая формулировка *стратегического видения* для получения широкой поддержки всех сотрудников.

Миссия – это формулирование сути деятельности, специфики бизнеса и пути развития организации – всего того, что отличает данную организацию от остальных в этой отрасли.

В определении миссии соответственно отражается следующая информация о предприятии:

1. Причина создания и его отличительные особенности, конкурентные преимущества в сравнении с другими предприятиями.
2. Информация, поступающая во внешнюю среду о деятельности организации и ее основных стратегических намерениях.
3. Форма восприятия организации или ее имидж в лице основных клиентов, потребителей продукции.
4. Конкретизация сфер деятельности предприятия и перспективных направлений их развития.
5. Роль мотиватора для сотрудников организации, формирование определённого интереса со стороны внешнего окружения (поставщики, клиенты, акционеры, государство и т. д.).

Иногда коммерческие предприятия ошибочно определяют миссию как получение прибыли. На самом деле, прибыль – это цель и результат деятельности фирмы. Как правило, стремление к получению максимальной прибыли может привести к сокращению производственных затрат, создающих дополнительную ценность продукта, к сокращению персонала или заработной платы. Подобная миссия не найдет поддержки среди сотрудников или клиентов, что может существенно ухудшить репутацию и положение фирмы.

Способы получения прибыли от деятельности предприятия определяют термином *модели бизнеса (бизнес-модель)*. Формально модель бизнеса фирмы связана с экономической составляющей стратегии, с фактическими и планируемыми доходами и расходами от

реализации товаров, потоками прибыли и окупаемости инвестиций. Следовательно, понятие бизнес-модели уже понятий стратегии, миссии. Миссия в определенной степени и есть объяснение используемой бизнес-модели, обеспечивающей прибыльность компании.

По мнению А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, формулировка миссии содержит описание трех главных элементов:

1. Потребностей покупателя, т.е. тех предпочтений и ожиданий, которые следует удовлетворить.

2. Группы потребителей, т.е. определения конкретных объектов обслуживания.

3. Стратегических действий, технологий и знаний, т.е. каким образом предприятие создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.

При формировании миссии и стратегии предприятия очень важно выяснить основные ожидания потребителей или клиентов относительно выпускаемой продукции с точки зрения цены, качества, ассортимента, правильно выбрать свои целевые покупательские группы (целевые рынки) – географические и демографические, которые предприятие может эффективно обслуживать.

Технология, знания и организация бизнеса определяют звенья цепи издержек «производство – реализация продукции». В этом плане миссия указывает на широту охвата отрасли или, другими словами, определяет уровень интеграции предприятия.

В зависимости от степени охвата цепи издержек различают:

- *Полностью интегрированные* предприятия, которые работают со всей цепочкой производства и распределения товаров (услуг) непосредственно конечному потребителю. Например, ЗАО «Пинскдрев» имеет собственное лесозаготовительное предприятие, деревообрабатывающее и мебельное производства, дилерскую сеть и фирменные магазины по реализации продукции.
- *Частично интегрированные* предприятия охватывают только некоторые стадии процесса производства и распределения продукции. Например, частично интегрированными предприятиями являются лесхозы, имеющие в своей структуре лесохозяйственное и лесозаготовительное производства.

- *Специализированные* предприятия сосредоточены только на одной из стадий цепи производства или распределения промышленной продукции. Например, УП «Беллесэкспорт» занимается исключительно продажами лесопродукции на внешний и внутренний рынок и не имеет производственной деятельности.

Крупные интегрированные или диверсифицированные организации формулируют свою миссию и определяют сферы деятельности шире, чем однопрофильные фирмы. Это делает их открытыми и удобными для включения новых областей деятельности в перспективе. В целом, миссия должна быть сформулирована достаточно обобщенно и, в то же время, конкретно указывать причину существования данного предприятия.

Миссия предприятия, адресованная его клиентам, формирует определенный образ и репутацию данного предприятия в их глазах и может выражаться в следующих категориях (формах):

1) *провидческих*, например миссия фирмы KAMIS (пищевые продукты) – «Жизнь со вкусом». Мебельное предприятие, выпускающее удобную и комфортабельную мебель, может сформулировать миссию «Жизнь с комфортом»;

2) *соединяющих интересы потребителя с продуктом*. Например, миссия фирмы IBM – «Услуга – вот наш продукт», фирмы Motorola «Достоинно служить нуждам общества, обеспечивая потребителей продукцией и услугами наивысшего качества по умеренной цене». Небольшая деревообрабатывающая фирма может соответственно выразить свою миссию как «Производство качественных материалов из древесины для отделки жилых помещений и коттеджей, выполненных по индивидуальному заказу клиентов и с предоставлением бесплатных услуг дизайнера»;

3) *преимуществ компании* перед конкурентами, например миссия фирмы Microsoft «Ведущая роль в программном обеспечении компьютеров», ОАО «ФанДок» – «Удержание лидирующей позиции в производстве фанеры на внутреннем рынке».

При формулировании миссии обычно не указываются точные сроки реализации стратегических целей. Как правило, миссия ориентирована на более отдаленную перспективу в сравнении со стратегией. В конечном счете, миссия может быть достигнута в результате поэтапной реализации одной или нескольких стратегий. В этом плане стратегическое видение или миссия являются первичными,

стратегия – вторичной. Это означает, что сформулированная миссия предоставляет необходимую основу для дальнейшей разработки стратегии. Таким образом, стратегия – это конкретный план действий по реализации миссии предприятия.

Миссия выполняет следующие *основные функции*:

- определение конкретных сфер деятельности предприятия;
- определение форм удовлетворения потребностей клиентов и потребителей организации (предложение товаров по низким ценам, предложение более качественной продукции и т. д.);
- определение имиджа предприятия для корпоративных клиентов;
- направленность действий персонала в рамках единой цели;
- основа для формулирования стратегических целей функциональных отделов, предприятия в целом.

Целесообразно формулировать миссию для основных (производство, маркетинг, финансы, НИОКР) и вспомогательных (кадры, информация, безопасность) служб предприятия, которые четко указывают на их вклад в общую миссию и деятельность предприятия. *Функциональные миссии* помогают руководителям отделов определить организационную роль и рамки деятельности их подразделений:

- *Миссия производственного отдела* может заключаться в оперативном выполнении запланированных объемов выпуска продукции, контроллинге и минимизации производственных издержек, исключении непроизводительных затрат, брака с помощью комплексной системы управления качеством.
- *Миссия отдела маркетинга* состоит в обеспечении эффективного продвижения продукции и информирования клиентов, потребителей о предоставляемой ценности товара, его отличительных свойствах, выведение новой продукции на рынок, стимулировании продаж и расширении клиентской базы, освоении новых рынков сбыта при минимальных маркетинговых издержках.
- *Миссия отдела кадров* заключается во внесении своего вклада в успех предприятия за счет подготовки эффективных лидеров, создания высокопроизводительных рабочих групп и максимизации потенциала каждого отдельного работника.

Видение и миссия должны быть сформулированы такими словами, которые вдохновляли бы работников на оказание помощи в

их реализации и служили мощным инструментом мотивации. У людей вызывает чувство гордости причастность к организации, которая выполняет полезную миссию и стремится быть лучшей в мире в какой то важной области. Обладание яркой миссией или выполнение общего дела объединяет людей, стимулирует приложение дополнительных усилий и является причиной того, что люди живут бизнесом, а не просто приходят на работу [44].

Формирование стратегического видения и миссии на примере ЗАО «Пинскдрев».

ЗАО «Пинскдрев» – это ведущее предприятие в Республике Беларусь по производству мебельной продукции, дифференцированной в соответствии с нуждами потребителей с различающимися покупательскими возможностями. Наша фирма стремится к достижению конкурентного преимущества путем предложения мебели высокого качества, разнообразия ассортиментных групп при использовании современных технологий в производстве, управлении и продвижении продукции. Мы действуем на следующих сегментах рынка: мягкая мебель, мебель для кухни, корпусная мебель и мебель для офиса.

Для улучшения общей производительности мы наладили обмен опытом, знаниями и ресурсами между различными подразделениями. Мы стремимся к достижению устойчивого роста объемов продаж и прибыли на плановой основе, гармонично сочетая краткосрочные и долгосрочные цели деятельности.

Миссия ЗАО «Пинскдрев» – достижение бесспорного лидерства на внутреннем рынке в производстве и распространении мебели, создании новых моделей продукции, постепенное завоевание и укрепление своих позиций на внешнем рынке. Мы предлагаем следующие товарные линии.

- *мягкая мебель: мягкие углы, тахты, кресла-кровати, мягкие кресла;*
- *наборы мебели для кухни;*
- *корпусная мебель: стенки, комоды, тумбы;*
- *наборы мебели для спальни;*
- *офисная мебель: офисные столы, столы для компьютеров, офисной техники, тумбы, стулья.*

Ценности ЗАО «Пинскдрев»

Для достижения поставленных выше целей предприятие устанавливает ряд стандартов.

Персонал. Мы стараемся привлекать, удерживать и достойно вознаграждать лучших специалистов во всех сферах нашего бизнеса. Мы используем политику оплаты труда и дополнительных выплат по результатам деятельности сотрудников, обеспечиваем профессиональную подготовку и карьерный рост на основе равных возможностей и в зависимости от личных достижений работника. Мы ждем от работников приверженности идеям единства, дружелюбия, открытости, сотрудничества, стремления к достижению высоких стандартов. Мы ценим новаторский подход, активную позицию, организационную гибкость и мобильность, стремимся всячески поощрять уникальные способности и предложения. Мы признаем и стремимся реализовать преимущества сочетания различных культур, взглядов и характеров.

Потребители. Мы инвестируем и будем инвестировать в технологии, необходимые для успешного развития каждой товарной категории. Мы и впредь будем предлагать потребителям товары высокого качества по приемлемым ценам. Мы предоставим качественный сервис всем нашим потребителям, как на внутреннем, так и на внешних рынках. Наше предприятие считает своих потребителей партнерами, старается понять их потребности, придерживается принципов открытости и честности в общении и работе с ними. Со своей стороны мы стараемся быть хорошим партнером и для наших поставщиков, поддерживая с ними открытые и уважительные отношения. Эти ценности рассматриваются нашей фирмой как основа для роста ее производительности.

Общество. Мы действуем в рамках закона везде, где осуществляем свою деятельность. Мы участвуем в жизни общества и решении социальных проблем района, области, страны. Наша продукция безопасна в производстве и использовании. Мы бережно относимся к сохранению природных ресурсов и инвестируем в улучшение окружающей среды, в том числе за счет внедрения ресурсосберегающих технологий.

Хорошо сформулированная миссия предприятия является основой формирования долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей предприятия. Процесс установления целей преобразует стратегическое видение и курс развития в результаты и ориентиры на пути развития, к которым следует стремиться. Цели

предприятия представляют собой детализированное описание основных задач по реализации миссии предприятия. Цели выражают собой обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках.

Цели имеют значение как управленческий инструмент только тогда, когда они установлены в *количественной форме* и определяют *срок достижения* желаемого результата. Зарубежный опыт показывает, что компании, руководители которых устанавливают цели по всем группам ключевых показателей, а затем агрессивно движутся к этим целям, обычно обгоняют те фирмы, руководители которых имеют добрые намерения, много работают и надеются на успех, но не предпринимают серьезных активных действий.

Основные функции стратегических целей относятся к следующим аспектам:

- обеспечение получения собственниками высокой прибыли, поддержание рентабельной работы предприятия, обеспечение финансовой ликвидности, безопасности труда;
- отражение конкретных сфер деятельности предприятия и их основных параметров развития.

В целом система целей на предприятии имеет определенную структуру (иерархию) в зависимости от их очередности и сроков реализации. Определение целей в большей степени происходит сверху вниз, чтобы существовала возможность направить руководителей организационных подразделений и руководителей нижнего уровня на достижение результатов, поддерживающих общие цели предприятия.

В системе стратегического менеджмента различают *глобальные (стратегические)* и *локальные (функциональные) цели*.

Под *глобальными целями* понимают общие перспективные цели развития организации, позволяющие улучшить долгосрочные рыночные позиции и конкурентоспособность предприятия. Глобальные (стратегические) цели – это долгосрочные цели, которые подчинены миссии и фактически отличаются от неё конкретизацией сроков реализации.

Глобальные цели являются основополагающими при формулировании стратегических целей для ключевых подразделений (производство, маркетинг, НИОКР, финансы), которые ответственны за реализацию стратегии (миссии) предприятия. Фактически глобальные цели могут формулироваться как достаточно обобщенно («стать лидером на том или ином рынке»), так и достаточно

детализировано («увеличить размеры прибыли на 50% в течение следующих пяти лет»).

Локальные (функциональные) цели – это взаимодополняющие друг друга цели, реализация которых направлена на достижение стратегических целей (повышение конкурентоспособности, рентабельности предприятия, улучшение качества товара, условий труда, рост курса акций, снижение издержек и т.п.). Функциональные цели в совокупности обеспечивают рост производства и сбыта продукции. Наиболее важными из функциональных целей являются финансовые цели, обеспечивающие выживание предприятия в условиях риска и финансирование его устойчивого долгосрочного развития.

Совокупность глобальных и локальных целей в соответствии с их приоритетами формирует *дерево стратегических целей*. Локальные цели детализируют глобальные цели по различным направлениям и сферам деятельности предприятия (производство, финансы, сбыт, маркетинг, НИОКР, кадры и т.д.). Например, миссия лесохозяйственного предприятия – обеспечить устойчивое развитие лесного хозяйства на принципах самофинансирования, стратегическая цель предприятия – обеспечить рентабельную работу предприятия в течение 3-х лет. Локальная цель отдела лесного хозяйства – обеспечить снижение лесохозяйственных расходов на 5% ежегодно за счет перераспределения зарплаты между бюджетной и хозрасчетной деятельностью, использования менее затратных технологий лесовыращивания. Локальная цель отдела маркетинга и сбыта – обеспечить рост объемов реализации древесины в круглом виде ежегодно на 20% за счет расширения клиентской базы

2.3. Внешний стратегический анализ: сущность, цели, факторы

Внешний анализ фирмы представляет собой совокупность аналитических действий менеджмента с целью отслеживания тенденций в изменении состояния внешней среды предприятия, уровня конкуренции в отрасли, наличия благоприятных возможностей развития бизнеса и угроз со стороны внешнего окружения, на основе которых производится стратегический выбор дальнейших путей развития. Как правило, внешнее окружение организации является сложным и многообразным по числу факторов (рис.2.2), оказывающих влияние на будущую стратегию. Поэтому,

исследователи-аналитики должны сузить широту ситуационного пофакторного анализа до приемлемого уровня с точки зрения бюджета расходов и выделить группу основных факторов, оказывающих заметное влияние на настоящую и будущую конкурентную позицию предприятия.

Основное внимание при осуществлении стратегического анализа менеджерам необходимо уделить определению природы и степени воздействия ключевых факторов макро- и микросреды на настоящую и будущую стратегию и тактику по реализации миссии.

Главная цель внешнего стратегического анализа фирмы состоит в том, чтобы определить:

- рамки, в которых будет действовать данное предприятие;
- возможные благоприятные ситуации или угрозы со стороны микро- и макросреды;
- выяснения основных намерений, стратегических действий, а также сильных и слабых сторон конкурентов.

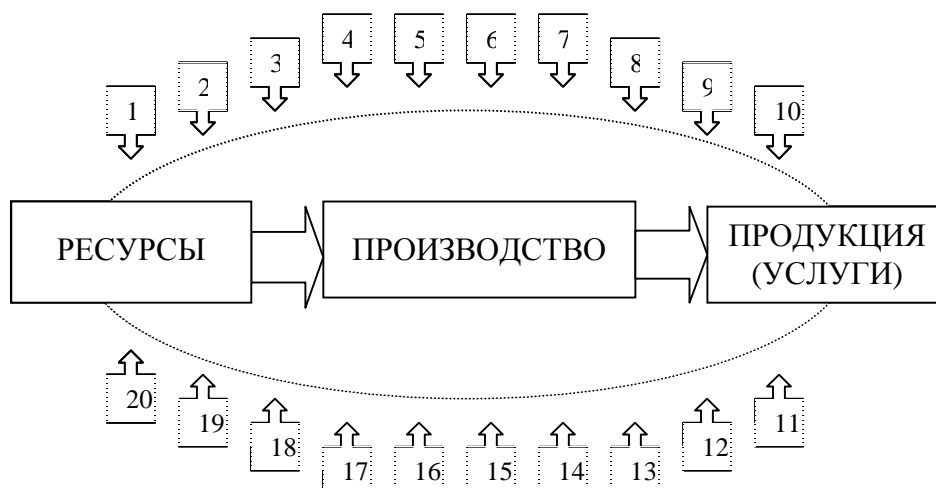


Рис.2.2. Факторы внешнего анализа фирмы:

1–поставщики материальных ресурсов; 2–поставщики технологий, техники, оборудования; 3–поставщики персонала; 4–поставщики финансов; 5–профсоюзы; 6–общеэкономические факторы (рост ВВП, инфляция, валютный курс и т.п.); 7–политические факторы; 8–международные факторы; 9–государственные органы управления; 10–налоговая система; 11–социальные факторы; 12–факторы образования; 13–национальные факторы; 14–региональные факторы; 15–конкуренты; 16–развитие НТП; 17–культурные традиции; 18–барьеры входа в отрасль; 19–покупатели; 20–конкурентная среда предприятия.

Структура внешнего анализа включает качественную и количественную оценку следующих групп факторов и показателей:

I. Анализ рынка:

➤ *Продукты:* количество, ассортимент и номенклатура предлагаемой продукции, качество, уровень конкурентоспособности, динамика совокупного объема производства, темпы роста продаж, доли рынка, уровень цен и их развитие в долгосрочном периоде, методы продвижения и бюджет на рекламу в расчете на единицу товара, размеры инвестиций и объем произведенной новой продукции.

➤ *Распределение рынка:* регионы, дилеры, дистрибьюторы, их структура (долевое участие на рынке) и динамика развития, финансовые возможности, наличие или отсутствие сезонных колебаний в закупках продукции, объемы поставок оптовикам и розничной торговле, условия работы с продавцами, уровень конкуренции среди продавцов, наличие товаров-заменителей: количество, качество, цена и их динамика в долгосрочном периоде.

➤ *Потребители продукции:* изучение динамики потребительского спроса, роста реальных доходов населения, основных потребностей и ожиданий покупателей, оценка качества обслуживания клиентов, потребителей со стороны предприятий отрасли, демографические факторы.

➤ *Кадровые условия:* предложение на рынке труда и его динамика, качество специалистов, развитие образовательных учреждений, консалтинговых и рекрутинговых услуг, уровень безработицы, динамика заработной платы в данной отрасли и других секторах экономики.

➤ *Новые технологии:* наличие и применение в отрасли, стоимость, экономичность, доступность, влияние на рентабельность производимых продуктов, качество, развитие и использование информационных технологий, Internet и Intranet.

➤ *Капитал:* процентные ставки по кредитам и их динамика, доступность для краткосрочного и долгосрочного финансирования бизнеса, состояние и развитие фондового рынка, уровень и динамика инфляции.

➤ *Сырье:* потребность, доступность, динамика цен, возможности использования альтернативных источников сырья, уровень конкуренции среди поставщиков, их экономические возможности, условия работы.

II. Анализ конкурентов:

➤ *Конкурирующие предприятия:* количество, местонахождение, удаленность от основного рынка исследуемого предприятия, хозяйственно-экономическое положение, доля участия на рынке и ее изменение, динамика роста, открытие филиалов, оценка угрозы со стороны новичков рынка.

➤ *Конкурирующие продукты:* доля рынка каждого продукта и ее изменение, динамика цен, структура затрат.

➤ *Сравнение продуктов:* конкурентоспособность, качество, используемые технологии изготовления, рентабельность производства.

III. Анализ отрасли:

➤ *Структура отрасли:* распределение предприятий по доли рынка, группирование по рентабельности, определение группы лидеров, уровень интеграции предприятий, наличие фирм-новичков.

➤ *Прогнозы и динамика развития:* темпы роста объемов производства, продаж, цен, количество новых товаров и их доля, темпы роста отраслевого спроса.

➤ *Степень привлекательности отрасли:* потенциал роста отрасли, окупаемость инвестиций, прибыльность в сравнении с другими отраслями, степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли, устойчивый рост цен.

➤ *Условия вступления в отрасль:* капиталоемкость производства, уровень издержек, лицензирование, сертификация, наличие узнаваемых торговых марок (брендов).

➤ *Возможности и угрозы отраслевого окружения:* интенсивность конкуренции, давление со стороны клиентов, покупателей, поставщиков, уровень кооперации и интеграции предприятий в отрасли.

➤ *Особенности отраслевого законодательства,* регулирующего деятельность предприятий.

➤ *Коллективные договоры (контракты) и трудовые соглашения.*

IV. Анализ общего законодательства:

➤ Разрешение на место производства и способ производства (лицензирование).

➤ Принципы ведения торговли.

➤ Таможенное законодательство по вывозу (ввозу) продукции.

➤ Налоговое законодательство.

➤ Нормативные акты, относящиеся к защите окружающей среды и использованию отходов производства.

➤ Нормативные акты, относящиеся к найму и использованию работников.

V. Анализ транспорта, источников энергии, связи:

➤ Развитие транспортной инфраструктуры в стране и уровень конкуренции на рынке транспортных услуг.

➤ Анализ издержек на альтернативные виды транспорта: водный, железнодорожный, автомобильный, воздушный.

➤ Доступность и стоимость источников энергии, динамика энергозатрат, доля в себестоимости продукции.

➤ Возможности использования альтернативных источников энергии в отрасли.

➤ Технические и экономические возможности обеспечения современной, оперативной связью и коммуникациями.

В целом, единой и целостной методики анализа внешней среды нет, так как во многом ее структура зависит от ситуационных факторов отраслевой среды и движущих сил конкуренции. В связи с этим, приведенная выше примерная методика внешнего анализа должна модифицироваться под специфику условий деятельности конкретного предприятия или отрасли.

В процессе внешнего анализа менеджеры должны выяснить какие изменения произошли на рынке, что явилось причиной данных изменений и как они могут сказаться на будущей деятельности предприятия. Выделяют следующие причины стратегических изменений в структуре конкуренции и во внешней среде:

1. *Развитие Internet и электронной коммерции.* Использование Internet революционным образом меняет методы ведения бизнеса и торговли, уничтожает границы между отраслями и создает конкуренцию между не связанными отраслями. Многие отечественные предприятия также начинают использовать электронную коммерцию, создают свои web-сайты, что значительно снижает издержки на продвижение товаров, облегчает поиск новых клиентов и улучшает качество обслуживания имеющейся клиентской базы, налаживает эффективные коммуникации между производителем и конечным потребителем продукции.

2. *Изменение долгосрочных тенденций развития отрасли.* Реформирование экономики Беларуси и развитие частного сектора, появление новых предприятий усиливает уровень конкуренции в

отраслях, сужает рынок традиционных производителей, особенно крупных предприятий. В наследство от бывшей советской экономики нам досталось достаточно большое количество крупных предприятий, которые в силу своего размера и масштабов деятельности оказываются менее мобильными и поворотливыми к рыночным изменениям в сравнении с мелкими производителями. Например, в мебельной промышленности появилось много небольших частных производителей мебели, которые концентрируют свое внимание на индивидуализации продукции и предоставляют дополнительные услуги покупателю (бесплатная доставка и сборка, возможность заказа через Internet, широкий выбор материалов, требуемые размеры и т.п.). Это оказывает серьезное давление на крупных производителей мебели, ориентированных на выпуск стандартных товаров.

3. *Изменение состава и предпочтений потребителей.* При изменении реальных доходов населения меняются предпочтения покупателей в сторону индивидуализированной или стандартизированной продукции. При условии стабильного роста доходов потребители начинают больше обращать внимание на качество товара, предлагаемый ассортимент, индивидуализированные свойства товаров. В этой ситуации предприятия, предлагающие стандартизированную продукцию, начинают испытывать трудности со сбытом.

4. *Внедрение новых товаров.* Предложение удачного нового товара укрепляет позиции производителя и ослабляет положение отстающих в инновационной деятельности предприятий. Внедрение новых продуктов расширяет клиентскую базу и придает дополнительный импульс для развития отрасли, так как конкурирующие предприятия, чтобы не потерять свою долю рынка, стремятся к дальнейшей дифференциации продукции.

5. *Развитие технологий.* Использование технологических новинок может коренным образом изменить ситуацию в отрасли. Предприятия, которым удалось разработать и применить новые технологии, способны стать на порядок выше по конкурентным возможностям по отношению к традиционным лидерам. Развитие технологий усиливает эффект обучаемости, вызывает значимые изменения в оптимальной мощности предприятия, каналах распределения продукции, логистике.

6. *Маркетинговые инновации.* Использование новых подходов в маркетинге повышает интерес к товарам, увеличивает на них спрос,

ускоряет процессы дифференциации фирмы и снижает себестоимость единицы продукции. Все это ослабляет позиции конкурирующих предприятий, заставляя их корректировать свои стратегии.

Главная составляющая всех маркетинговых инноваций – Internet. По некоторым оценкам, в мировой экономике объем коммерческих операций в Internet в 2003 году составлял около 1,3 трлн. долл. Internet втягивает в глобальную конкуренцию все компании, независимо от места расположения. Это в особенности касается предприятий, производящих качественную продукцию с низкими затратами на транспортировку. Internet служит дешевым каналом обслуживания потребителей. Например, *Dell Computer* использует специальную программу, которая принимает электронные сообщения от пользователей о неполадках в компьютерах, определяет причины и также отправляет рекомендации или программы автоматической отладки – и все это без участия персонала компании [44, с.243].

7. *Выход (уход) на рынок крупных компаний.* Появление на рынке мощного конкурента всегда меняет условия конкуренции – будь то иностранная компания на рынке, где раньше доминировали местные фирмы, либо крупная отечественная фирма, которая внедряется в другую отрасль за счет приобретения или создания нового предприятия. Все это меняет расстановку сил и структуру конкуренции в отрасли. При уходе с рынка крупной фирмы также обостряется борьба оставшихся фирм за привлечение клиентов ушедшей с рынка.

8. *Изменения в законодательстве и государственной политике.* Новые законы и действия правительства могут оказать значительное влияние на деятельность и стратегии предприятий. Лицензирование определенных видов деятельности, перерегистрация предприятий, введение новых налоговых режимов, введение института государственных лесозаготовителей сказывается на поведении предприятий, изменяет структуру конкуренции. Например, в соответствии с программой развития лесного хозяйства предусматривается передача лесозаготовок в структуру Министерства лесного хозяйства. В новых условиях спелый лес на корню не будет являться объектом купли-продажи, а лесозаготовительные предприятия, входящие в структуру концерна «Беллесбумпром», могут предоставлять только услуги по заготовке древесины на платной основе лесохозяйственным предприятиям. В данном случае

заготовленная древесина остается в распоряжении лесхоза, а не леспромхоза, как это было раньше. В данной ситуации существенно изменяются условия работы и отношения между предприятиями отрасли.

9. *Растущая глобализация отраслей.* Многие крупные отечественные предприятия, объемы производства которых превышают внутренние потребности рынка, вынуждены выходить на внешние рынки, сталкиваясь с глобальной конкуренцией. Глобализация позволяет существенно укрепить рыночные позиции компании, привлечь новых клиентов, сократить уровень издержек и повысить конкурентоспособность, снизить предпринимательский риск за счет расширения рынка сбыта продукции.

Предприятия, которые работают в нескольких странах, называют конкурентами *межнационального (или мультинационального) масштаба*, а компании, стремящиеся к присутствию на рынках всех (большинства) стран – *глобальными конкурентами*. Например, ЗАО «Пинскдрев» около 70% своей продукции экспортирует в Россию, Германию, Голландию, Бельгию, Францию, Данию, США, Монголию и другие страны, что позволяет его выделить в группу мультинациональных конкурентов. Глобализация является неизбежным процессом развития многих отечественных экспортоориентированных предприятий, так как предоставляет дополнительные выгоды и инвестиционные ресурсы на реструктуризацию производства, обеспечивая тем самым лучшие конкурентные позиции на внутреннем и внешнем рынке.

10. *Изменение общественных ценностей и образа жизни.* Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни также является мощным источником перемен в отрасли. Озабоченность общественности экологическими проблемами заставила руководителей промышленных предприятий включать в бюджеты статьи расходов на охрану окружающей среды. Эти же проблемы стали причиной возникновения необходимости в зеленой сертификации. Некоторые развитые европейские страны (Швеция, Финляндия, Германия и др.) ограничивают импорт несертифицированной древесины из других стран с целью стимулирования правительств в проведении сертификации лесного хозяйства, обеспечивающей соблюдение принципов неистощительности, устойчивости.

При проведении внешнего анализа необходимо выявить основные долгосрочные тенденции изменения движущих сил в отрасли, их влияние на будущую стратегию предприятия. С этой целью и должен производиться мониторинг внешней среды. *Мониторинг внешней среды* – это постоянное наблюдение за процессами в экономике, политике, экологии, технологиях, обществе для выявления тенденций и условий, которые могут повлиять на состояние отрасли и создать новые возможности или угрозы для дальнейшего развития. Мониторинг среды дополняется разработкой сценариев развития и методом экспертных оценок, что позволяет расширить горизонты стратегического планирования.

Следующим важным этапом осуществления внешнего анализа является анализ положения конкурентов на рынке. Достаточно эффективным методом сравнения конкурентных позиций является метод разработки карты стратегических групп. *Стратегическая карта* – это графическое изображение групп конкурирующих предприятий с примерно одинаковыми стратегиями и положением на рынке либо объединенные по другим общим признакам: ассортиментом, соотношением цена/качество, каналами распространения, целевыми рынками, применяемыми технологиями, уровнем сервиса и технической поддержки. Составление карты стратегических групп помогает лучше понять особенности конкуренции в сложных отраслях и выявить ближайших конкурентов предприятия.

Для составления стратегической карты и определения принадлежности предприятия к той или иной группе необходимо выполнить следующие действия:

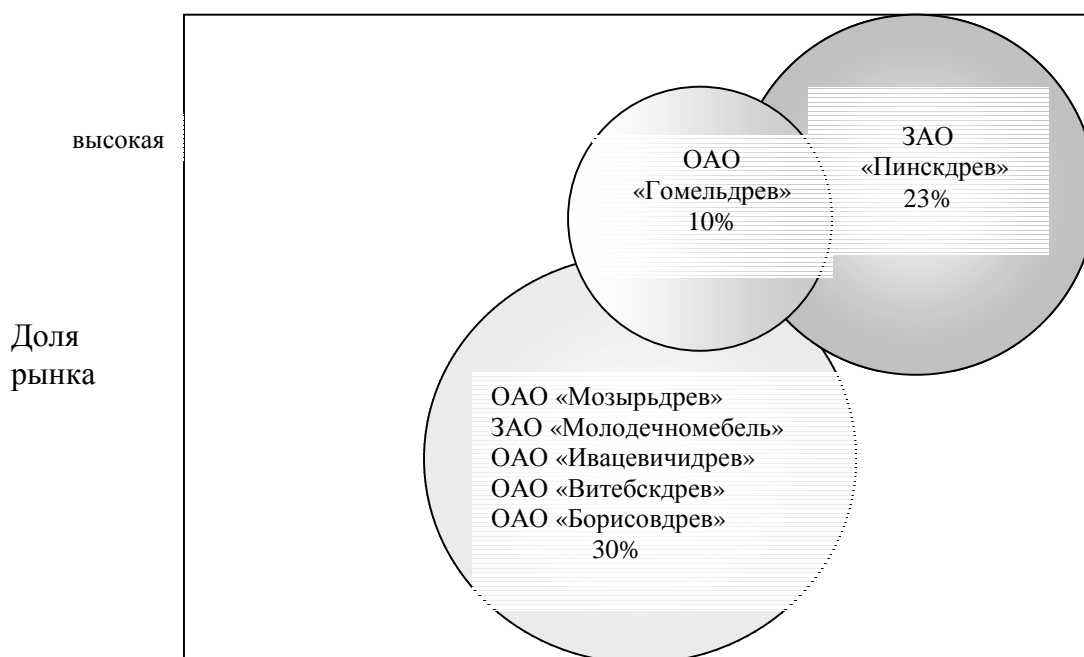
- установить параметры дифференциации предприятий отрасли: соотношение цена/качество (высокое, среднее, низкое), географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный), степень веритикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ассортимент продукции (широкий, узкий), каналы распространения (один, несколько, много), набор услуг (отсутствует, ограниченный, полный);
- составить графики по двум избранным параметрам и обозначить местоположение предприятия;
- объединить предприятия, расположенные примерно в одинаковой позиции, в одну стратегическую группу;

- заключить каждую группу в круг, диаметр которого соответствовал бы доле группы в общем объеме продаж отрасли.

На рис.2.3 представлен пример стратегической карты некоторых крупных предприятий лесного комплекса Беларуси, составленной по двум основным параметрам: доля рынка и ассортимент выпускаемой продукции. Как видно на графике, абсолютное лидерство имеет, как уже отмечалось ранее, ЗАО «Пинскдрев», доля которого в 2 и более раза выше других предприятий отрасли.

Стратегическая карта показывает, что чем ближе расположены стратегические группы друг к другу, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них компаниями. Сильнее всего конкурируют между собой предприятия одной стратегической группы, а их вторыми по значимости конкурентами будут члены ближайших стратегических групп. Значительно удаленные стратегические группы оказывают незначительное конкурентное давление друг на друга.

Менеджеры должны постоянно собирать информацию о стратегиях и действиях конкурентов, оценивать их сильные и слабые стороны и на основании полученных данных прогнозировать их действия. Предприятия, не изучающие поведение конкурентов, ведут конкурентную борьбу вслепую. В бизнесе, как на войне, аналитика имеет очень важное значение для победы в конкурентной борьбе. Разведывательная и аналитическая деятельность помогает своевременно занять оборонительную позицию в ответ на действия конкурентов.



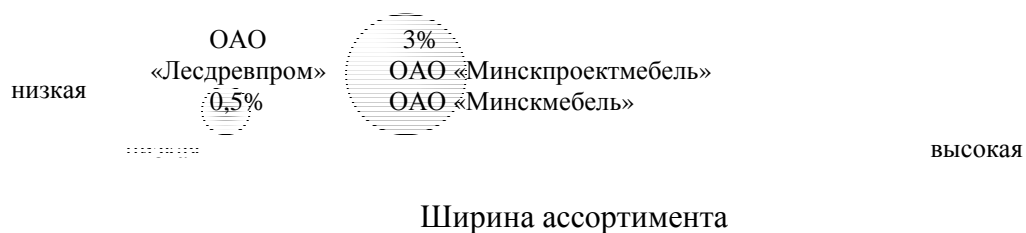


Рис. 2.3. Стратегическая карта предприятий лесного комплекса

Лучший источник информации о стратегии конкурентов – наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний руководства данных предприятий. Дополнительную информацию можно получить из аналитических или финансовых отчетов, статей в отраслевых изданиях, пресс-релизов, web-сайтов, экспозиции предприятия на выставках, беседы с клиентами, поставщиками и бывшими работниками данных предприятий. Считается, что компания, располагающая полной и достоверной информацией о своих конкурентах, при прочих равных условиях находится в более выигрышном положении. При проведении исследований необходимо представление событий и изменений в динамике для выявления будущих лидеров, прогнозирования их поведения и определения структуры отрасли в перспективе.

На основе полученных в процессе внешнего анализа данных о тенденциях развития отрасли и конкуренции должны быть сделаны выводы о перспективах и возможностях развития бизнеса, а также угрозах со стороны отраслевой среды (см. табл.2.1). Конечным этапом внешних исследований является формулирование ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. *Ключевые факторы успеха (КФУ)* – это потребительские свойства товара, опыт и знания, эффективные маркетинговые и управленческие технологии и все другие факторы, повышающие прибыльность предприятия.

В качестве ключевых факторов успеха можно выделить следующие группы:

- *Технологические*: качество НИОКР, инновации в производственном процессе, разработка новых видов товаров, освоение современных технологий, использование Интернет или программного обеспечения.

- *Производственные:* низкая себестоимость, качество продукции, интенсивное использование основных средств, выгодное местоположение предприятия, приток квалифицированных кадров, высокая производительность, изготовление товаров на заказ, оформление продукции.
- *Сбытовые:* широкая сеть оптовых дистрибьюторов (дилеров), неограниченный доступ к точкам розничной торговли, наличие собственных фирменных магазинов, низкие сбытовые затраты, быстрая доставка.
- *Маркетинговые:* хорошая техническая поддержка, высокий уровень обслуживания клиентов, точное выполнение заказов, широкий ассортимент товаров, высокая квалификация торгового персонала, привлекательный дизайн (упаковка), гарантийные обязательства, качественная реклама.
- *Кадровые:* высокий профессионализм работников, ноу-хау в контроле качества, дизайнерское мастерство (например, в производстве мебели), модернизация существующих товаров и быстрое внедрение новых видов в производство.
- *Организационные:* совершенные информационные системы, быстрая реакция на изменение рыночной ситуации, использование Интернет, качественная система менеджмента.
- *Прочие КФУ:* хороший имидж (репутация) предприятия, общие низкие издержки, доброжелательность всех служащих и менеджеров, патентная защита организационных ноу-хау [2].

Например, основными КФУ в мебельном производстве являются широкий ассортимент продукции, дизайн и цвет моделей, наличие широкой сети дистрибьюторов и/или собственной фирменной торговли, полная загрузка производственных мощностей, относительно низкие затраты и привлекательные цены. При формировании будущей стратегии развития каждый производитель должен ориентироваться на свои ключевые КФУ, так как от этого зависит будущее финансовое и конкурентное положение предприятия.

2.4. Внутренний анализ фирмы: понятие, структура, факторы

В процессе разработки стратегии после диагностики внешних угроз и возможностей следующим этапом комплексного стратегического анализа является определение внутренних конкурентных позиций и ресурсов предприятия, необходимых для реализации внешних возможностей или факторов успеха.

Внутренний анализ фирмы – это система аналитических действий менеджмента, направленных на детальное исследование состояния внутренней среды предприятия и ее соответствия внешним возможностям (КФУ), определение сильных и слабых сторон в производственно-хозяйственной деятельности и конкурентной позиции предприятия на рынке, в действующей отрасли.

Главная цель внутреннего анализа – глубокое изучение результатов деятельности предприятия, выявление его преимуществ или недостатков по сравнению с конкурентами, среднеотраслевыми показателями. Поэтому, при оценке внутренних факторов используется сравнительный анализ результатов деятельности предприятия с результатами внешних исследований. Основной особенностью внутреннего анализа является тщательность и детальность изысканий, что объясняется его стратегической значимостью и доступностью информации о продажах, прибылях, издержках, организационной структуре управления, используемых технологиях в производстве, менеджменте, маркетинге и т.п. Данная информация является базой для оценки действующей и формирования будущей стратегии, определения необходимых ресурсов для ее реализации. При этом перспективная стратегия должна быть ориентирована на дальнейшее развитие и укрепление имеющихся сильных сторон и ликвидацию слабостей, недостатков в экономической деятельности предприятия. Наиболее важным при проведении как внешнего, так и внутреннего анализа является исследование всех явлений и процессов в динамике для определения долгосрочных тенденций развития предприятия, оценки его гибкости и готовности к изменениям, адаптации к факторам отраслевой среды.

Методика внутреннего анализа предусматривает проведение исследований по следующим основным сферам деятельности предприятия и параметрам их эффективности:

1. *Общая характеристика предприятия*: описание основных целей (миссии), действующей стратегии, видов деятельности; форма собственности и местоположение, их влияние на конкурентоспособность предприятия; источники образования и

распределение прибыли, возможности стратегического выбора, образ и престиж организации, размеры и масштабы деятельности.

2. *Финансово-экономический анализ*: гибкость структуры капитала, оценка прибыли и рентабельности бизнеса (предприятия), показатели финансовой устойчивости и их динамика, анализ эффективности использования основного и оборотного капитала предприятия в долгосрочном периоде, оценка работы финансовых служб по управлению финансовыми и инвестиционными средствами предприятия, информационные системы анализа финансовой информации и их использование, оценка общего финансового и инвестиционного потенциала предприятия для обеспечения дальнейшего роста (табл.2.2).

3. *Анализ продукции предприятия*: производимый ассортимент и ассортиментные группы, структура и динамика себестоимости продукции, ее сравнение с конкурирующими продуктами, динамика объемов производства и реализации товаров или услуг, рентабельность продукции, целевые рынки и их динамика, качество и конкурентоспособность продукции и предприятия по сравнению с конкурентами.

4. *Анализ маркетингово-сбытовой деятельности*: оценка эффективности методов распределения и размещения товаров, систем стимулирования спроса, широты и глубины ассортимента, темпов роста продаж в разрезе рынков сбыта, рентабельность продаж, сравнение динамики затрат на продвижение и темпов роста продаж, оценка рекламной деятельности, ее бюджет и влияние на продажи, качество обслуживания покупателей, скорость выполнения заказов, знание потребностей клиентов, потребителей, организационные подходы для обеспечения успешной продажи и послепродажного обслуживания, используемые системы позиционирования товаров или услуг, качество и репутация продукции, создание и управление известными торго-

Таблица 2.2

Основные показатели финансовой деятельности предприятия

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
Показатели ликвидности			
1.	Текущая ликвидность Норматив: 1,5 -2,0	$\frac{\text{Текущ. активы (оборотн. ср-ва)}}{\text{Текущие обязательства}}$	Показывает, в какой степени кредиторские обязательства обеспечиваются оборотными средствами предприятия
2.	Быстрая ликвидность Норматив: 0,5 -1.0	$\frac{\text{Оборотные ср-ва - ТМ запасы}}{\text{Текущие обязательства}}$	Отражает степень достаточности наиболее ликвидных средств: денежные средства, дебиторская задолженность
3.	Мгновенная (абсолютная) ликвидность Норматив:0,05-0,2	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Обязательства текущего периода}}$	Отражает степень достаточности денежных средств для погашения задолженности перед кредиторами
Показатели оборачиваемости			
4.	Оборачиваемость ТМ запасов	$\frac{\text{Себестоимость реализ. продукции}}{\text{Стоимость ТМ запасов}}$	Характеризует эффективность (рентабельность) вложения средств в ТМ запасы. Определяет резервы экономии оборотных средств
5.	Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Объем продаж в кредит}}{\text{Сумма дебиторской задолженности}}$	Характеризует быстроту выполнения обязательств должниками предприятия. Является ключевым при дифференцировании отношений с партнерами
6.	Оборачиваемость готовой продукции	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Среднегодовые запасы ГП}}$	Отражает скорость реакции рынка на продукцию предприятия. Является главным при управлении ассортиментом
7.	Оборачиваемость совокупных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает эффективность управления всеми активами предприятия
8.	Оборачиваемость основных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Основные фонды (ост.стоимость)}}$	Отражает эффективности

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
			вложения средств в основные фонды. Важен при выборе стратегий роста и диверсификации
Показатели платежеспособности			
9.	Коэффициент задолженности	$\frac{\text{Совокупные обязательства}}{\text{Совокупные активы}}$ $\frac{\text{Текущие об-ва} + \text{долгосрч. об-ва}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает степень зависимости в финансировании предприятия от заемного капитала в целом и в структуре заемных средств
10.	Коэффициент покрытия процентных выплат	$\frac{\text{Чистый текущий доход}}{\text{Проценты уплаченные}}$	Отражает степень выгодности привлечения заемных средств для развития предприятия
Показатели прибыльности			
11.	Норма валовой прибыли	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает метод расчета себестоимости и способность руководства снижать затраты
12.	Норма текущей прибыли (после затрат на реализацию и управление)	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления предприятием в целом
13.	Норма чистой прибыли (после выплаты % и налога)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления заемными средствами
14.	Норма текущей прибыли на вложенный капитал	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Выступает общей оценкой эффективности управления предприятием в выбранной сфере
15.	Норма чистой прибыли на вложенный капитал (ROI)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает основной интерес собственников в развитии бизнеса
16.	Эффективность переменных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Переменные затраты}}$	Показывает, насколько изменится валовая прибыль при изменении переменных затрат на 1руб
17.	Эффективность постоянных затрат	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Постоянные затраты}}$	Иллюстрирует степень отдаления организации

№ п/п	Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
			от точки безубыточности
18.	Точка безубыточности	$\frac{\text{Выручка} + \text{затраты постоянные}}{\text{Выручка} - \text{затраты переменные}}$	Показывает, какой минимальный уровень продаж необходимо достигнуть, чтобы покрыть свои издержки
19.	Рентабельность продукции	$\frac{\text{Выручка} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}}$	Отражает долю прибыли в 1 руб. затрат

выми марками (брендинг), новаторские стратегии в области ценообразования, распределения продукции, рекламы, обслуживания клиентов, разработка новой продукции, использование Internet и развитие электронной коммерции в маркетингово-сбытовой деятельности.

5. *Анализ технологии производства:* уровень износа и обновление основных фондов, показатели эффективности основного капитала, использование производственных мощностей, анализ производственной структуры, соответствия технологий отраслевым или общемировым стандартам, возможности организации гибких производственных процессов с учетом динамики спроса, структура производственных затрат, контролинг издержек, местоположение производства, качество управления запасами и планирование производства, внедрение новой продукции, квалификация производственного персонала, системы управления качеством, сравнение основных производственных показателей с конкурентами.

6. *Анализ системы менеджмента:* оценка действующей организационной структуры управления по нормам управляемости и показателям эффективности, уровень централизации власти и необходимость в делегировании полномочий, использование адаптивных (органических) структур управления, стили руководства и методы управления, их соответствие условиям рынка и конкурентам, информационные системы управления, планирование и контроль управленческой деятельности, эффективность стратегического менеджмента.

7. *Анализ персонала:* основные подходы по управлению персоналом и их отличие от конкурентов, качество и структура трудовых ресурсов, их изменение, текучесть кадров, развитие

лидерства и образование команд, благоприятный микроклимат, организационная культура и их преимущества, использование программ повышения квалификации, тренинг персонала, наличие корпоративного университета.

Структура внутреннего анализа должна модифицироваться с учетом конкретной специфики и направлений производственно-хозяйственной специализации и масштабов деятельности предприятия. В крупных компаниях могут быть отдельно выделены такие подразделения как рекламные отделы, НИОКР, стратегического планирования и другие. В этом плане внутренний анализ должен предусматривать более детальные исследования эффективности работы всех специализируемых подразделений, которые способны повлиять на результативность будущей стратегии.

Проведение внутреннего анализа позволяет организации решить следующие задачи:

- оценить степень реализуемости и эффективности действующей стратегии;
- диагностировать сильные стороны предприятия, которые оно должно развивать в рамках будущей стратегии;
- диагностировать слабые стороны предприятия, на ликвидацию которых должны быть направлены первоочередные краткосрочные программы развития;
- определить наиболее перспективные области деятельности, на которых должна базироваться будущая стратегия;
- определить достаточность финансовых, технологических, кадровых возможностей предприятия по реализации перспективной стратегии.

Лучшим показателем качественно разработанной и грамотно реализуемой стратегии является устойчивое финансовое и рыночное положение предприятия, превышение среднеотраслевых показателей экономического роста.

Оценку сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон организации и ее внешних возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) называют *SWOT-анализом*. Под *сильными сторонами* предприятия понимаются виды деятельности, в которых предприятие превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ему дополнительные конкурентные преимущества. К сильным сторонам относят: навыки и опыт, ценные материальные активы, квалифицированные кадры, ценные организационные ресурсы,

ценные нематериальные активы, конкурентные возможности, партнерство или совместные предприятия. *Слабые стороны* – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых предприятие уступает конкурентам (табл.2.3).

SWOT-анализ – это комплексная система стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы, обеспечивающая проведение оценки фактического конкурентного положения и стратегических перспектив развития бизнеса.

Важным этапом в процессе внутреннего анализа является определение *конкурентоспособности (конкурентной силы) предприятия*, которое осуществляется посредством количественной оценки ключевых факторов успеха, конкурентных возможностей.

Таблица 2.3

Факторы, учитываемые в *SWOT*-анализе

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S) :</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W) :</i>
Четко проявляемая компетентность	Частичная потеря компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство в конкуренции	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа потребителей
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама, методы продвижения	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O) :</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T) :</i>
Возможность обслуживания	Ослабление роста рынка,

дополнительных групп потребителей	неблагоприятные демографические изменения
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов покупателей
Доброжелательность конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Проведение сравнительной оценки с конкурирующими предприятиями позволяет выявить основные преимущества или недостатки соперников в издержках, качестве товара, потребительской ценности, имидже и репутации предприятия, финансовой устойчивости, технологических возможностях, скорости выведения новых товаров на рынок, эффективности продвижения, наличия дополнительных ресурсов.

На первом этапе оценки конкурентоспособности составляется список наиболее значимых факторов, определяющих позиции предприятия в отрасли (как правило, используется 6-10 показателей). На втором этапе производится экспертная оценка каждого показателя конкурентной силы (по шкале от 1 до 10 баллов). На третьем этапе подводятся итоги и делается заключение о конкурентных преимуществах или недостатках предприятия. При этом расчеты могут производиться двумя методами: невзвешенных и взвешенных оценок (табл.2.4, табл.2.5).

Таблица 2.4

Пример невзвешенной оценки конкурентоспособности фирмы

Ключевые факторы успеха (сила)	ОАО «Мозырь-древ»	ОАО «Речицадрев»	ОАО «Гомель-древ»	ЗАО «Пинск-древ»
Качество и свойства товара	4	3	6	8
Репутация (имидж)	3	2	6	9

Возможности производства	4	3	7	9
Использование технологий	3	3	6	8
Дилерская сеть и возможности распространения	4	3	6	9
Инновационные возможности	3	2	5	7
Финансовые ресурсы	3	2	5	8
Издержки по сравнению с конкурентами	5	4	6	7
Обслуживание клиентов	4	3	6	8
<i>Итоговая невзвешенная оценка</i>	33	25	53	73

Таблица 2.5

Пример взвешенной оценки конкурентоспособности фирмы

Ключевые факторы успеха (сила)	Вес	ОАО «Мозырь-древ»	ОАО «Речица-древ»	ОАО «Гомель-древ»	ЗАО «Пинск-древ»
Качество и свойства товара	0,1	4/0,4	3/0,3	6/0,6	8/0,8
Репутация (имидж)	0,1	3/0,3	2/0,2	6/0,6	9/0,9
Возможности производства	0,1	4/0,4	3/0,3	7/0,7	9/0,9
Использование технологий	0,05	3/0,15	3/0,15	6/0,3	8/0,4
Дилерская сеть и возможности распространения	0,05	4/0,2	3/0,15	6/0,3	9/0,45
Инновационные возможности	0,05	3/0,15	2/0,1	5/0,25	7/0,35
Финансовые ресурсы	0,1	3/0,3	2/0,2	5/0,5	8/0,8
Издержки по сравнению с конкурентами	0,3	5/1,5	4/1,2	6/1,8	7/2,1
Обслуживание клиентов	0,15	4/0,6	3/0,45	6/0,9	8/1,2
<i>Итоговая взвешенная оценка</i>	1,0	4,0	3,05	5,95	6,9

Метод невзвешенных оценок предполагает, что все показатели являются одинаково значимыми. В определенной ситуации это может искажать реальные результаты. Система взвешенных значений обеспечивает более высокий уровень объективности, так как учитывает значимость различных показателей конкурентной силы. Высокие относительные показатели конкурентоспособности предприятия говорят о перспективах улучшения его рыночных

позиций в долгосрочной перспективе. Знание слабых и сильных сторон организации необходимо для выработки будущей стратегии. Успешная стратегия предполагает превращение сильных рыночных позиций предприятия в конкурентное преимущество, в том числе за счет слабых сторон других предприятий-конкурентов.

2.5. Выбор перспективной стратегии развития предприятия

На основе сформулированной миссии предприятия, а также проведенных внутренних и внешних исследований разрабатываются различные варианты возможных альтернативных стратегий развития. Совокупность данных альтернативных стратегий формирует *стратегические альтернативы* деятельности предприятия в будущем. Каждая из альтернативных стратегий, прежде всего, должна исходить из прогнозируемых долгосрочных тенденций развития внешнего окружения и отвечать ресурсным и конкурентным возможностям предприятия. Таким образом, *альтернативные стратегии* представляют собой конкретные многовариантные программы действий, предусматривающие альтернативные пути или сценарии достижения сформулированной миссии.

Формулирование альтернативных стратегий решает следующие основные задачи:

- 1) определение перспективных направлений развития данного предприятия;
- 2) формирование будущей конкурентной позиции на рынке;
- 3) оценка альтернативных путей реализации стратегических целей и поиск оптимальных решений;
- 4) определение конкретных стратегических моделей поведения предприятия на рынке;
- 5) стратегические альтернативы составляют базу для осуществления окончательного стратегического выбора сферы деятельности и направлений развития.

Стратегический выбор – оценка разработанных альтернативных стратегий с точки зрения эффективности и выполнимости, и выбор той модели стратегии, которая характеризуется наиболее благоприятными показателями для предприятия.

Стратегический выбор производится на основе качественной и количественной оценки стратегии. *Качественная оценка стратегии* включает анализ следующих основных позиций:

- *Соответствие стратегии профилю деятельности фирмы.* При осуществлении стратегического выбора эксперты или руководители преимущественно ориентируются на профильные стратегии, отсеивая те альтернативные варианты, которые выходят за рамки сферы деятельности и компетенций предприятия.
- *Выполнимость стратегии и приемлемость для персонала.* При оценке приемлемости и выполнимости стратегии могут быть проигнорированы те стратегии, для реализации которых предприятие не располагает достаточной технологической базой или необходимыми финансовыми ресурсами, квалифицированными кадрами, наличием опыта в новой сфере деятельности и т.д.
- *Соблюдение этических норм и правил.* Использование данного принципа означает отказ даже от «высокоприбыльных» стратегий, которые не соответствуют общепринятым этическим нормам и правилам (торговля со странами, где нарушаются права человека, продажа наркотиков, стратегии недобросовестной конкуренции и т.п.). Это позволяет организации укрепить свою репутацию и наладить эффективные коммуникации с общественной средой.

Количественный анализ стратегии предусматривает проведение комплексной оценки таких экономических показателей, как планируемый рост объемов продаж, доли рынка, уровень производственных, управленческих, маркетинговых издержек, рентабельность продукции и предприятия при реализации той или иной альтернативной стратегии, объемы инвестиций, сроки окупаемости инвестиционных вложений, влияние на эффективность основной деятельности, показатели финансовой устойчивости, количество новых продуктов, уровень интеграции предприятия, расширение клиентской базы, анализ роста курса акций предприятия и т.д. Основные количественные показатели оценки стратегии формируются в зависимости от специфики поставленных стратегических задач и целей предприятия.

На основании количественного и качественного анализа производится окончательный выбор перспективной стратегии развития, обеспечивающей укрепление конкурентных позиций предприятия и использование рыночных возможностей, а также обладающей наилучшими экономическими показателями.

В крупных вертикально интегрированных или диверсифицированных компаниях стратегии формируются на четырех организационных уровнях:

1. *Корпоративная стратегия* – это общая стратегия организации, комплексный управленческий план деятельности для всех входящих в структуру диверсифицированной компании бизнесов (предприятий). Например, ЗАО «Пинскдрев» имеет в своей структуре 14 фабрик и заводов, 7 представительств, 12 фирменных магазинов. Корпоративная стратегия создается на уровне генерального директора и определяет общие перспективные цели развития акционерного общества и его предприятий. Корпоративная стратегия включает следующие основные элементы: планирование дальнейшей диверсификации (приобретение других существующих или создание новых предприятий), повышение общей производительности входящих бизнесов (предприятий), повышение конкурентоспособности компании за счет развития родственных бизнесов (использование синергического эффекта), установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее перспективные предприятия.

2. *Стратегия бизнеса* (бизнес-стратегия) – это управленческий план деятельности на перспективу одного вида деятельности (предприятия), входящего в структуру акционерного общества. Например, для ЗАО «Пинскдрев» – это стратегии мебельных фабрик, спичечного и фанерного завода, леспромхоза, лесопильного завода и т.д. Центральным элементом стратегии бизнеса является формирование более прочной и долгосрочной конкурентной позиции предприятия на рынке. Для этого стратегия базируется на следующих элементах: определение ответных действий на изменения в отрасли, экономике в целом, законодательстве, на политической арене и в других сферах, влияющих на деятельность предприятия; разработка рыночных подходов и действий по укреплению конкурентоспособности; решение конкретных стратегических проблем, стоящих перед предприятием. К наиболее часто используемым конкурентным подходам относят: стремление стать

производителем с самыми низкими издержками, дифференциация продукции на основе высокого качества, широкого ассортимента или лучшего обслуживания потребителей, работа на узком сегменте рынка и более качественное удовлетворение специальных запросов покупателей выбранного целевого рынка.

3. *Функциональная стратегия* – это управленческий план деятельности конкретного подразделения предприятия или ключевой функциональной области бизнеса. Функциональные стратегии подразделяются соответственно специализации организационной структуры предприятия: маркетинговая, финансовая, производственная, стратегия НИОКР, стратегия управления персоналом и т.п. Предприятие должно формировать столько функциональных стратегий, сколько и основных функциональных служб. Ответственность за разработку данных стратегий лежит на руководителях отделов, которые совместно с сотрудниками должны разработать подходы и мероприятия направленные на поддержку общей стратегии бизнеса (предприятия) и ее конкурентной позиции.

4. *Оперативная стратегия* относится еще к более узким стратегическим инициативам и подходам при управлении производственными единицами (цехами, торговыми участками, распределительными центрами) и при решении повседневных оперативных задач, имеющих стратегическое значение (приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки, рекламные кампании). Руководители нижнего уровня являются частью команды организации, осуществляющей формирование и реализацию стратегии, и играют важную поддерживающую роль. Например, без участия работников и руководителей производственных цехов невозможно реализовать стремление организации стать лидером в издержках, наладить эффективную систему управления качеством.

Объединение целей и стратегий от высшего до низшего уровней управления не может произойти в результате неуправляемого процесса, при котором руководители на каждом уровне обладают автономией в области установления целей и формирования стратегии. В этом плане руководство должно сохранять определенную централизацию управленческих решений, которая реализуется через систему стратегического планирования. *Стратегический план компании* является синтезом стратегий, разработанных на различных уровнях организационной иерархии. Формирование стратегических

задач, как правило, происходит сверху вниз и продолжается до тех пор, пока отдельные уровни стратегии не будут объединены в логически последовательную, обоснованную систему. Это реализуется посредством составления стратегических программ.

Стратегические программы представляют собой конкретные задания для отдельных функциональных и производственных подразделений, ответственных за реализацию стратегии. *Стратегическая программа* – это формальный документ, определяющий как краткосрочные, так и долгосрочные параметры деятельности отдельных подразделений предприятия и их взаимосвязку с общими стратегическими целями (корпоративными стратегиями), расчет бюджета планируемых мероприятий. Кроме того, стратегические программы отражают конкретные сроки и очередность реализации стратегических и функциональных целей предприятия.

К примеру, стратегическая программа может охватывать такие наиболее важные сферы деятельности организации, как:

- 1) НИОКР;
- 2) развитие производства;
- 3) сбыт продукции;
- 4) материально - техническое снабжение и складское хозяйство;
- 5) административное управление.

Фактически в рамках организационного механизма реализации стратегии по всем функциональным областям деятельности предприятия разрабатываются конкретные функциональные стратегии, которые соответствуют либо поддерживают общую корпоративную стратегию развития. Стратегические программы обеспечивают сбалансирование стратегических целей по трем основным подсистемам управления: формирование и адаптация организационной структуры предприятия, создание эффективной информационной системы поддержки стратегии, повышение качества управления персоналом.

2.6. Система и уровни стратегического контроля

Механизм успешной реализации стратегии определяется эффективностью системы стратегического контроля, позволяющего снизить предпринимательские риски, связанные с непредвиденными внешними и внутренними обстоятельствами. На этапе планирования

стратегии невозможно предусмотреть все возможные варианты изменений, которые могут произойти в будущем и повлиять на развитие бизнеса. При этом перемены могут нести как дополнительные возможности, так и угрозы для реализации стратегии, и если заблаговременно их не отслеживать, то предприятие может упустить свои шансы на занятие более выгодных позиций на рынке либо вообще прийти к банкротству в случае ухудшения ситуации в отрасли. Поэтому, устойчивое развитие бизнеса и достижение стратегических задач во многом связано с тем, насколько хорошо менеджмент организует оперативную систему контроля промежуточных результатов.

В традиционном понимании *стратегический контроль* – это процесс, посредством которого руководство соизмеряет достигнутые результаты деятельности предприятия на различных этапах реализации стратегии с запланированными показателями.

Современная система стратегического контроля имеет трехуровневую структуру (рис.2.4):

1) *стратегический контроль предпосылок (целей)* представляет собой процесс оценки степени актуальности стратегических целей, их выполнимости с точки зрения внутренних и внешних возможностей, достаточности собственных ресурсов организации. На этапе стратегического анализа производится диагностика ресурсных ограничений предприятия, на основе которых осуществляется стратегический выбор достижимых целей, происходит уточнение миссии;

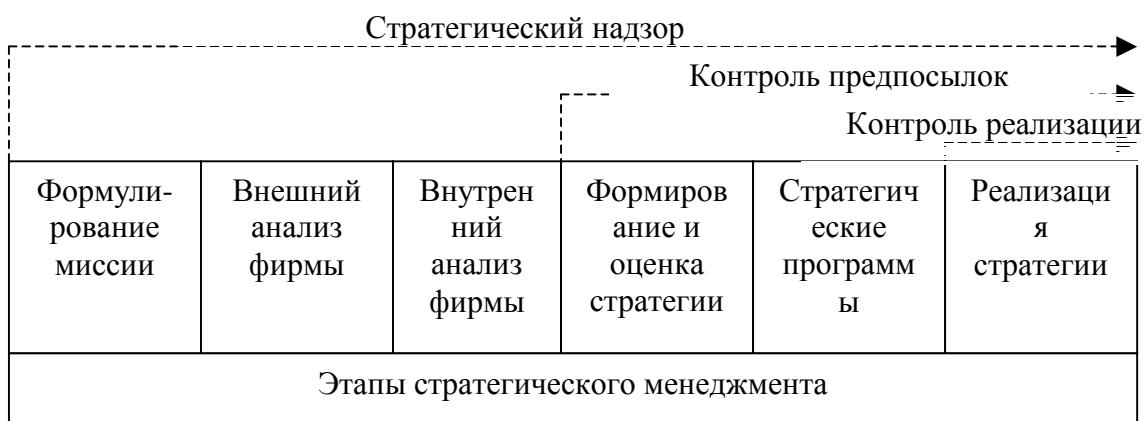


Рис.2.4. Уровни стратегического контроля в организации

2) *стратегический контроль реализации* заключается в анализе в определенные периоды времени степени реализации стратегических задач для заблаговременного выявления факторов, оказывающих позитивное или негативное влияние на возможность реализации запланированной ранее стратегии. Данный вид контроля означает проведение постоянного текущего мониторинга изменений количественных и качественных показателей стратегии: соблюдение норматива рентабельности продукции, темпов роста продаж, уровня издержек, количества брака, претензий со стороны клиентов, доли рынка и т.п. По существу при контроле реализации стратегии преимущественно анализируется внутренняя информация о достижениях предприятия, изменении его конкурентных позиций;

3) *стратегический надзор* – это постоянная система аналитических исследований рынка, охватывающая все стадии стратегического процесса и позволяющая заблаговременно выявить неблагоприятные для предприятия тенденции в изменении конкурентных отношений в отрасли, экономических и политических условий. В процессе стратегического надзора осуществляется пофакторный анализ динамики внешней среды, и улавливаются первые сигналы о приближении кризисной ситуации, способной оказать негативное влияние на эффективность реализации стратегии предприятия. Потому, стратегический надзор является своеобразной системой надзора за кризисами.

В целом, развитие кризисной ситуации на предприятии может происходить в три основных этапа: *стратегический кризис, кризис результата, кризис ликвидности.*

На этапе *стратегического кризиса* в качестве предупредительных сигналов выступают изменения в конкуренции (появление предприятий-новичков, выход на рынок крупного иностранного производителя, снижение цен в отрасли, введение института государственных экспортеров и т.п.), технологические изменения (внедрение конкурентами новых технологий в производстве и управлении, электронная коммерция и Internet-продажи, переход на альтернативные источники энергии и т.п.), внутренние изменения (рост издержек, снижение качества, падение продаж и т.п.). Преодоление данных кризисных процессов возможно за счет стратегий репозиционирования в конкуренции (производство новых товаров, выход на новые рынки и т.п.).

Предупредительными сигналами *кризиса результата* является уменьшение доли рынка, снижение оборота, падение дохода и как результат недозагрузка мощностей. Все это будет оказывать дальнейшее давление на производственные издержки и, в случае неэффективных мер, может привести к обострению кризиса, т.е. его перехода в следующую стадию – *кризис ликвидности*. Признаками кризиса ликвидности будет ухудшение показателей финансовой устойчивости, рост задолженности и превышение долгов над активами, что в конечном итоге может привести к банкротству предприятия, если не будут предприняты соответствующие меры. На этапе кризиса результата стратегические программы должны быть ориентированы на снижение затрат и обеспечение роста продаж (оборот), а на этапе кризиса ликвидности – первоочередные меры по ликвидации задолженности и улучшению финансовых показателей деятельности предприятия.

Стратегический контроль, как главный элемент механизма реализации стратегии, должен осуществляться постоянно и непрерывно. Система контрольных показателей деятельности предприятия и качества отраслевой среды формируется исходя из целей и содержания реализуемой стратегии. Исследователи должны четко выделить основные критерии оценки результатов и сбор необходимой информации для осуществления стратегического контроля. Как правило, эффективность этих процессов повышается тогда, когда данная деятельность закрепляется за конкретным сотрудником, ответственным за ее организацию. В современных крупных организациях эту работу выполняют специалисты-аналитики, которые при больших масштабах деятельности предприятия объединяются в специальные аналитические отделы. В небольших фирмах эта работа должна закрепляться за соответствующими функциональными специалистами, руководителями.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие выделяют этапы и инструменты стратегического менеджмента?
2. В чем суть и выводы концепции стратегического управления Венсила/Лагранжа?
3. Почему формирование стратегии является итеративным процессом?

4. Что понимается под стратегическим видением организации?
5. Почему необходимо формулирование миссии предприятия? Отличие миссии от видения?
6. В каких формах может быть выражена миссия фирмы?
7. Какие выделяют виды предприятий по степени охвата отраслевых издержек? В чем особенности их миссии?
8. Сформулируйте глобальные и локальные цели, направленные на реализацию миссии предприятия.
9. Какие преимущества предоставляет внешний анализ фирмы?
10. Объясните суть методики проведения внешнего анализа.
11. Проанализируйте основные причины стратегических изменений в отраслях?
12. Как разрабатываются стратегические карты? Какую информацию они предоставляют?
13. Какие ключевые факторы успеха вы можете сформулировать для отраслей химико-лесного комплекса?
14. Объясните суть методики внутреннего анализа фирмы? Параметры анализа?
15. Как провести оценку конкурентоспособности предприятия?
16. Как проводится стратегический выбор? Методы оценки стратегий?
17. Какие виды организационных стратегий выделяют в зависимости от уровня управления?
18. В чем суть и уровни стратегического контроля?
19. Как организовать эффективную систему стратегического надзора за кризисами в организации?

3. РАЗВИТИЕ ШКОЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Школа дизайна (проектирования, моделирования)

Школа дизайна (проектирования, моделирования) рассматривает процесс разработки стратегии как *процесс осмысления стратегических направлений развития организации*. Школа дизайна выражает наиболее влиятельную и представительную точку зрения на процесс формулирования стратегии, а ее ключевые идеи лежат в основе многих базовых курсов по стратегическому менеджменту. В организационный процесс разработки стратегии данная школа положила модель SWOT-анализа, который предусматривает анализ сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия с точки зрения возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) внешней среды.

Истоки школы моделирования восходят к работам Филипа Селзника («Руководство в администрировании», 1957), Альфреда Чандлера («Стратегия и структура», 1962) и Кеннета Эндрюса («Политика бизнеса», 1965).

В общих чертах, дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижение соответствия внутренних и внешних возможностей организации (рис.3.1). Отсюда и девиз школы – «Установление соответствия».

Основные положения школы включают следующие принципы:

1. *Формирование стратегии есть продуманный процесс сознательного мышления (продуманная стратегия)*. Эффективные стратегии создаются в ходе напряженного и жестко контролируемого мыслительного процесса. Построение стратегии – не врожденная, а приобретенная с опытом способность или интуитивное умение, которому необходимо обучаться.

2. *Ответственность за стратегический процесс ложится на руководителя предприятия, который является главным стратегом организации*. В конечном счете, школа дизайна признает единственного стратега, которым выступает располагающийся на вершине организационной пирамиды руководитель. Такая постановка вопроса не только предполагает, что все остальные члены организации исполняют в разработке стратегии лишь подчиненные роли, но и не допускает участия в процессе людей со стороны (за исключением членов совета директоров, обязанных оценивать предложенные стратегии).

3. Модель построения стратегии должна быть достаточно простой и неформальной (коллективное обсуждение на совещаниях, собраниях). Стратегия должна быть ясной для того, кто ее создает и, если это вообще возможно, четко сформулированной, чтобы остальные члены организации могли понять ее.

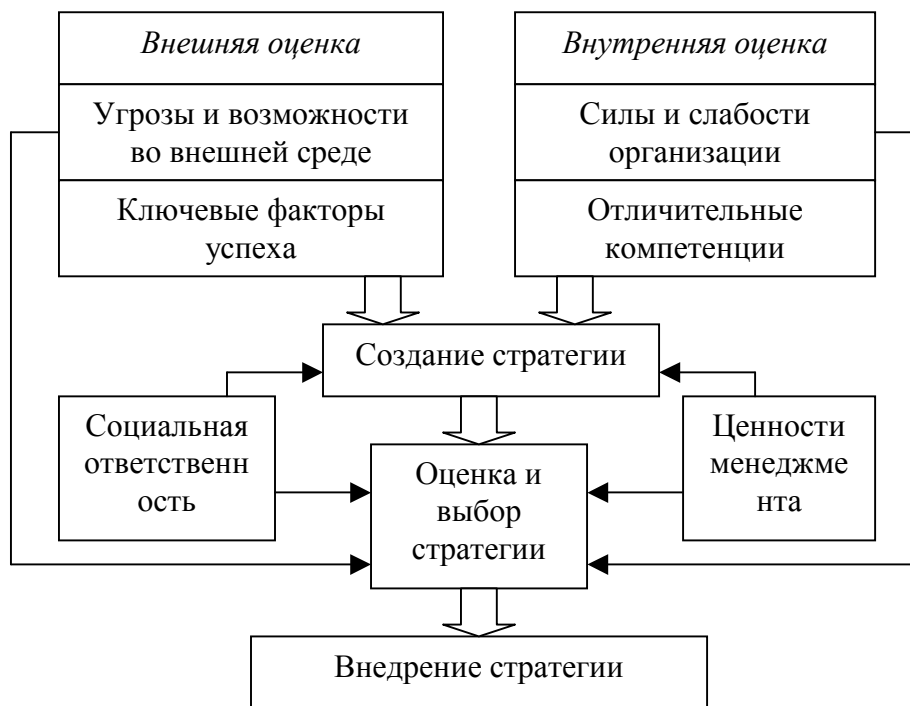


Рис.3.1. Основная модель дизайн-школы

4. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования. Разработка стратегии основывается не на общих для всех случаев переменных, а на требованиях конкретной ситуации. Как следствие, школа дизайна практически не затрагивает содержания стратегии, внимание ее сторонников концентрируется на процессе разработки, который должен быть, прежде всего, «творческим актом», основанным на отличительных компетенциях организации. Стратегия разрабатывается в результате индивидуального исследования внутренней и внешней среды и соответствует возможностям предприятия.

5. Процесс моделирования стратегии считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива. Предполагается наличие цельной картины – общей стратегии, основной концепции ведения бизнеса. Стратегия предстает как перспектива, к определенному

моменту времени полностью сформированная и готовая «к употреблению».

6. *Процесс реализации стратегии осуществляется, когда стратегия окончательно сформулирована и является уникальной (ориентирована на укрепление сильных сторон предприятия). Школа дизайна четко разграничивает формулирование стратегии и ее реализацию. Ее представители отделяют процесс мышления от действий в полном соответствии с классическими представлениями о рациональности (оценка, следующее за ней предписание, а затем действие). Центральным пунктом такого разделения является допущение о том, что структура должна логически вытекать из стратегии.*

В соответствии с разработанной моделью школы дизайна при обосновании стратегии учитываются сформулированные в процессе внешнего анализа *факторы успеха организации* (низкий уровень конкуренции, устойчивый рост спроса, ослабление государственного регулирования экономики и т.п.) и *внутренние сильные и слабые стороны, конкурентные возможности* (низкие издержки, широкий ассортимент, высокая доля рынка и т.п.), а также *ценности менеджмента и социальная ответственность*. Ценности менеджмента определяют систему используемых руководством технологий менеджмента (централизация или децентрализация управления, авторитарный или демократический стили руководства и т.п.), которые влияют на формирование организационного механизма управления стратегией. Социальная ответственность определяет участие организации в реализации программ социального развития региона, в котором она работает. Это улучшает организационные коммуникации с общественной средой и местными органами власти, улучшает репутацию предприятия в лице его клиентов или потребителей, обеспечивая предпосылки для устойчивого роста.

Организационный механизм разработки стратегии с позиций школы дизайна является неформальным процессом. Это означает, что осмысление будущей стратегии развития предприятия осуществляется на совещаниях, собраниях управленческого персонала. Руководство первоначально дает задания различным функциональным и производственным службам провести анализ внешней и внутренней среды и представить общие заключения и выводы высшему руководству, которое в конечном итоге вырабатывает долгосрочную стратегию на основе обсужденных на очередных совещаниях сильных и слабых сторонах предприятия. При этом конкретные стратегические

решения не оформляются документально, что делает стратегию гибкой по отношению к изменениям внешнего окружения организации.

Недостатки школы дизайна:

1) *при оценке сильных и слабых сторон учитывается текущее положение предприятия и в определенной степени присутствует пренебрежение процессом обучения.* Например, многие организации на первоначальных стадиях развития действуют методом проб и ошибок. С течением времени у них появляется опыт, на основе которого формулируются альтернативные стратегии. Таким образом, данный подход в большей степени может быть использован в организациях, которые функционируют на рынке достаточно длительное время. Менее эффективен данный подход для новых организаций;

2) *в соответствии с позициями школы при изменении стратегии должна быть изменена структура управления организацией.* В реальной действительности структура формируется достаточно длительное время и не всегда её изменение может обеспечить дальнейшее устойчивое развитие организации. Структура организации в определенных ситуациях может быть более устойчивой, нежели стратегия;

3) *точное определение стратегии снижает гибкость организации.* Точные стратегии ограничивают поле зрения, указывая исключительно на главное направление, и могут помешать осуществить стратегические изменения (когда возникает такая необходимость). Иначе говоря, стратегия будет актуальной лишь некоторый период времени в зависимости от изменений рынка;

4) *отделение процесса формулирования стратегии от реализации, отрыв мышления от действий,* т.е. в соответствии с принципами данной школы, формулирует стратегию высшее руководство, реализует – среднее, низовое звено. При таком подходе используются централизованные методы управления и игнорируется стратегический принцип совместной деятельности персонала.

3.2. Школа планирования

Школа планирования рассматривает построение стратегии как *формальный процесс.* Период появления школы планирования фактически совпадает с датой «рождения» дизайн-школы.

Наибольшее влияние на развитие идей школы стратегического планирования оказали работы Игоря Ансоффа («Корпоративная стратегия», 1965), Джорджа Штейнера («Планирование для высшего руководства», 1969) и Питера Лоранжа («Обзор эмпирически обоснованных исследований долговременных формальных процессов планирования при разработке корпоративной стратегии», 1979).

В рамках данной школы впервые разработана концепция стратегического планирования развития организации, которая включает следующие основные стадии:

1) *стадия постановки задач*. На первой стадии происходит идентификация важнейших альтернативных стратегий, формулируются основные варианты развития, соответствующие возможностям предприятия; определяется, в каком направлении должна двигаться фирма в целом и ее подразделения;

2) *стадия внешнего аудита* заключается в анализе внешней среды и составлении качественных прогнозов о ее будущем состоянии. Приверженцы школы планирования уделяют подобным прогнозам большое внимание, так как в случае невозможности контроля над средой невозможно и прогнозирование – следовательно, планирование становится бессмысленным. Отсюда вытекает девиз школы планирования – «Предвидеть и готовиться» к предстоящим изменениям;

3) *стадия внутреннего аудита* заключается в планировании состояния и развития внутренней среды организации; формальная оценка сильных и слабых сторон предприятия, его финансового потенциала для реализации новых стратегических целей;

4) *стадия оценки стратегии* заключается в проведении финансового анализа сформулированной стратегии, включает расчет прибыльности инвестиций, оценку конкурентных стратегий, анализ рисков, стоимостную кривую и т.д.;

5) *стадия операционализации стратегии* представляет собой детализацию стратегии по срокам и влечет за собой установку целого ряда иерархий планирования:

- а) долгосрочные стратегические планы (5 лет);
- б) среднесрочные (2-3 года);
- в) краткосрочные (годовые) операционные планы.

Параллельно иерархии планирования формируется иерархия задач, бюджетов, подстратегий – корпоративных, функциональных

(формирование маркетинговой, производственной, финансовой, административной и кадровой стратегий);

б) *программирование процесса в целом* – это составление стратегических программ реализации стратегии, взаимоувязывающих деятельность всех функциональных и производственных подразделений, финансовых источников в единый механизм реализации стратегии.

Таким образом, отличие школы стратегического планирования от дизайн-подхода заключается в формализации стратегического процесса, т.е. необходимости составления определенного документа – стратегического плана. Кроме того, школа стратегического планирования внесла в организационную модель такие новые элементы как *операционализация и программирование стратегии*. По существу данная школа добавляет к модели дизайна, моделирования стратегии конкретный механизм ее реализации.

Современная система стратегического планирования включает следующие виды планов, используемые организациями (рис.3.2.).

Последующими достижениями школы стратегического планирования являются:

➤ *система сценарного (многовариантного) планирования стратегии* – формирование нескольких вариантов стратегий согласно составляемым прогнозам развития рынка (оптимистический и пессимистический);

➤ *разработка системы стратегического контроля*, включающего такие этапы как стратегическое планирование, финансовый контроль (подразделения), стратегический контроль (подразделение – руководство).

Недостатки школы стратегического планирования:

1) *ошибка предопределения* – разработка качественной стратегии возможна лишь при условии предвидения изменений определенной среды (составление качественного прогноза). Однако в реальной действительности долгосрочные прогнозы часто оказываются ненадежными;

2) *ошибка разделения*. Сбор и подготовка аналитического материала для разработки стратегии осуществляется плановиками, руководство на основе данных результатов анализа формулирует будущую стратегию. В результате руководство зависимо в определенной степени от плановиков.

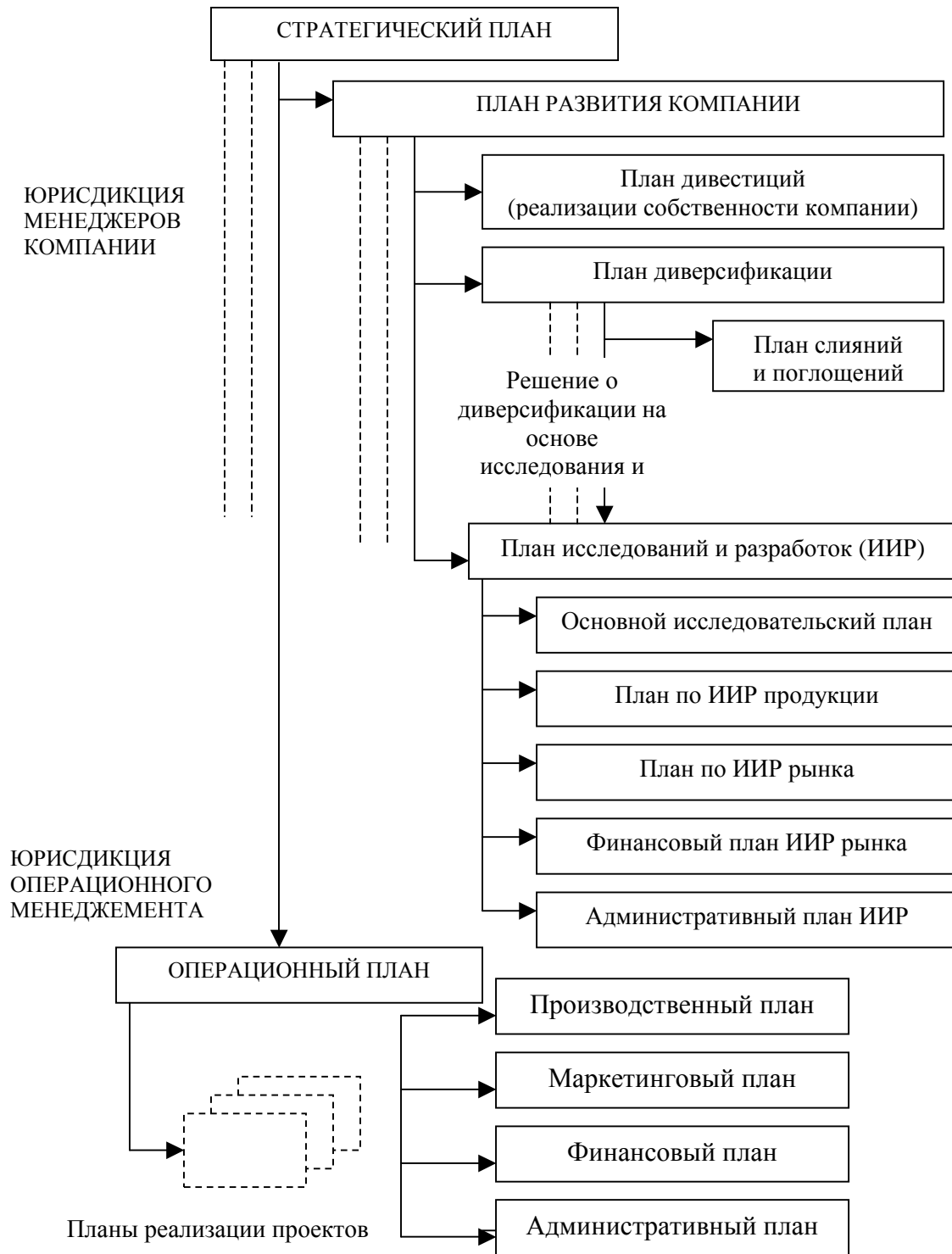


Рис. 3.2. «Система планов» Стэнфордского исследовательского института

Разрабатываемые стратегии могут быть неэффективными в силу того, что руководство делает стратегический выбор на основании общей информации, не вникая в детали. Кроме того, информация может быть неполной, не своевременной, ненадежной;

3) *ошибка формализации*. Стратегическое планирование рассматривается школой не как помощь в процессе создания стратегий, а как выработка стратегии и некая замена интуиции, творческого начала. Жесткие правила и процедуры, формальное отношение к стратегическому процессу снижает эффективность инновационной деятельности персонала организации, снижая ее конкурентный потенциал. В реальной действительности система стратегического планирования является процессом реализации стратегии, а не её разработки.

3.3. Школа позиционирования

Школа позиционирования рассматривает построение стратегии как *аналитический процесс*. Представители данного направления признают многие исходные положения школ планирования и дизайна, добавляя со своей стороны два важных положения. Во-первых, признание важности стратегий самих по себе, а не только процесса их формирования. Во-вторых, школа позиционирования фокусирует свое внимание на содержании стратегий, предопределяя систему стратегического менеджмента.

Основополагающие идеи школы позиционирования изложены в работе М. Портера («Конкурентная стратегия», 1980), а также в исследованиях Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Исходные положения школы заключаются в следующем:

1) стратегии представляют собой ключевые рыночные позиции предприятий, которые могут быть идентифицированы в процессе аналитических исследований;

2) данные рыночные позиции являются экономическими и конкурентными, составляют основу будущей стратегии. Поэтому стратегия сформулирована как позиция;

3) процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор конкретной стратегической позиции;

4) основная роль в стратегическом процессе играют аналитики, предоставляющие свои расчеты менеджерам, ответственным за разработку перспективной стратегии;

5) в соответствии с подходом формулирование стратегии как позиции означает, что менеджеры должны обосновать ключевые (генеральные) стратегии, ориентирующие предприятие в будущем на достижение более высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

Под *ключевыми (генеральными) стратегиями* понимаются стратегии, которые направлены на занятие более выгодных позиций на рынке и обеспечение защиты от атак настоящих и будущих конкурентов. Данные стратегии также называют *стратегиями позиционирования*, т.е. изменения или укрепления конкурентного положения предприятия на рынке. В соответствии с положениями школы позиционирования для каждой из отраслей имеется ограниченное число генеральных или ключевых стратегий как, например, дифференцирование товара и концентрация на определенном диапазоне предпринимательской деятельности.

Первая волна развития школы позиционирования основана на использовании военных «максим» при построении стратегий. Основные примеры стратегических максим:

➤ реализовав стратегию, не следует повторять тактику. Необходимо реагировать на изменяющиеся обстоятельства бесчисленным количеством способов;

➤ преимуществами обладает тот соперник (конкурент), кто делает первый ход (правило первого хода);

➤ равновесие противника должно быть нарушено не в ходе, а перед решительным наступлением;

➤ условием эффективной реализации стратегии является тщательный расчет. Недостаточные расчеты ведут к низкой эффективности стратегии, отсутствие расчетов – наименьшие шансы на победу.

Вторая волна развития школы позиционирования относится к деятельности консультантов и связана с формулированием определенных оснований (параметров, условий) относительно содержания стратегии позиционирования. Коренные изменения в отношении стратегий связаны с деятельностью Бостонской

консалтинговой группы и предложенными ее сотрудниками концепциями матрицы «рост - доля рынка» и кривой опыта.

Матрица «рост - доля рынка» является частью системы портфельного планирования, т.е. исследования распределения фондов в соответствии с потребностями различных направлений бизнеса в диверсифицированной компании.

Содержание стратегии заключается в определении перспективного портфеля товаров, обеспечивающих долгосрочную стабильность развития предприятия на рынке. Условие преуспевания компании – наличие у нее портфеля товаров, характеризующихся различными темпами роста объемов продаж и различными долями рынка.

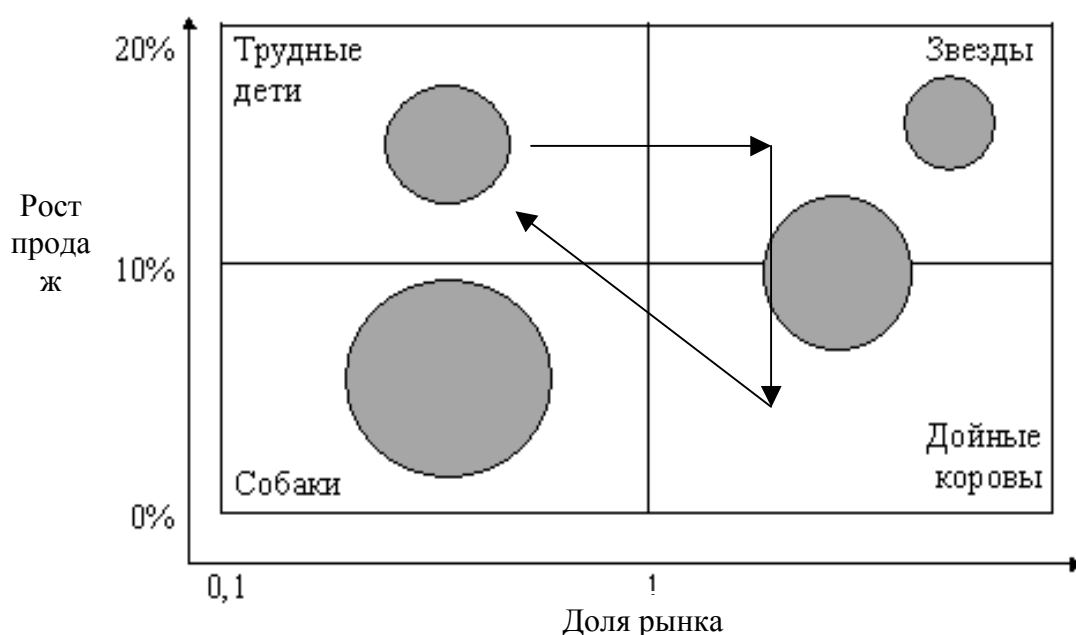


Рис. 3.3. Представление модели БКГ для анализа стратегических возможностей

Товары с высокой долей рынка на медленно растущих рынках – это «денежные дойные коровы», которые приносят большой объем денежных средств, превышающих необходимые для поддержания их доли рынка реинвестиции.

Товары с низкой долей рынка на медленно растущих рынках – это «собаки», которые приносят определенную прибыль, но она полностью должна реинвестироваться в поддержание их доли на

рынке. Наиболее целесообразное решение – отказ от производства такого товара, так как он находится на пике спада кривой жизненного цикла.

Товары с низкой долей рынка и высокими темпами роста относятся к «*трудным детям*», требующим намного больше средств, чем они в состоянии самостоятельно генерировать. Это новые, пока малоизвестные, но достаточно перспективные товары. При отсутствии дополнительных инвестиций они «отстают в развитии» и «умирают». «Трудные дети» требуют больших денежных инвестиций для покупки доли рынка, стимулирования роста продаж. Товар с низкой долей рынка на быстро растущем рынке является обузой до тех пор, пока он не станет лидером.

Товар с высокой долей рынка на быстрорастущем рынке входит в категорию «*звезд*» и, как правило, приносит желаемую прибыль. Если товар останется лидером, то компания может ожидать огромного притока денег в тот момент, когда рост рынка замедлится, и потребность в реинвестициях сократится. Угасающая «*звезда*» постепенно «перерождается» в «денежную дойную корову», обеспечивающую большие объемы продаж, высокую прибыль, стабильность и безопасность, излишек денежных средств, которые можно инвестировать в развитие других видов бизнеса.

Только диверсифицированная компания со сбалансированным портфелем может использовать свои силы для правильной капитализации и возрастающих конкурентных возможностей.

Организационная стратегия управления портфелем означает включение в его структуру следующих групп товаров:

1) товаров - «*звёзд*», обеспечивающих развитие производства на рентабельной основе;

2) товаров - «денежных дойных коров», обеспечивающих излишки денежных ресурсов, используемых на другие цели развития организации (в том числе и на финансирование «трудных детей»);

3) товаров - «трудных детей», при наличии у предприятия достаточных ресурсов для финансирования их развития и перехода в категорию «*звёзд*».

Используются портфельные стратегии в крупных диверсифицированных фирмах, в которых имеется множество групп продуктов, которые можно распределить на определенные категории. В данных группах товаров происходит постоянная динамика и переход товаров из одной группы в другую («трудные дети» –

«звёзды» – «денежные потоки» – «собаки»). Это позволяет организации создать условия для постоянного обновления портфеля товаров и обеспечения долгосрочной финансовой прибыли.

Опыт эксплуатации или кривая опыта БКГ. Появление «кривой опыта» как категории датируется 1936 г. Исследователи пришли к выводу, что при удвоении совокупного объема выпуска определенного товара издержки его производства уменьшаются на определенный процент, обычно от 10% до 30% (рис.3.4). Другими словами, фирмы учатся на собственном опыте – с постоянным коэффициентом роста.

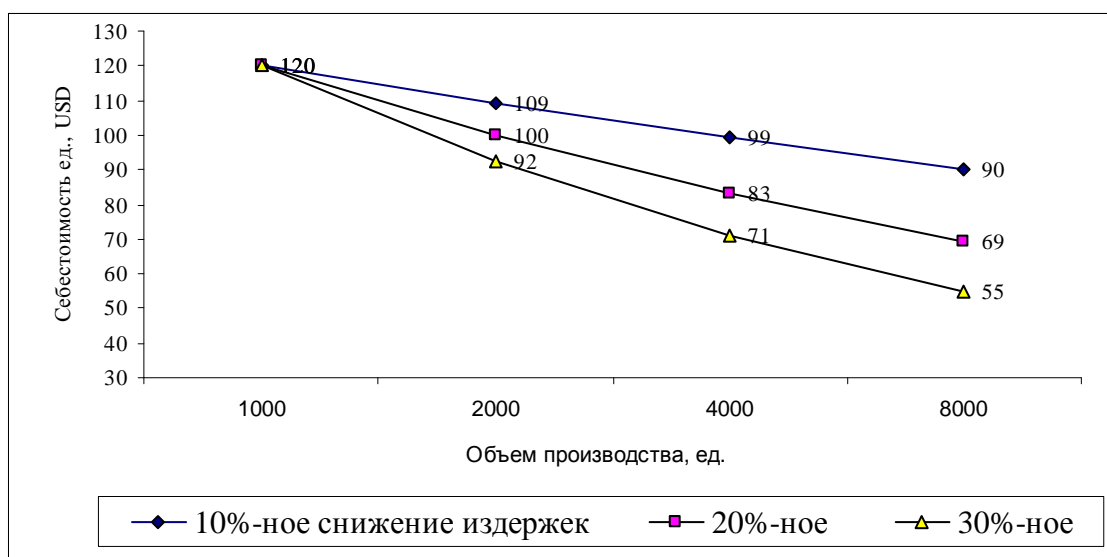


Рис.3.4. Кривая опыта или эксплуатации

Согласно выводам БКГ, при прочих равных условиях фирмы, первые прорвавшиеся на рынок, имеют возможность быстро увеличить объем производства и продаж, и снизить, таким образом, производственные издержки. Это позволяет им использовать стратегии лидерства на основе издержек и создать определенные барьеры для входа новых субъектов на рынок.

Стратегии в соответствии с кривой опыта должны быть направлены на определенный захват рынка, увеличение доли и, соответственно, получение эффекта снижения издержек за счет масштаба деятельности предприятия.

Третья волна развития школы позиционирования относится к середине 70-х гг. и базируется на проведении эмпирических

исследований взаимосвязей между внешними условиями и внутренними стратегиями компаний.

Основу исследований представляет *модель конкурентного анализа М. Портера* (рис.3.5). Данная модель описывает основные угрозы со стороны рынка, их возможное влияние на содержание стратегии организации:

1) *угроза со стороны новичков рынка*. В модели предусматривается, что рынок (отрасль) представляет собой определенный клуб, участие в котором определяется соответствующими условиями (барьерами входа/выхода из отрасли). В качестве барьеров может быть достигаемая в соответствии с кривой опыта экономия у крупных производителей (продавцов), объем вложений при организации нового производства, действующее законодательство и т.д. При наличии высоких барьеров формируется своеобразный клуб с дружественной конкуренцией. При отсутствии барьеров формируется высоко конкурентная группа, каждый из участников которой не имеет возможности оказать заметное влияние на ситуацию в отрасли (на рынке). В данном случае при дружественной конкуренции используются, к примеру, совместные кооперативные стратегии. При наличии высоко конкурентной группы используются наступательные стратегии, направленные на увеличение своей выгоды за счёт более слабых конкурентов;

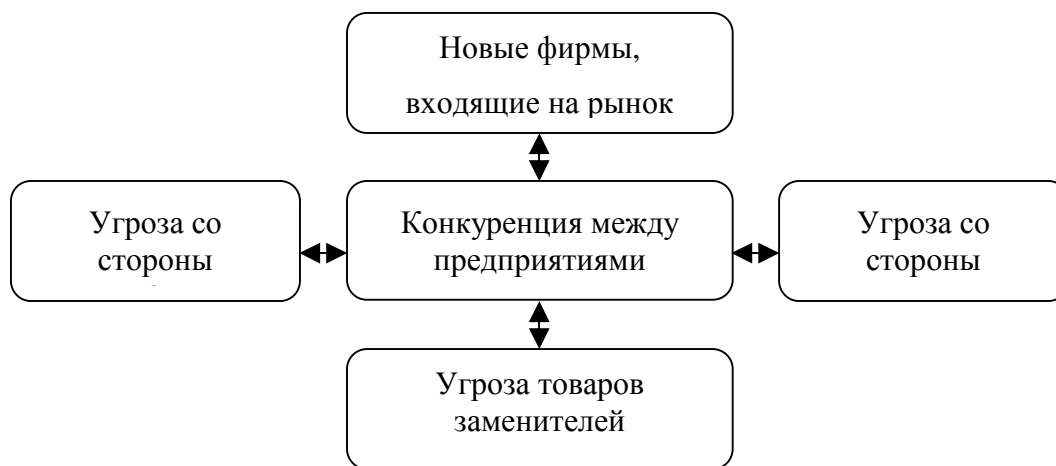


Рис.3.5. Модель конкурентного анализа М. Портера

2) *рыночная власть поставщиков фирмы*. Поскольку поставщики стремятся получить за свои товары наивысшие цены,

между фирмами и их поставщиками обычно развивается острая конкуренция. Преимуществом обладает та сторона, которая имеет больше возможностей выбора (фирма продает продукцию большому числу покупателей или производит уникальные товары). В данном случае рыночная власть поставщика определяется в зависимости от его производства, объемов производства других поставщиков, уровня цен, качества обслуживания и т.д. Данные характеристики влияют на возможности альтернативного выбора предприятия-клиента. Основными механизмами регулирования отношений может быть заключение эксклюзивных соглашений с поставщиками, формирование долгосрочных контрактов, налаживание хороших отношений с лучшими поставщиками в отрасли и т.д.;

3) *рыночная сила клиентов*. Способность клиентов воздействовать на поставщика зависит от объема закупок, информированности о ценах, качестве товаров, содержании сервисного обслуживания и др.;

4) *угроза со стороны товаров заменителей*. Уровень конкуренции зависит во многом от того, в какой мере товары одной отрасли могут быть заменены альтернативной продукцией. Инновации в одной отрасли могут привести к негативным последствиям для смежных отраслей промышленности;

5) *интенсивность конкуренции в отрасли*. В поисках наиболее выгодной позиции предприятия постоянно маневрируют, используют наступательные подходы друг против друга, либо приходят к необходимости сосуществования, могут формировать стратегические альянсы. В целом это может создавать условия для развития отрасли при преимущественном использовании кооперирующих стратегий либо приводить к спаду, если компании преимущественно используют агрессивные стратегии захвата рынка.

Под влиянием этих сил предприятия выбирают различные виды стратегий позиционирования:

1. *Стратегия лидерства на основе издержек* заключается в стремлении организации к достижению минимальных производственных затрат в отрасли.

2. *Стратегия дифференцирования* предполагает выпуск продукции уникального качества, отличной от стандартной продукции других конкурентов в отрасли.

3. *Стратегия фокусирования* – концентрация внимания предприятия на определённых узких сегментах рынка (определенные группы клиентов, товаров или регионы).

Недостаток подхода школы позиционирования заключается в том, что она направляет организации к стратегической специализации и предлагает ограниченные варианты стратегий, что может сузить рамки возможного роста и развития организации. В реальной действительности стратегические подходы должны быть многообразными и уникальными, включать элементы стратегических уловок по отношению к конкурирующим предприятиям.

3.4. Школа предпринимательства

Школа предпринимательства рассматривает построение стратегий как *процесс предвидения*. Данная школа описывает разработку стратегии сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, но в отличие от дизайн-школы, подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов – интуиции, здравого смысла, мудрости, опыта, проницательности. На этом строится понимание стратегии как перспективы, ассоциируемой с идеей и интуитивным выбором направления развития, именуемым *видением*.

Соответственно центральным понятием школы предпринимательства является *видение*, т.е. мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации.

Представители школы предпринимательства главным образом исследуют поведение предпринимателя как сильного лидера, руководителя организации. Основные позиции школы заложены в работах О. Коллинс и Д. Мур («Создатели организации», 1970), Б. Берда («Предпринимательство и планирование», 1994), Г. Минцберга («Стратегическое мышление как “зрение”», 1991), а также в работах П. Друкера, Д. Макклеланда, Й. Шумпетера.

Г. Минцберг выделяет следующие особенности, характеризующие предпринимательский подход к созданию стратегии:

➤ предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей развития;

➤ в предпринимательских организациях власть сосредоточена в руках ее руководителя-лидера (предпринимателя);

➤ создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением к цели вопреки неопределенности внешней ситуации;

➤ развитие – главная цель предпринимательской организации.

В соответствии с положениями школы, построение стратегии базируется на следующих основных положениях:

1. Стратегия существует в сознании руководителя/лидера в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления развития и предвидения будущего организации.

2. Процесс формирования стратегии базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя организации независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.

3. Руководитель целеустремленно, даже одержимо, продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы.

4. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей, и развивающейся (учитывающей изменения внешних обстоятельств).

5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, т.к. она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя-лидера структуру.

6. Предпринимательская стратегия направлена на поиск новых возможностей развития и соответственно в большей степени защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Основной вклад школы предпринимательства заключается в разработке идей формирования упреждающей стратегии, при создании которой главную роль играет индивидуальное руководство и стратегическое видение. Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления развития.

Одним из главных недостатков школы является то, что формирование стратегии относится преимущественно к деятельности одного человека, но практически не объясняется сам стратегический процесс, остающийся в глубинах познавательной способности человека «черным ящиком». На практике большинство руководителей

не всегда обладает способами предвидения, в результате стратегия является неэффективной и остается нереализованной. Единственный совет предпринимательской школы для организации, испытывающей трудности – поиск нового руководителя.

Второй недостаток школы – развитие культуры зависимости и подчинения в организации. Школа укрепляет миф о том, что организация в своих решениях о дальнейших шагах должна полагаться на одного - двух талантливых руководителей, а остальные сотрудники должны реализовывать их идеи.

В целом, позиции школы наиболее эффективно могут быть применены на двух основных этапах развития организации:

1) этап становления, когда организации необходим сильный руководитель-провидец;

2) этап полного обновления, на котором организация нуждается в сильном руководителе-лидере, который способен сплотить персонал в единую команду и реализовать реформы в организации.

В других ситуациях эффективнее и целесообразнее опираться на коллективные процессы обоснования стратегии, которые хотя и характеризуются определенной медлительностью, но отличаются большей объективностью.

3.5. Когнитивная (познавательная) школа

Когнитивная (познавательная) школа рассматривает создание стратегии как *ментальный процесс*. Сторонники данного подхода опираются на исследования когнитивной психологии и анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека (руководителя – стратега). Основными представителями школы являются А. Дюгейм, Г. Саймон, К. Швенк, П. Корнер и др.

Когнитивная школа является развивающейся школой, которая особую популярность в стратегическом менеджменте приобрела в 80-е гг. Ее предметом исследования является содержание внутренних процессов формулирования стратегии организации.

Образно говоря, представители данного направления, исследуя процесс формирования стратегии, анализируют мыслительные способности руководителей-стратегов, которые на основе творческого подхода и интуиции распознают в имеющейся внутренней и внешней информации возможные пути развития организации – т.е. стратегию. При этом под интуицией понимается способность человека

анализировать, группировать, организовывать информацию для быстрого распознавания будущей стратегии.

Основные положения школы заключаются в следующем:

1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания.

2. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, схем, фреймов), которые предписывают способы получения информации из окружающей среды.

3. Эта информация, прежде чем будет расшифрована с помощью когнитивных схем, алгоритмов проходит сквозь искажающие фильтры (неэффективную коммуникацию), или является интерпретацией существующего положения вещей. В свою очередь, видимый мир можно моделировать, структурировать и конструировать.

4. Созданные стратегии в большинстве случаев далеки от совершенства. Тем не менее, их изменение связано с большими трудностям даже в случае, если стратегии перестали быть продуктивными.

В соответствии с позициями школы признается наличие особого внешнего окружения, которое определяется как реально существующее, объективное, независимое от организации. Анализ внешней среды ведет к открытию или обнаружению обстоятельств, которые уже ждут, чтобы их обнаружили. После этого намечается соответствующая им стратегия.

В рамках данной школы разработаны определенные алгоритмы, схемы, соответствующее программное обеспечение для обработки информации, ее структурирования, более точного определения тенденций развития рынка и выбора перспективной стратегии деятельности организации.

Выделяют следующие основные недостатки подхода:

➤ проведены главным образом теоретические исследования процесса формулирования стратегии, изучение познавательных способностей человека;

➤ не объяснены механизмы оптимизации стратегии, необходимости ее адаптации к рыночным изменениям, подчеркивается пассивная роль стратега при использовании внешних возможностей;

➤ недостаточное внимание уделено непосредственному механизму реализации стратегии.

Таким образом, в целях повышения эффективности стратегического менеджмента когнитивная школа предлагает рекомендации по развитию наиболее важных способностей менеджера – умения анализировать и структурировать исходную информацию. Для расширения этих возможностей менеджер должен уметь применять и развивать соответствующий инструментарий (карты, схемы, таблицы, ПО).

3.6. Школа обучения

Школа обучения рассматривает создание стратегии как *развивающийся процесс (процесс накопления опыта)*. Представители подхода считают, что внешняя среда организации настолько сложна и хаотична, что практически невозможно сформулировать стратегию, соответствующую реальной динамике рынка и организации. Поэтому, девиз школы – «Учиться, учиться, учиться».

Представителями школы обучения являются Дж. Куинн («Стратегия перемен: логический инкрементализм» 1980), Гордон Сью («Больше стратегий эффективных, меньше стратегий заумных», 1982), Р. Паскаль («Искусство японского менеджмента», 1981), Дж. Марч («Бихевиористская теория фирмы», 1963), а также Дж. Бауэр, Р. Бургельман, К. Прахалад и др.

Предметом исследования школы является технология разработки стратегии, а не ее формулирования, определение её содержания исходя из накопленного практического опыта. По данным исследований представителей школы обучения, лишь 10% сформулированных стратегий реально реализуются на практике. Основными причинами этого являются:

- отрыв процесса стратегического мышления от стратегических действий (руководство формулирует стратегию, средний уровень – реализовывает);

- излишняя прямолинейность, предначертанность запланированной стратегии и ориентация на административный контроль процесса реализации. В то время как наиболее успешные стратегии являются развивающимися, т.е. возникают спонтанно на основе обучения, проб и ошибок в предпринимательской деятельности на рынке.

Основные положения школы обучения:

1) сложное, непредсказуемое внешнее окружение наряду с необходимостью постоянного обновления информации о состоянии рынка определяет низкую эффективность стратегического процесса, препятствует осуществлению взвешенного контроля. Следовательно, выработка стратегии должна иметь форму процесса обучения (накопление положительного и отрицательного опыта деятельности);

2) лучшим «учеником» в организации должен быть руководитель, однако в большинстве случаев в организациях имеет место обучение коллектива. Поэтому главной задачей менеджера является выявление стратегических инициатив со стороны персонала;

3) процедура обучения носит развивающийся характер, в основе которого лежит использование и реализация выявленных стратегических инициатив. С течением времени, те стратегические инициативы, которые доказали свою эффективность, становятся основой будущей долгосрочной стратегии.

Таким образом, первоначально стратегии появляются в организации как схемы действий из прошлого. Накопленный положительный опыт является основой будущей стратегии.

Подход обучения может выглядеть следующим образом. Например, одно крупное мебельное предприятие, длительное время пользовалось услугами внешней рекламной компании. Просчитав уровень расходов, которые необходимо нести на данную деятельность, руководство решило поэкспериментировать и создать собственную рекламную фирму, чтобы попытаться снизить свои затраты на продвижение либо получить более заметный эффект. Через некоторое время, после реализации серии удачных рекламных кампаний со своей продукцией, предприятие решило оказывать платные услуги другим предприятиям отрасли. Кроме того, предприятие пошло дальше и приобрело соответствующее оборудование для крупноформатной печати наружной рекламы. Накопив определенный опыт в рекламной деятельности, руководство решило диверсифицироваться в другие отрасли экономики и использовать свою известную марку при продвижении новых видов продукции.

Таким образом, подход обучения связан с экспериментированием, производством новой продукции, освоением новых сфер деятельности, которые предоставляют возможность накопления дополнительного опыта в предпринимательской деятельности. Например, финская компания Nokia, имеющая

столетнюю историю происхождения, первоначально была занята в целлюлозно-бумажной промышленности. В 1980 гг. она представляла собой крупный промышленный конгломерат и специализировалась на производстве резиновых шин, бумажной продукции, бытовой электронной аппаратуры и в сфере телекоммуникаций. Вхождение компании в сферу цифровых сотовых технологий способствовали климатические условия в Финляндии, при которых исключительно дорого обходились прокладка и обслуживание традиционных линий проводной телефонной связи. В результате на рынке были востребованы услуги сотовой связи. Достигнув определенных успехов в этой области, руководство компании в 1992 году приняло решение сконцентрировать свои усилия на развитии телекоммуникаций и распродало другие предприятия, не связанные с данной отраслью. Концентрация усилий на одной отрасли и накопленные ранее рыночные возможности позволили компании достигнуть мирового лидерства в сфере цифровых сотовых технологий. Данный пример показывает на определенное обучение организации в процессе ее развития, освоения новых технологий и вхождения на новые рынки.

Недостатки подхода школы обучения:

1. Отсутствие чёткой стратегии развития на первоначальном этапе (или в краткосрочной перспективе). В соответствии с позициями школы, стратегия определяется по ходу деятельности организации, что при определённых условиях нецелесообразно (кризис, необходимость реформ и т.д.).

2. Наличие проблемы стратегического «дрейфа», при которой организация постепенно отходит от принятой стратегии, обосновывая это естественной потребностью в адаптации. Эффективность управления заключается в том, чтобы одновременно успевать учиться и реализовывать действенные стратегии.

3. Следование данному подходу при определенных обстоятельствах может приводить к негативному обучению, например, когда организация не желает признать безнадежность ситуации и стремится повысить свои инвестиции в надежде возмещения убытков в будущей перспективе.

3.7. Школа власти

Школа власти рассматривает построение стратегии как *переговорный процесс*. Основное содержание подхода отражено в

работах А. Макмиллана («Формулирование стратегии: политические концепции», 1978), Г. Минцберга («Политические игры в организации», 1989), Дж. Пфедфера и Г. Салансика («Внешний контроль над организациями», 1978), а также в работах Дж. Сарразина, Р. Фримена и др.

Школа власти в отличие от предыдущих школ трактует процесс формирования стратегии как открытую борьбу за власть, делая особый акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов. В определенном плане стратегии данной школы могут быть названы политическими.

В рамках данной школы сформировалось два подхода:

1) *микровласти*, которая имеет отношение к игре политических сил – нелегитимной или легитимной власти – внутри организации, прежде всего в процессах стратегического управления;

2) *макровласти* – изучает использование властных рычагов самой организацией по отношению к внешним субъектам рынка.

Сторонники школы власти утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть реализована, но и сформулирована в принципе. Конкурентные цели индивидов и коалиций всегда приводят к тому, что заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться и искажаться в силу того, что люди непрерывно играют в разного рода «политические игры».

Представители *подхода микровласти* описывают три основные политические игры:

1) «*государственный переворот*» означает смещение действующего руководства (захват власти изнутри при сохранении системы управления). В деятельности организации это чаще всего проявляется как неожиданная смена власти;

2) «*мятеж*» направлен не только на смену руководства, но и на изменение отдельных систем функционирования организации (например, стратегии, организационной структуры и т.п.);

3) «*массовое волнение*» – это коллективные попытки выражения недовольства либо разочарования существующей властью в целях содействия (препятствия) переменам в организации.

Необходимость построения стратегии как политического процесса сторонники школы власти объясняют следующими тезисами:

➤ организация представляет собой совокупность коалиций различных индивидов, объединенных на основе общего интереса;

➤ между членами коалиций существуют устойчивые различия в системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности;

➤ важнейшие решения касаются распределения ограниченных ресурсов организации – кто что получает;

➤ ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для конфликта и делают его центральным моментом организационной динамики, а власть – наиважнейшим ресурсом;

➤ цели и решения являются результатом сделок, переговоров и жонглирования позициями между заинтересованными группами. Например, руководство может провести переговоры с персоналом и договорится о том, чтобы повысить уровень конкурентоспособности продукции предприятие замораживает роста зарплаты для сотрудников в течение ближайшего года в обмен на гарантии занятости или обеспечения соответствующего опережающего роста зарплаты сотрудников в последующий период.

Возникающие в ходе политического процесса стратегии носят спонтанный, а не предначертанный характер, и формулируются, как правило, в терминах позиций, нежели перспектив. Такие стратегии не всегда являются оптимальными и в большинстве случаев отражают интересы властных групп данной организации.

Тем не менее, политика имеет определенные достоинства при построении стратегий. Основными из них являются следующие:

➤ политика как система влияния действует на манер дарвиновского отбора лидеров, обеспечивая занятие лидерских позиций наиболее сильными членами организации;

➤ при использовании политических методов, как правило, обсуждаются все существенные стороны проблемы, в то время как прочие системы влияния могут оказывать поддержку лишь какой-то одной из сторон;

➤ политические методы позволяют стимулировать назревшие перемены, которые могут блокироваться действующей властью.

Школа макровласти изучает взаимосвязь между организацией и внешней средой. С позиции макровласти организация должна стремиться достигнуть такого состояния, при котором она может в определённой степени управлять либо влиять на решения внешних субъектов рынка в свою пользу.

Таким образом, организационная стратегия с позиции макровласти есть результат переговоров с субъектами внешнего

окружения, создание коллективных или кооперативных стратегий, стратегических альянсов и т.д. Поэтому, стратегия в перспективе макровласти заключается, во-первых, в умении отвечать запросам внешних участников игры, и, во-вторых, использовать последних на благо организации.

Разработка стратегии с позиций макровласти базируется на следующих составляющих элементах:

➤ *Внешний контроль со стороны организации.* По мнению авторов данной школы, организации могут изменить окружение так, чтобы оно соответствовало их способностям. Данная позиция делает акцент на активные воздействия или переговоры с субъектами внешнего окружения. В этом плане идеи школы совпадают со школой позиционирования. Например, организация может вести переговоры с правительством о предоставлении определенных льготных кредитов на развитие экспортоориентированной деятельности либо о получении эксклюзивных условий по режиму налогообложения, уровню пошлин на импортируемые иностранные товары для защиты своего внутреннего рынка.

➤ *Анализ заинтересованных групп* – это попытка управления политическими силами на основе рационального подхода, включающего анализ поведения заинтересованных групп, объяснение поведения и анализ коалиций (поиск возможных коалиций среди себе подобных). Например, две или несколько более слабых предприятий могут объединить свои усилия для противодействия ценовой политике основного лидера отрасли.

➤ *Стратегическое маневрирование*, которое предусматривает постоянное наблюдение за действиями внешних игроков с целью эффективного их контроля. Например, когда компания получает информацию, что конкурент задерживается с выводом своего нового продукта на рынок, она может приложить все усилия вывода своей новой продукции.

➤ *Построение кооперативных стратегий*, включающих такие элементы как деловые сети (поставщики, клиенты, конкуренты), коллективные стратегии (основаны на сотрудничестве и предусматривают отказ от ориентации на конкурентный антагонизм), стратегические альянсы (кооперативные соглашения о совместном ведении рекламной кампании, НИР, передачи системы сервиса, распределения продукта, передачи технологий, совместное участие в торгах, совместное производство, обмен лицензиями, создание

совместной дочерней компании и т.п.), стратегические внешние источники (аутсорсинг) – отказ от собственного производства комплектующих в пользу внешних поставщиков.

В настоящее время конкурентные действия между разными предприятиями могут способствовать отрицательным последствиям для отрасли в целом. Агрессивное поведение лидеров или их последователей может стать причиной падения цен в отрасли и ухудшению положения всех предприятий. Поэтому, применение кооперативных стратегий позволяет использовать согласованную ценовую политику и обеспечить необходимые условия для устойчивого развития отрасли. Кроме того, необходимость формирования стратегических альянсов обосновывается глобальной конкуренцией на мировом рынке, необходимостью объединения капитала отечественных предприятий для противостояния глобальным конкурентам.

В целом, основные положения школы власти заключаются в следующем:

1) формирование стратегии определяется властными и политическими силами, обуславливающими внутренние процессы или действия во внешней среде;

2) возникающая таким образом стратегия, как правило, носит спонтанный характер и принимает форму позиции либо уловки, а не перспективы;

3) микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основанное на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.

4) макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля действий других агентов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на реализацию кооперативных стратегий, создание стратегических альянсов.

Главным недостатком школы власти является то, что представители данного подхода рассматривают процесс создания стратегии только с позиции власти, преувеличивая её роль в системе стратегического менеджмента. В реальности властные отношения в

организации являются одним из множества составляющих факторов стратегического процесса.

3.8. Школа культуры

Школа культуры рассматривает построение стратегии как *коллективный процесс*. Данная школа фактически представляет собой зеркальное отражение рассмотренной выше школы власти. Внимание школы власти сосредоточено на влиянии внутренней политики на продвижение стратегических изменений, в то время как *школа культуры концентрируется в основном на роли культуры в поддержании стратегической стабильности* и – реже – в активном сопротивлении стратегическим изменениям. Предыдущую школу интересует извлечение собственной выгоды, вторую – всеобщая польза и интересы.

Школа культуры развивается в 80-90-е годы благодаря успехам японских корпораций в области управления персоналом. Основными представителями школы являются Э. Петтигрю, Дж. Джонсон, С. Фельдман, Дж. Лорш, Т. Питерс, Р. Уотерман, Б. Вернерфельт.

Организационная культура ассоциируется с коллективным познанием и является своеобразным «мнением организации», общими *убеждениями*, которые отражаются в традициях и привычках, преданиях и символах организации, сооружениях и продуктах. Например, неформальный стиль одежды в компаниях, производящих программное обеспечение – это выражение убежденности, что строгий стиль не способствует неформальной обстановке и убивает творчество.

Организации с *сильными* культурами характеризуются набором принимаемых на веру допущений относительно поведения людей в организации, которые защищены сетью культурных артефактов (так, а не иначе). Для описания сильной культуры – разделяемых всеми членами организации твердых убеждений, отличающих данную компанию от других, – пользуются понятием «*идеология*». Например, японская культура проявляется в сильной идеологии японских корпораций (проявления лояльности, действие исходя из общих интересов компании, коллективизм и т.д.). Значительное влияние на содержание культуры оказывает национальный и отраслевой факт (например, белорусские, европейские, японские компании).

Основное содержание школы культуры проявляется в следующей системе принципов:

1. Формирование стратегии – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.

2. Верования индивида, группы есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых формальным воспитанием.

3. Члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники могут оставаться для них малопонятными.

4. В первую очередь стратегия принимает форму перспективы, во вторую – форму позиции, укоренившейся в коллективных моделях поведения, устремлениях. Следовательно, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).

5. Культура и в особенности идеология содействуют скорее не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии. В лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Главным образом связь между культурой организации и ее стратегией проявляется через такие составляющие стратегического процесса, как стили управленческих решений, стратегические изменения, доминирующие ценности.

Стиль принятия решений. Организации с различными культурами развивают своеобразную «доминирующую логику», действующую как информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует одни данные и игнорирует другие.

Сопротивление стратегическим изменениям. Доминирующие в организации глубокие убеждения и культура являются наиболее мощными внутренними препятствиями фундаментальным изменениям стратегии. Объединяющие организации деловые сети благоприятствуют формированию общих ценностей, повышающих их индивидуальную и общую инертность и определяющих схожие реакции в текущих стратегических ситуациях.

Преодоление сопротивления стратегическим изменениям. Для преодоления стратегической инертности организационной культуры

высшее руководство должно признать важность гибкости и новаторства как неотъемлемой составляющей культуры компании.

Решать эту проблему предлагается следующими способами:

а) учреждение поста «старшего менеджера без портфеля», чья обязанность – ставить вопросы, оспаривать укоренившиеся убеждения, выдвигать новые идеи (в японской компании выступления по поводу проблемы начинаются с младшего по званию менеджера по возрастающей);

б) приглашение внешних управляющих, которые будут поднимать важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях;

в) организация в компании образовательных программ для менеджеров среднего звена с привлечением специалистов со стороны;

г) поощрение систематической ротации менеджеров с точки зрения их функций и обязанностей (перемещение с одного места работы на другое в рамках компании).

Доминирующие ценности. Как правило, преуспевающие компании обладают такими доминирующими ключевыми ценностями как высокий уровень обслуживания потребителей, качество, новаторство, обеспечивающие конкурентные преимущества. Эти ценности не так просто скопировать, как например новые модели продукции конкурента. Формирование устойчивых моделей организационной культуры и ценностей – это долгосрочный фактор, на реализацию которых могут уйти годы.

Т. Питерс и Р. Уотерман («В поисках эффективного управления», 1982) представили знаменитую модель управления «7-С», центральным понятием которой является культура, окруженная стратегией, структурой, системами, стилем, служащими и специальными знаниями (опытом). По мнению авторов концепции, успех организации определяется гармоничным сочетанием всех семи «С».

Культурные противоречия. Анализ стратегий слияний, поглощений и создания совместных предприятий, как правило, включает в себя исследования конфронтации различных организационных культур. Уникальность культуры каждой организации обуславливает проблематичность реализации подобных стратегий, которые являются «рациональными» с производственной или рыночной точки зрения.

В соответствии с идеями школы культуры радикальная смена стратегии должна быть обусловлена фундаментальными изменениями в культуре, реализация которых включает в себя следующие этапы:

1) стратегическое отклонение системы взглядов организации от характеристик внешнего окружения;

2) «размораживание» существующей системы убеждений под влиянием ухудшения финансовых показателей и осознания организационного кризиса;

3) проведение экспериментов и изменение основных подходов стратегической концепции;

4) стабилизация на основе доказавшей эффективность системы взглядов, организационной культуры.

Недостатки школы культуры:

➤ школа культуры в определенном смысле способствует застою подчеркивая важность традиций и единодушия, характеризуя изменения как очень сложные;

➤ школа культуры приравнивает стратегическое преимущество к организационной уникальности.

В соответствии с позицией школы, достижение организацией отличия от других становится самоцелью, что приводит к нарушению равновесия (организация делает акцент на внутренние ресурсы, в то время как условия диктует внешняя конкуренция).

3.9. Школа внешней среды

Школа внешней среды рассматривает построение стратегии как *реактивный процесс*. В рамках данного направления стратегической мысли внешняя среда выделяется в качестве основного фактора, оказывающего воздействие на организационную стратегию. Школа внешней среды отводит организации пассивную роль, которая заключается в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Создание стратегии при данном подходе, по сути, является отражением изменений внешнего окружения (микро- и макросреды).

Основополагающие идеи школы изложены в работах Д. Миллера («Создание стратегии и среда: третья связь», 1982), Г. Минцберга («Циклы организационных изменений», 1992), М. Хананна и Дж. Фримана («Популяционная экология организаций», 1984).

В отличие от предыдущих школ, в центре стратегического процесса ставящих индивидуального или коллективного стратега, школа среды передает управление стратегией внешним факторам. Согласно идеям школы все внешние факторы сводятся к одной общей силе, подталкивающей организацию в определенную «экологическую» нишу (сосредоточение конкуренции).

Школа внешнего окружения включает три основные направления развития:

- 1) теории ситуационных факторов;
- 2) экология популяций;
- 3) исследование институционального давления.

В соответствии с *теорией ситуационных факторов* специфика поведения организации определяется особенностями ситуации исходя из анализа таких параметров внешней среды как стабильность, комплексность, разнообразие рынка и враждебность. Стратегия определяется как реакция организации на перечисленные выше факторы окружения, т.е. стратегия является адаптацией.

Экологи популяций используют модель «отклонение (изменение) – отбор – закрепление» и объясняют изменения как результат взаимодействия между почти случайными инновациями отдельных организаций и борьбой за существование на уровне популяции. Инновации наделяют организацию преимуществом, но ее выживание зависит от способности приобрести достаточный запас ресурсов. Ограниченность ресурсов и борьба за их распределение и использование становится причиной выбывания слабо приспособленных организаций.

В соответствии с *институциональной теорией* внешняя среда есть своеобразное «хранилище» ресурсов двух типов: экономических (деньги, земля, машины) и символических (уважение, авторитет). Стратегия становится поиском путей приобретения экономических ресурсов и преобразования их в символические, обеспечивающие защиту организации от неопределенности и давления внешней среды (поставщики, потребители, конкуренты, контролирующие и другие государственные органы).

Главные положения школы внешней среды сводятся к следующим принципам:

1. Внешнее окружение является главным элементом процесса создания организационной стратегии.

2. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены».

3. Руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача – идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.

4. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не истощаются или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

Недостатки школы внешней среды:

➤ Стратегии школы носят абстрактный характер. Неумелый стратег может не преодолеть сложности среды, а умелый – использовать их на благо организации. Стратегия дифференцирования демонстрирует отличия друг от друга функционирующих в сходных условиях организаций.

➤ Безальтернативность действий по отношению к изменениям внешней среды, т.е. организации как таковые лишены стратегического выбора и должны действовать в соответствии с диктатом внешнего окружения.

➤ Выбор под давлением конкурентной рыночной ниши.

3.10. Школа конфигурации

Школа конфигурации рассматривает построение стратегии как *процесс трансформации*. В соответствии с положениями школы стратегический менеджмент – это наука об изменениях. Процесс разработки стратегии преследует целью изменения ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. Школа конфигурации в этом плане описывает относительно последовательную реализацию стратегии трансформации или адаптации предприятия к новым условиям. Под *конфигурацией* понимаются устойчивые структуры организации и внешнего окружения, а *трансформация* – это процесс разработки и реализации стратегии.

Во-первых, школа конфигурации анализирует взаиморасположение различных состояний организации в определенных условиях, что позволяет определять «структуры», «модели», «идеальные типы» организации.

Во-вторых, школа рассматривает временную последовательность смены различных состояний с целью определения «стадии», «периода» или «жизненного цикла» организации.

В-третьих, разработка стратегии представляется как своеобразный процесс «взбалтывания» имеющихся схем (устойчивых организационных элементов), с тем, чтобы организация получила возможность перехода в новое состояние. Школа конфигурации рассматривает данный процесс как драматическую трансформацию, как, например, ревитализация (перерождение), «поворот кругом».

Главные идеи школы отражены в работах Д. Миллера («Стратегии и структуры конфигураций: в направлении к синтезу», 1986), П. Хандавалла («Влияние среды на организацию стратегии фирмы», 1985), М. Бира («Шесть шагов к эффективным изменениям», 1990).

Основные положения школы заключаются в следующем:

1. Большую часть времени организация может быть описана как устойчивая конфигурация ее составных частей, т.е. определенный период времени организация принимает четко определенную структуру, адекватную внешнему окружению, что обуславливает поведение организации и набор стратегий.

2. Данные периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в новую конфигурацию (организационную форму, обеспечивающую дальнейшее развитие организации).

3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематическую последовательность (концепция жизненных циклов организаций).

4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени. *В периоды необходимой трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.*

5. Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкретной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной

социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Обязательным условием при этом выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность ситуации. Представленные школы построения стратегий сами по себе представляют определенные конфигурации.

6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или условий – но каждая из них опять же в свое время и в соответствии с ситуацией.

По исследованиям представителей школы конфигурации в Университете Макгилла, был сделан вывод, что организации эффективно функционируют тогда, когда умело сочетают различные организационные особенности, дополняя одни другими – например, определенный вид планирования с определенной формой структуризации при определенном стиле руководства.

В процессе исследований организаций были выделены и основные схемы изменений:

➤ *периодические встряски*, когда длительные периоды стабильности время от времени чередуются революционными преобразованиями;

➤ *сдвиги (разнонаправленные)*, когда периоды адаптации в стабильную среду сменяются стадиями борьбы за осуществление изменений (иногда с различной цикличностью);

➤ *неизменные циклы*, когда стадию развития сменяет стадия стабильности или зрелости и т.д.;

➤ *регулярный процесс*, когда организация находится в относительно постоянном процессе адаптации.

В соответствии с исследованиями Д. Миллера центральным звеном конфигурации и трансформации является *квантовое представление перемен*. Квантовый скачок в развитии предприятия означает одновременное изменение множества организационных компонентов (стратегии, структуры, систем).

Квантовая теория перемен наиболее адекватно описывает процессы, характерные для крупных, механических диверсифицированных организаций, которые длительное время сопротивляются серьезным стратегическим переменам в силу укоренившихся стандартизированных методов ведения бизнеса. В результате положение устойчивости в таких организациях нарушается через определенные периоды времени трансформационными толчками, обеспечивающими прорыв организации к дальнейшему

росту и развитию. Эдхократические организации (целевые), как правило, развиваются более равномерно по схеме разнонаправленных сдвигов.

Организации, занимающиеся производством оригинальных товаров, в определенные периоды испытывают потребность «разлетаться в разные стороны» для поддержания творческого настроения, а затем остановиться на определенное время, чтобы упорядочить хаос.

В соответствии с исследованиями Р. Майлза и К. Сноу выделены четыре основные модели поведения предприятий:

➤ «*Защитники*» беспокоятся о стабильности в целях сохранения своей доли рынка. Чтобы устранить конкурентов «защитник» либо устанавливает конкурентоспособные цены, либо концентрирует внимание на качестве. Важнейшими элементами стратегии являются технологическая эффективность и жесткий организационный контроль во всех подразделениях.

➤ «*Разведчик*» ведет активный поиск новой продукции и рыночных возможностей (иногда даже в ущерб прибыльности). Ключ успеха – поддержание гибкости как технологической, так и административной систем.

➤ «*Аналитик*» занимает промежуточное положение между «защитником» и «разведчиком», он стремится к минимальному риску и максимальным возможностям получения прибыли.

➤ «*Подчиненный*» отличается от предыдущих излишне нервными, не упорядоченными, реакциями на внешнюю среду, что является одним из самых коротких ведущих к фиаско путей.

Результирующими исследованиями школы конфигурации является описание содержания стратегий трансформации организаций. В соответствии с разработками школы предлагается шесть основных трансформационных стратегий:

1. *Эволюционно-институциональное строительство* предусматривает постепенное реформирование ценностей предприятия, структур высшего уровня и оценок работы исполнителей, так, чтобы линейные менеджеры получили возможность управлять переменами.

2. *Встряска и рефокусирование* используются с целью создания условий для развития оказавшейся в застое крупной структуры. Стратеги определяют новые сферы бизнеса и перестраивают процесс управления компанией.

3. *Гонка за лидером* способна принести быстрые результаты. Например, руководство инициирует основные изменения сверху (продажа бизнеса, не приносящего дохода).

4. *Многоплановый фокус*. В данном случае перемены реализуются с помощью команды, которая ставит системные задачи снижения издержек, стимулирования сбыта, проведения новых рекламных компаний, разработки новой продукции.

5. *Систематическая перестройка* осуществляется в соответствии с организацией параллельного планирования производственных и управленческих процессов.

6. *Мобилизация на уровне отдела*. В данном случае руководителем предоставляются полномочия для организации целевых групп, реализующих идеи менеджеров среднего звена и сотрудников функциональных подразделений.

Основные недостатки подхода школы конфигурации заключаются, во-первых, в рассмотрении квантовых скачков в развитии организации. В реальных условиях большинство организаций следуют модели поэтапных изменений (инкрементализм). Во-вторых, обобщения конфигурационного подхода являются несколько произвольными.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные положения школы дизайна. Как выглядит организационный процесс разработки стратегии?

2. Какие принципиальные отличия от дизайн-подхода вы можете выделить в школе стратегического планирования?

3. Как формируется стратегия на основе кривой опыта?

4. Какие основные принципы заложены в портфельную стратегию с позиций матрицы «рост – доля рынка»?

5. Сформулируйте основные рыночные угрозы и возможные варианты стратегий согласно модели Портера.

6. При каких условиях целесообразно применять предпринимательский подход при разработке стратегии?

7. Какие новые элементы внесла когнитивная школа в стратегический менеджмент?

8. Приведите примеры реализации стратегии с позиций школ обучения, власти, культуры, внешней среды и конфигурации.

4. БАЗОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

4.1. Стратегия лидерства на основе издержек

Важным этапом в системе стратегического менеджмента является *выбор конкретного вида бизнес-стратегии*, обеспечивающей наилучшие показатели развития и конкуренции на основе использования внутреннего потенциала и возможностей организации. Достижение определенного превосходства над конкурентами в ценах на предлагаемые товары и услуги, в широте ассортимента и качестве обслуживания потребителей целевого сегмента или рынка в целом, существенно укрепляет конкурентное положение предприятия и создает более прочную защиту от давления внешней и внутриотраслевой среды.

Таким образом, *конкурентная стратегия* – это совокупность стратегических инициатив, подходов и действий менеджмента, направленных на достижение устойчивого конкурентного преимущества, заключающегося в превосходстве конкурентов по количеству клиентов и в возможности противодействовать влиянию конкурентных сил. *Базовые конкурентные стратегии* подразделяются на пять основных видов в зависимости от степени охвата рынка, уровня издержек и дифференциации продукции или услуг предприятия (рис.4.1). Активное инвестирование средств в создание устойчивого конкурентного преимущества является единственным способом достижения показателей прибыльности выше средних в отрасли.

Стратегия лидерства в издержках является наиболее мощным стратегическим подходом, так как ставит своей основной задачей стремление производителя стать поставщиком самых дешевых в отрасли товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей. Использование конкурентного преимущества в цене предлагаемых товаров стимулирует поддержание более высоких темпов роста продаж и увеличение доли рынка в сравнении с конкурентами. В соответствии с *кривой опыта* повышение объемов реализации продукции способствует дальнейшему снижению общих издержек производства и укреплению позиции предприятия как лидера отрасли.

Сущность деловой стратегии лидерства в издержках заключается в разработке и реализации комплексной программы

снижения или экономии затрат на всех стадиях производственного и управленческого процесса, обеспечения оперативного и постоянного контролинга издержек всеми уровнями менеджмента и подразделениями. В определенной степени, это особая философия и культура поведения сотрудников предприятия, система ценностей которых строится на основе базового принципа – *оптимизация затрат на всех стадиях бизнес-процессов организации в рамках своей компетенции*. Успешная реализация стратегии становится возможной лишь тогда, когда поведение и деятельность каждого сотрудника будет оптимальной по своим затратам и качеству работы.



Рис.4.1. Базовые конкурентные стратегии

Стратегическая цель подхода состоит в создании устойчивого преимущества в издержках перед другими конкурентами и использовании этого преимущества либо путем предложения товаров по более низким ценам и увеличения, таким образом, своей доли рынка за счет конкурентов, либо путем получения большей прибыли за счет продажи по текущей рыночной цене. В случае если на рынке не будет использована агрессивная игра на понижение цен с целью отвлечения потребителей от конкурентов преимущество в издержках

позволяет обеспечить очень высокую прибыльность предприятия, увеличить реинвестирование средств в развитие производства, обновление технологий. При этом организация должна стремиться не к абсолютному снижению затрат, а к достижению более низких производственных издержек в сравнении с конкурентами, что и является основной идеей деловой стратегии всей организации. Успешными лидерами в издержках являются такие компании, которые обладают соответствующим опытом и находят пути управления затратами в своем бизнесе.

Ориентация предприятия на поддержание самых низких издержек в отрасли является эффективным конкурентным подходом на рынках с *низкой покупательской способностью населения, где потребители преимущественно чувствительны к цене товара*. Этот подход наиболее актуален для национального сектора стран с переходной экономикой, большинство населения которых имеют достаточно низкие доходы и ориентированы на массовое потребление товаров стандартного качества и невысокой цены.

Результаты исследований показывают, что на внутреннем и внешнем рынке, особенно российском, являющемся приоритетным для белорусского экспорта, в настоящее время наиболее распространена ценовая конкуренция. По некоторым оценкам российских экономистов, спрос на 80-90% товаров является эластичным по цене, т.е. чутко реагирует на любые ее изменения. В этих условиях стратегии ценового лидерства оказываются наиболее успешными. Выигрыш или проигрыш в конкурентной борьбе отечественных или российских предприятий за ограниченный платежеспособный спрос зависит от того, насколько конкурентоспособны их цены и издержки. Учитывая определенную зависимость нашей страны от импортируемых из Российской Федерации топлива, энергии, сырьевых ресурсов и их стоимости, а также дополнительные издержки, связанные с реэкспортом готовой продукции на российский рынок, изначально белорусские производители сталкиваются с неравными условиями конкурентной борьбы, имеют более высокий уровень издержек и, соответственно, уступают по конкурентоспособности товаров в соотношении цена-качество товара. В подобных условиях для удержания своих позиций на основном экспортном рынке отечественные предприятия должны обеспечить более высокий уровень эффективности производства и экономии затрат, чтобы поддержать конкурентоспособность товаров

на достаточном уровне для обеспечения дальнейшего роста экспорта. Как показывает зарубежный опыт, недостаток определенных ресурсов стимулирует повышение эффективности производства, обеспечение качественного управления издержками.

Создание преимуществ в издержках. Лидерство в издержках обеспечивается при достижении меньших суммарных затрат во всей цепочке ценности в сравнении с конкурентами. Выделяют два основных подхода, позволяющих реализовать подобную задачу:

- *Совершенствование системы управления цепочкой ценности* и оптимизация издержек каждого отдельного звена производственного и управленческого процесса;
- *Перестройка цепи издержек* и исключение наиболее затратных элементов.

При *управлении цепочкой ценности* оптимизация затрат производится по двум группам факторов: *структурные (производственные) факторы затрат*, зависящие от экономической природы и специфики сферы деятельности предприятия; *управленческие факторы затрат*, проистекающие из качества и эффективности (экономичности) действующей системы менеджмента.

Структурные (производственные) факторы затрат включают следующие элементы:

1. *Эффект масштаба производства* заключается в получении дополнительной экономии за счет перераспределения постоянных издержек (накладные расходы, реклама, НИОКР и т.п.) на больший объем реализованной продукции, планирования больших объемов производства отдельных партий товара, упрощения ассортимента продукции, организации продаж по регионам и роста производительности отдельных продавцов и т.п. Это позволяет достигнуть оптимального уровня издержек на уровне отдельного подразделения. Однако рост масштабов производства приводит и к отрицательным последствиям: увеличиваются затраты на продвижение и доставку товаров в более отдаленные регионы, расширение ассортимента требует более частой переналадки оборудования, организация региональных продаж по ассортименту приводит к росту численности торгового персонала, жесткие требования к качеству экспортной продукции приводят к потерям производительности труда и т.д.

2. *Эффект кривой обучения.* Экономия издержек может быть достигнута при накоплении определенного опыта и повышении

профессионализма работников. Кривая обучения говорит о том, что предприятия больше инвестирующие в интеллектуальный капитал и развитие технологий в сравнении с конкурентами добиваются лучших показателей по уровню издержек за счет улучшения организации работ, повышения эффективности труда, инновационных решений, ноу-хау в производственной, управленческой, маркетинговой и информационной деятельности. Преимуществами от обучения можно владеть как собственностью, создавая и модифицируя производственное оборудование на самом предприятии, стимулируя постоянную занятость и сохраняя наиболее опытных работников, ограничивая распространение информации в публикациях работников и включая строгие условия неразглашения производственных секретов в трудовые соглашения и контракты.

3. *Обеспечение связи с другими элементами в производственной цепи издержек.* Руководство предприятия может снизить затраты за счет обеспечения эффективной координации и совместной оптимизации смежных взаимозависимых видов деятельности. Например, спрос на рынке может существенно отклоняться от планируемой производственной программы, увеличиваться на одни товары и уменьшаться на другие. Поэтому производственные подразделения должны получать соответствующую от маркетингово-сбытовой службы информацию об изменении спроса в режиме реального времени для обеспечения своевременной корректировки производственных программ и недопущения затоваривания продукции на складе. Соответственно, при отсутствии четко скоординированной работы между маркетингом, сбытом и производством, отсутствием гибких графиков планирования производственной программы предприятие может нести существенные потери из-за изменений спроса на его продукцию.

Использование долгосрочных или эксклюзивных контрактов с поставщиками, внедрение поставок «точно вовремя», изменение месторасположения складов, погрузочно-разгрузочных работ, упаковки может повлиять на конечную себестоимость товаров и услуг.

4. *Совместное использование оборудования, технологий.* Различные подразделения предприятия могут пользоваться общими информационными системами поддержки, локальной сетью для быстрого доступа к необходимой информации, системами обработки заказов, общими складскими помещениями и каналами распределения

продукции. Совместная работа с другими структурами позволяет обеспечить значительное сокращение издержек, способствует лучшему использованию производственных мощностей.

5. *Рациональное использование ресурсов.* Глубокая переработка сырья, снижение брака и вовлечение отходов во вторичный процесс производства обеспечивает повышение объема выхода готовой продукции в расчете на единицу использованных сырьевых материалов, что оптимизирует переменные затраты предприятия. Кроме того, государство стимулирует данные процессы, устанавливая определенные налоговые льготы при вторичном использовании отходов производства. Например, некоторые предприятия лесного комплекса внедряют локальные отопительные системы, потребляющие отходы деревообработки и предоставляющие значительно более дешевые альтернативные источники тепловой энергии.

6. *Экономия на крупномасштабных закупках.* Крупные предприятия могут создавать большие запасы сырья и материалов и выигрывать за счет снижения закупочных цен на большие партии товара. Особенно это актуально при высоком уровне конкуренции в сырьевой отрасли, когда крупный покупатель может легко перейти к поставщику с наилучшими ценами и условиями поставок.

7. *Преимущества вертикальной интеграции* вместо системы подрядов. Частичная или полная интеграция с поставщиками сырья или с торговыми предприятиями позволяет обеспечить дополнительные возможности по сокращению издержек, реализации общей ценовой политики формируя тем самым более прочную конкурентную позицию предприятия. Однако иногда выгоднее передать выполнение определенных работ или функций специалистам сторонних организаций (аутсорсинг), которые благодаря своему опыту и возможностям могут осуществлять их с меньшими затратами.

8. *Выбор места расположения предприятия.* В различных регионах или странах различаются ставки заработной платы, налоги, стоимость энергии, цены на международные и внутренние перевозки и т.д. Поэтому, если идет речь о строительстве или создании нового крупного предприятия выгоднее располагать производство в регионах с оптимальными издержками. Кроме того, необходимость изменения местоположения может быть обоснована законодательством, требованиями охраны окружающей среды. Например, в плане развития города Минска предусмотрено, что все крупные

промышленные производства в далекой перспективе должны быть вынесены на пределы города. Дифференциация предприятия в географическом масштабе также может повышать издержки, связанные с потерей управляемости, необходимостью дополнительных расходов на координацию достаточно удаленных друг от друга подразделений, представительств.

Значительное влияние на издержки предприятия оказывают управленческие решения, их природа, экономическая обоснованность, оперативность принятия и реализации.

Управленческие факторы затрат включают:

1. *Использование преимуществ первого хода.* Компании, первыми прорвавшиеся на рынок, имеют возможность быстро увеличить производство и достигнуть оптимальных издержек согласно кривой освоения, создавая барьеры для других фирм, предприятий. Первопроходцы, как правило, имеют самый высокий уровень узнаваемости торговой марки, что обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. В такой ситуации можно сказать, что сделать первый ход дешевле, чем ответный.

Однако фирмы, предлагающие товары второго или третьего поколения, изучают опыт первопроходцев, копируют их продукцию, совершенствуют и предлагают дешевле. В этом плане стратегия следования за лидером требует значительно меньших инвестиций и, как правило, применяется более слабыми компаниями, у которых недостаточно ресурсов для разработки «прорывных» технологий или открытия новых рынков.

2. *Коэффициент использования мощностей.* При более полном использовании мощностей косвенные издержки и накладные расходы распределяются на больший объем производства и повышают эффективность использования основного капитала. Чем более капиталоемким является бизнес, тем более существенное значение имеет этот фактор. Достаточно часто колебание коэффициента использования мощностей происходит вследствие сезонных колебаний спроса. В данном случае, оптимизация затрат требует выработки специальной программы обеспечения равномерной производственной загрузки.

Компания может улучшить использование мощностей путем:

а) обслуживания разнообразных заказчиков, в том числе из других стран, пики потребностей которых равномерно распределены по всему году;

- б) нахождения внесезонных потребителей своей продукции;
- в) обслуживания оптовых покупателей, которые периодически работают с избыточной мощностью и закупают большие партии товаров в периоды сезонного спада спроса, как правило, с целью получения соответствующих скидок;
- г) подбора потребителей со стабильными потребностями или с такими циклическими подъемами и спадами, которые находились бы в фазе, противоположной обычному циклу;
- д) распределение мощностей между родственными структурами, имеющими иные графики колебания спроса.

3. *Стратегический выбор и рабочие решения.* Руководители разных уровней могут повлиять на издержки компании, принимая соответствующие решения: увеличить или уменьшить номенклатуру предлагаемой продукции, расширить или урезать предлагаемые покупателям услуги, увеличить или уменьшить количество технических характеристик и показателей качества продукции, платить своим работникам заработную плату и премии большие или меньшие, чем платят другие предприятия отрасли, увеличить или уменьшить число ступеней интеграции в сторону торговых предприятий или поставщиков, ужесточить или ослабить требования к покупаемым материалам, приобрести или создать новое производство (предприятие) и т.д.

Перестройка цепи издержек. Предприятие может снизить свои затраты за счет реструктуризации организационных процессов и задач, сокращая ненужные расходы и повышая экономичность системы.

Основными направлениями перестройки цепи издержек могут являться следующие подходы:

➤ *Переход на электронные технологии.* Использование Internet-технологий для закупок, приема и обработки заказов, обмена данными с поставщиками, осуществления электронных платежей, телеконференций и прочие прогрессивные технологии позволяют сократить издержки за счет уменьшения расходов на оплату труда торговым агентам и продавцам, аренду и содержание торговых площадей. Кроме того, электронная торговля предоставляет дополнительные возможности и потребителю: широкая информация о предлагаемых ценах, условиях поставки, ассортименту товаров и т.п.

➤ *Использование прямого маркетинга, продажи конечному потребителю.* Издержки оптово-розничной торговли в цепи издержек

составляют 35-50% конечной цены, которую оплачивает покупатель. Поэтому создание собственной сети фирменных или Internet-магазинов позволяет не только сократить затраты на содержание посредников, но и контролировать уровень конечной цены. Кроме того, прямой маркетинг позволяет предприятию быть ближе к потребителю, отслеживать динамику потребительского спроса и поведения.

➤ *Упрощение дизайна или конструкции изделия.* Использование современных методов моделирования, стандартизация и унификация составных деталей, сокращение количества дополнительных свойств и модификаций товара способствует снижению затрат за счет исключения части элементов или работ в процессе проектирования и производства. Однако менеджеры и конструкторы должны понимать и определить предел, после которого упрощение изделия превратится в ухудшение его качества. Конструкторские решения не должны привести к потере важных для покупателя потребительских свойств товара, чтобы не спровоцировать падение продаж. В целях снижения издержек руководство должно стремиться к избавлению от излишеств или тех свойств товара, которые имеют невысокую ценность для потребителя, но оказываются достаточно затратными для предприятия.

➤ *Повышение гибкости и совершенствование технологических процессов, снижение капиталоемкости производства.* Использование многофункционального оборудования, ресурсосберегающих технологий, автоматизированных систем управления производством и других гибких производственных процессов позволяет сократить время и издержки на переналадку оборудования, гибко адаптировать производственные программы к изменениям текущего рыночного спроса, сократить потребности в ресурсах (сырье, энергоресурсы, персонал), что в конечном итоге уменьшает совокупные издержки предприятия.

➤ *Использование альтернативных или более дешевых источников сырья и комплектующих.* Эта задача должна быть решена еще на этапе конструкторской разработки продукта. Наиболее важным при этом является поиск поставщиков, использующих более прогрессивные технологии и предоставляющих оптимальные условия с точки зрения качества и цены сырьевых ресурсов.

➤ *Перемещение производства.* При больших объемах поставок продукции на другие рынки или закупки сырья в других странах

целесообразно перенести производство или создавать новые предприятия при расширении масштабов деятельности ближе к поставщикам или потребителям, что существенно уменьшает транспортные издержки, таможенные пошлины. Международные диверсифицированные компании перемещают свои производства в другие страны с дешевой рабочей силой, низкими требованиями экологического законодательства, более привлекательной налоговой системой, что оптимизирует их совокупные издержки.

Успешно работающие производители обычно достигают преимущества в издержках за счет жесткой экономии затрат по всей цепи издержек. В этих целях задействованы все возможные ресурсы и подразделения. Обычно *производители с низкими затратами обладают высокой корпоративной культурой в области затрат*, которая символически поддерживается простотой отделки зданий и помещений, минимумом роскоши для высших руководителей, непримиримостью к бесполезным расходам, тщательной проработкой расходов бюджета и широким участием работников в контроле затрат. Предприятия лидеры в издержках, как правило, являются «чемпионами» по бережливости. Тем не менее, данные фирмы способны инвестировать огромные средства в проекты по снижению издержек.

Как показывают исследования, полная реструктуризация всех структур и подразделений предприятия, совершенствование механизмов их координации позволяет компании сократить затраты на 30-70%, в то время как улучшение отдельных элементов системы или регулирование процессов дает не более 5-10%.

Лидерство в издержках обеспечивает защиту предприятия от конкуренции. Производители с низкими затратами имеют возможность использовать следующие методы защиты от конкурентных сил:

➤ при столкновении с крупными агрессивными конкурентами на рынках с ценовой конкуренцией низкие затраты являются мощным оборонительным средством;

➤ при жесткой конкуренции среди производителей крупные покупатели могут сбивать цены, в связи с чем лидерство в издержках является важным фактором обеспечения рентабельной работы предприятия;

➤ при ведении переговоров с крупными поставщиками, лидер в издержках лучше защищен от отрицательного влияния роста цен на сырье вследствие большей внутренней эффективности производства;

➤ низкие издержки являются эффективным средством для противодействия рынку товаров-заменителей.

Стратегия лидерства в издержках *позволяет предприятию установить нижний предел цены на рынке*, обеспечивая устойчивый рост продаж и постепенное увеличение доли рынка, создавая экономические предпосылки для дальнейшего укрепления позиции лидера.

Стратегия лидерства на основе издержек применяется при следующих основных характеристиках рынка:

- наличие сильной ценовой конкуренции среди предприятий;
- продукция отрасли в основном стандартизирована и имеется большое количество производителей;
- существуют ограничения для дифференциации или индивидуализации продукции, которая имела бы значение для покупателей;
- продукция используется большинством покупателей одинаковым образом;
- покупатели не сталкиваются с серьезными затратами при переходе от одного производителя к другому для приобретения более дешевого товара стандартного качества;
- в связи с жесткой конкуренцией среди производителей за клиентов крупные покупатели обладают достаточными возможностями для того, чтобы сбивать цены.

Соответственно, эффективность реализации стратегии низких издержек определяется как внутренними возможностями и опытом организации, так и спецификой отрасли, условиями на рынке. Использование данного стратегического подхода несет для организации и определенные предпринимательские риски.

В стратегическом менеджменте выделяют следующие основные *недостатки стратегии низких издержек*:

- 1) технологические прорывы могут привести к такому снижению цен у других конкурирующих предприятий, что сделают экономически неоправданными ранее произведенные инвестиции в достижение лидерства в издержках;
- 2) конкурирующие фирмы могут достаточно быстро скопировать методы снижения затрат, примененные другими предприятиями, что позволит им сэкономить некоторые расходы, связанные с необходимостью проведения исследований и разработок в данной сфере;

3) фирмы упорно стремящиеся снизить издержки могут настолько сконцентрироваться на этой проблеме, что не отреагируют вовремя на важные изменения рынка, например, рост интереса покупателей к дополнительным свойствам товара или услугам.

Слишком активный сторонник низких затрат рискует потерять свой рынок, если покупатели начнут выбирать повышенное качество, самые современные эксплуатационные характеристики, быстрое обслуживание и другие индивидуализированные свойства товара. Для исключения подобного риска менеджер должен быть внимателен и стремиться достигать не минимально возможных, а более низких, чем у конкурентов, издержек. Одновременно необходимо отслеживать динамику рынка и взаимоувязывать программы снижения затрат с изменениями предпочтений покупателей, чтобы не потерять свойства и услуги, которые потребитель считает важными.

В отраслях лесного комплекса стратегии лидерства в издержках в наибольшей степени соответствуют и могут быть применимы предприятиями сырьевой сферы: заготовка и предложение лесоматериалов, производство пиломатериалов, фанеры, целлюлозы, картона, бумаги и т.п. В мебельном производстве направленность на минимизацию издержек может привести к сужению ассортимента товаров, упрощению дизайна и других важных характеристик, которые являются достаточно ценными для потребителя. Поэтому, в данной отрасли целесообразно ориентироваться в стратегии на индивидуализацию продукции или сочетать ее с преимуществами низких издержек.

4.2. Стратегия дифференциации или индивидуализации продукции

С повышением уровня доходов населения изменяются предпочтения покупателей относительно качества продукции. По мере роста уровня благосостояния потребители начинают отдавать предпочтения индивидуализированным свойствам товаров или услуг и ожидают от производителя широкого товарного предложения. В результате этого стандартизированная продукция предприятий, ориентированных на низкие издержки, становится непривлекательной, так как не удовлетворяет различающиеся потребности клиентов. При данных тенденциях развития рынка более

эффективным подходом становится использование *стратегии дифференциации или индивидуализации товаров или услуг*.

Стратегии дифференциации предполагают предоставление покупателям более ценного и широкого товарного предложения по сравнению с конкурирующими предприятиями. Достижение успеха в дифференциации требует тщательного изучения рыночного спроса, выявления потребительских свойств товаров, которые являются ценными для покупателей и за которые они готовы платить деньги.

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении уникального метода повышения ценности продукции для потребителя и поддержание этой уникальности в течение длительного периода времени. Базой создания конкурентоспособности для индивидуализирующей свою продукцию производителя является такая продукция, свойства которой значительно отличаются от свойств продукции конкурентов. Одним из ключевых методов реализации стратегии дифференциации является создание ценности для покупателя таким путем, который был бы недоступен для конкурентов.

Существуют три подхода к созданию покупательской ценности продукта:

➤ придание продукции таких свойств, которые снижают общие затраты потребителя при ее использовании (например, экономичность при потреблении электроэнергии или топлива, количество обслуживающего персонала, многофункциональность, гарантийные обязательства и т.д.);

➤ придание продукции таких свойств, которые повышают эксплуатационные характеристики продукции (срок службы, производительность, мощность, возможность модернизации и т.п.);

➤ наделение продукции свойствами и качествами, которые повышают неэкономическое (или нематериальное) удовлетворение потребителя (дизайн, цвет, оригинальность, комфортабельность, известная торговая марка и т.п.).

Конкурентные преимущества возникают тогда, когда значительное число покупателей будет прочно привязано к индивидуальным свойствам и характеристикам продукции, скопировать которые для конкурентов достаточно трудно или дорого.

Реализация стратегии дифференциации позволяет компании:

➤ получить дополнительную надбавку к цене за индивидуализированные свойства своей продукции;

➤ увеличить объем продаж за счет дополнительных групп покупателей, которые ориентированы на потребление индивидуализированной продукции;

➤ добиться приверженности потребителей своей торговой марке за счет уникального товарного предложения.

Дифференциация увеличивает прибыльность всегда, когда дополнительная надбавка к цене на товар превышает дополнительные затраты на осуществление его индивидуализации. Реализация стратегии дифференциации заканчивается неудачей, когда покупатели не оценивают уникальности продукции данной торговой марки или когда подход компании к дифференциации легко может быть скопирован или приспособлен конкурентами.

Дифференциация не ограничивается лишь сферой качества и сервиса. Возможности дифференциации существуют во всех структурных подразделениях компании.

1. *Служба снабжения и закупок* осуществляет поставки качественного сырья и материалов, которые, в конечном счете, оказывают влияние на характеристики и качество конечной продукции фирмы.

2. *Служба НИОКР, ориентированная на продукцию*, обеспечивает создание новых видов продукции, усовершенствование конструкции изделий и улучшение эксплуатационных характеристик, увеличение областей использования продукции, расширение ассортимента товаров, сокращение сроков внедрения новых моделей, увеличение безопасности продукции, повышение возможностей переработки отходов и охраны окружающей среды.

3. *Служба НИОКР, ориентированная на производство*, позволяет наладить выполнение индивидуальных заказов, использовать природоохранные технологии, повышать качество и надежность товара, улучшать внешний вид продукции.

4. *Производственные подразделения* способствуют снижению числа производственных дефектов, предотвращению преждевременного отказа изделий, продлению срока их службы, повышению гарантийных обязательств, экономичности эксплуатации, улучшению упаковки товаров.

5. *Служба логистики и сбыта* обеспечивает организацию качественной и быстрой поставки продукции, оперативное оформление заказа, снижение транспортных расходов, оптимизацию запасов готовой продукции и использования складских площадей.

6. *Служба маркетинга и обслуживания клиентов* позволяет обеспечить индивидуализацию по таким важным параметрам как идеальное обслуживание покупателей, техническая поддержка, предоставление информации о свойствах товара, инструкции по использованию, условия продажи в кредит, предоставление большего удобства потребителям.

Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, независимо от реальных дополнительных качеств изделия или услуги. Предприятие, реализующее стратегию дифференциации, может получить дополнительную надбавку к цене только тогда, когда реальная и осознанная ценности совпадают, что обеспечивается эффективной рекламой и коммуникационной деятельностью со стороны предприятия. Недостаточные знания со стороны покупателей часто ведут к тому, что они оценивают продукцию по таким параметрам как цена (когда цена связана с качеством), привлекательная упаковка, имидж предприятия, содержание рекламы, качество печатных рекламных материалов и презентаций, услуги компании-продавца, список клиентов продавца, удельный вес компании на рынке, продолжительность работы компании в данной сфере, профессионализм, внешний вид и характер сотрудников фирмы.

Поддержание величины затрат на дифференциацию. После того как руководители определяют, какой подход к созданию потребительской ценности и получению конкурентного преимущества на основе дифференциации имеет для них наибольшее значение с учетом природы предлагаемой продукции, они должны за приемлемую стоимость придать создающие ценность свойства своей продукции. Стремление осуществить дифференциацию обычно увеличивает издержки. Прибыльная дифференциация может быть достигнута тогда, когда затраты на ее достижение меньше прибавки к цене, создаваемой на рынке индивидуализирующим свойством товара. Обычно бывает эффективным прибавление таких дополнительных свойств, которые стоят недорого, но усиливают удовлетворение потребителя. Например, бесплатная доставка и сборка корпусной мебели, предоставление услуг дизайнера при комплексной отделке помещений.

Дифференциация позволяет компании уйти от прямого влияния конкуренции за счет предложения продукции с отличительными свойствами от конкурирующих продуктов. *Уникальные свойства*

товаров являются основой для создания узнаваемой или известной торговой марки, которая придает организации дополнительные конкурентные возможности.

Реализация успешной стратегии дифференциации позволяет предприятию приобрести следующие преимущества в конкуренции:

- *создать барьеры для новичков рынка* в виде приверженности потребителей к уникальности товаров или известной торговой марке, которые являются труднопреодолимыми для новых конкурентов;

- *уменьшить рыночную власть покупателей*, так как продукция других продавцов для них менее привлекательна по своим свойствам и эксплуатационным характеристикам;

- *снизить угрозу со стороны товаров-заменителей*, которые не обладают сравнимыми свойствами и качествами.

Наиболее привлекательными подходами к дифференциации, обеспечивающими устойчивую конкурентоспособность предприятия, являются подходы, которые достаточно трудно или слишком дорого скопировать для конкурентов.

Стратегии дифференциации эффективно работают при следующих основных условиях на рынке:

- существует множество достаточно платежеспособных покупателей, которые воспринимают наличие индивидуализированных свойств товара как ценность;

- продукция или услуги предприятия имеют неограниченные возможности для дифференциации или индивидуализации (например, производство мебели, оказание дизайнерских услуг);

- покупатели отличаются разнообразными потребностями и возможны различные области использования продукции или услуг;

- лишь отдельные конкурирующие компании реализуют аналогичный подход к дифференциации.

Наличие прочного базиса для устойчивой дифференциации обычно связано с уникальным опытом и глубокими знаниями, характерными для самого предприятия. Как правило, предприятия-лидеры в области дифференциации имеют более квалифицированные кадры и используют децентрализованные структуры управления, позволяющие эффективно использовать имеющийся интеллектуальный потенциал персонала. Дифференциация приносит более продолжительную и прибыльную конкурентоспособность, когда она основана на *техническом превосходстве, качестве продукции, идеальном обслуживании потребителей.*

При реализации стратегии дифференциации нужно избегать следующих ошибок:

➤ чрезмерной дифференциации, в результате которой цена товара может превысить ожидания потребителей либо станет выше, чем у конкурентов, способствуя падению объема продаж;

➤ стремления установить слишком высокую норму прибыли (чем выше надбавка, тем труднее удержать покупателей от перехода на более дешевую продукцию конкурентов);

➤ принятия решений о дифференциации в отсутствие детальных исследований рынка, незнании реального потребительского поведения и ожиданий потребителей.

Стратегия дифференциации является высокозатратной и несет в себе определенный предпринимательский риск. Во-первых, она может не окупить вложенные долгосрочные инвестиции в развитие дифференциации и уступить лидерам в издержках в случае, когда покупателей удовлетворяет стандартная продукция и они не готовы платить более высокую цену за дополнительные свойства товара. Во-вторых, производители дифференцированной продукции могут оказаться в затруднительном положении вследствие агрессивных действий со стороны сильных конкурентов, способных быстро скопировать некоторые или все индивидуализированные свойства продукции.

В лесном комплексе большинство предприятий мебельной промышленности реализуют стратегии дифференциации продукции, производя широкий ассортимент мягкой, кухонной, корпусной, офисной мебели, наборов для спален, прихожих и других видов мебели. Как видно из стратегической карты отрасли (рис.2.3), бесспорным лидером в области дифференциации является ЗАО «Пинскдрев», который производит наиболее широкий ассортимент мебельной продукции. Необходимость использования стратегии дифференциации в мебельной отрасли обосновывается спецификой самой продукции, требованиями покупателей. Стратегическая карта отрасли показывает, что компании, имеющие наиболее широкий ассортимент, располагают существенными преимуществами в доле рынка. Это означает, что перспективы развития мебельного предприятия главным образом заключаются не в наращивании объемов производства, а в дифференциации продукции, формировании собственного индивидуального образа и стиля, который будет узнаваемым на рынке. Сегодня потребители требуют

от производителей выполнения индивидуальных заказов, производства мебели, адаптированной к дизайну и размерам жилых помещений, что делает дифференциацию наиболее перспективной стратегией.

4.3. Стратегия наилучшей стоимости (оптимальных издержек)

Стратегия оптимальной стоимости направлена на предоставление потребителям большей стоимости денег за счет расширения или повышения качества предоставляемых им услуг. Данный стратегический подход сочетает в себе стратегию снижения издержек со стратегией, базирующейся на приемлемых качестве, свойствах и характеристиках товара или услуги. Идея состоит в создании высокой ценности, удовлетворяющей или превосходящей запросы потребителей по параметрам, относящимся к качеству, услугам, свойствам и эксплуатационным характеристикам, и превосходящей их ожидания относительно цены. *Стратегическая цель* заключается в том, чтобы стать производителем с низкими издержками продукции или услуг со свойствами выше среднего в отрасли, а затем использовать преимущества низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами. Такой конкурентный подход называется *стратегией наилучшей стоимости*, поскольку данный производитель имеет лучшие (меньшие) издержки, чем производители продукции, сравнимой по шкале «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики товара».

Конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости, возникает в результате полного соответствия значений по вышеуказанной шкале качества с параметрами продукции конкурентов и превосходства над конкурентами по издержкам. Стратегия наилучшей стоимости должна обеспечить качество с более низкими издержками, чем у конкурентов, обеспечить необходимые свойства с более низкими издержками, чем у конкурентов, обеспечить эксплуатационные характеристики с более низкими издержками, чем у конкурентов и т.д. *Успешного производителя с наилучшей стоимостью отличает то,*

что он обеспечивает наилучшие свойства своей продукции или своих услуг при низких издержках.

Стратегия наилучшей стоимости имеет очень большое значение с точки зрения рыночной позиции. Фактически, это гибридная стратегия, позволяющая компании для достижения наивысшей ценности для потребителя сочетать конкурентные преимущества как от низких затрат, так и от дифференциации. Стратегия оптимальных издержек может оказаться более эффективным подходом по сравнению с лидерами в издержках или дифференциации продукции на рынках, где многие покупатели одновременно чувствительны к цене и ценности товара. Как правило, это рынки стран с переходной развивающейся экономикой. *Производитель с наилучшей стоимостью может установить свою позицию в середине рынка либо с продукцией среднего качества по цене ниже средней, либо с продукцией высокого качества по средней цене.*

Достижение оптимальных издержек является достаточно сильным конкурентным подходом, который может использовать предприятие в стремлении стать производителем лучшей в отрасли продукции с самыми низкими издержками. Данный стратегический подход может быть привлекателен для отечественных производителей, ориентированных на оптимальные издержки и дифференциацию продукции в связи с широкой дифференциацией потребителей по уровню покупательской способности и ожиданий относительно ассортимента и качества товаров. Как правило, эти стратегии ориентированы на средний слой общества.

При реализации стратегии оптимальных издержек существует риск, что компания может оказаться зажатой между организациями, стремящимися к лидерству в издержках, и фирмами, проводящими дифференциацию продукции. Лидеры в издержках могут вытеснить компанию, ориентированную на оптимальные издержки и качество продукции с сегмента покупателей, чувствительных к цене. В свою очередь, производители высококачественной продукции с высокой дифференциацией попытаются вытеснить ее из сегмента более обеспеченных покупателей, ценящих качество и индивидуальный дизайн.

Так, например, классическую стратегию оптимальных издержек использовала компания Toyota Motor внедряя в сегмент престижных автомобилей свою элитную модель Lexus по цене на порядок ниже основных конкурентов в данном сегменте Mercedes и BMW. Такой же

вариант стратегии использовали компании Nissan продвигая на американском рынке свою новую модель Infinity, а также Honda со спортивным вариантом новой модели Asura.

Стратегию наилучшей стоимости в отечественном лесном комплексе фактически реализуют, хотя она и не формализована, предприятия занимающие средние позиции в отрасли, как например, ОАО «Молодечномебель», ОАО «Мозырьдрев», ОАО «Борисовдрев», продукция которых занимает по цене и качеству предположительно средний уровень между лидерами рынка ОАО «Пинскдрев», ОАО «Гомельдрев» и отстающими фирмами ОАО «Минскпроектмебель», ОАО «Минскмебель» и другими.

4.4. Стратегия концентрации на рыночной нише

Преыдушие стратегические подходы ориентированы на обслуживание всего рынка и групп потребителей, что, как правило, характерно для крупных предприятий, входящих в группу лидеров отрасли. Небольшие компании не располагают достаточными ресурсами для работы на всем рынке и предусматривают использование локальных стратегий, концентрирующих внимание на отдельных целевых группах или сегментах рынка, которые они могут обслуживать на достаточно высоком уровне. Подобные стратегии получили название *стратегии концентрации*.

Целевой сегмент, или ниша, может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к использованию продукции, или специальными свойствами продукции, привлекательными только для участников этого сегмента рынка. *Стратегическая цель* заключается в обеспечении лучшего по сравнению с конкурентами обслуживания покупателей из целевой ниши рынка. Стратегия концентрации может основываться при реализации на следующих конкурентных преимуществах:

- 1) *лидерство в издержках* перед конкурентами при обслуживании выбранной рыночной ниши;
- 2) *дифференциация продукции* в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителей целевого рынка.

Стратегия концентрации может являться эффективным подходом, если компания способна обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов или меньшие издержки для

выбранного сегмента по сравнению с конкурентами, работающими на весь рынок. Это становится возможным благодаря специализации и целенаправленному использованию средств на продвижение на локальном рынке (сегменте). Концентрация на определенных группах клиентов позволяет удовлетворить их особые запросы, на которые не обращают внимания крупные компании (например, детская мебель, товары для молодежи или других возрастных групп, элитная дорогая мебель для обеспеченных групп потребителей и т.п.).

Применение стратегий концентраций. Стратегии концентрации на рыночной нише на основе низких издержек или дифференциации продукции становятся привлекательными стратегическими подходами при следующих перечисленных ниже условиях:

- сегмент достаточно велик по количеству потребителей для обеспечения прибыльного производства товаров или оказания услуг;
- сегмент обладает хорошим потенциалом роста на ближайшую и отдаленную перспективу;
- сегмент не является жизненно важным для успеха главных конкурентов отрасли;
- компания обладает достаточным опытом и ресурсами для налаживания эффективного обслуживания данного сегмента.
- компания может защитить себя от внешних угроз доброжелательным отношением потребителей и способностью первоклассного обслуживания покупателей на выбранном сегменте рынка.

Особый опыт в обслуживании целевой ниши рынка создает прочную основу для защиты компании от более сильных конкурентов отрасли. Обслуживающие весь рынок конкуренты могут не обладать такой способностью, либо для них это оказывается слишком дорого. Опыт компании, концентрирующей свои усилия на обслуживании целевой рыночной ниши, создает барьеры, затрудняющие выход на этот рынок других компаний. Уникальный опыт такой компании создает также проблемы и для производителей товаров-заменителей.

Стратегия концентрации лучше всего работает, когда:

- для работающих на всем рынке конкурентов дорого или трудно удовлетворить особые потребности участников целевой рыночной ниши;
- другие конкуренты не предпринимают попыток специализироваться на том же рыночном сегменте;

➤ компания не обладает ресурсами для расширения своей доли за счет других частей рынка;

➤ отрасль разделена на множество различных сегментов, что позволяет компании выбрать самую привлекательную для нее нишу, соответствующую ее ресурсам и возможностям.

Стратегии концентрации также имеют свои недостатки:

➤ всегда существует риск, что крупные конкуренты могут найти эффективные способы вытеснения фирмы, концентрирующейся на обслуживании отдельного сегмента рынка.

➤ предпочтения и потребности покупателей целевого сегмента могут сдвинуться по различным причинам в сторону товаров, которые пользуются спросом на всем рынке.

➤ целевой сегмент может стать настолько привлекательным, что очень быстро будет заполнен конкурентами, снижая прибыльность бизнеса.

Общая характеристика и отличительные особенности базовых конкурентных стратегий сведены в табл.4.1.

В лесном комплексе стратегии концентрации используют небольшие предприятия и частные фирмы, которые специализируются на производстве отдельных видов продукции, например, кухонной мебели, мягкой мебели, шкафов-купе и встроенной корпусной мебели, производство паркета, обрезных или необрезных пиломатериалов и т.п. Большинство данных компаний используют новые современные технологии и оборудование, позволяющие выполнять индивидуальные заказы и повышать качество продукции.

Например, совместное белорусско-итальянское СООО «Divet» (г.Лида) концентрирует внимание на более обеспеченных покупателях и производит кухонную и корпусную мебель европейского качества и дизайна на итальянском оборудовании, уровень цен на которую в среднем составляет 400-600 у.е. за погонный метр, что практически в 2-3 раза выше цены других отечественных производителей. СООО «Неман-мебель» предлагает относительно широкий ассортимент кухонной мебели при средней цене 300-400 евро. В то же время такой крупный производитель, как ОАО «Пинскдрев», выпускающий множество различных ассортиментных групп мебельной продукции, предлагает более узкий стандартный ассортимент кухонной мебели по средней цене на уровне 200-350 евро. Данные примеры показывают, что концентрация позволяет более мелким фирмам предложить

потребителям более привлекательные услуги и на индивидуальной основе, что предоставляет дополнительные конкурентные преимущества и позволяет назначать более высокие цены на свою продукцию.

Таблица 4.1

Отличительные свойства базовых конкурентных стратегий

Свойство	Лидерство на основе низких издержек	Широкая дифференциация	Наилучшая стоимость	Концентрация на основе снижения издержек и дифференциации
Стратегическая цель	Широкий охват рынка	Широкий охват рынка	Покупатели, придающие значение ценности продукции	Узкая рыночная ниша; отдельные группы покупателей, отдающие предпочтение товарам с отличающимися характеристиками
Основа конкурентоспособности	Более низкие издержки, чем у конкурентов	Способность предложить покупателю нечто отличное от того, что предлагают конкуренты	Предложение потребителю большей ценности за те же деньги	Более низкие издержки или высокое качество, широкий ассортимент для выбранного сегмента рынка
Продукция	Хорошая основная продукция (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Много вариантов продукции, широкий выбор, упор на отличительные свойства индивидуализированной продукции	Хорошие или блестящие отличительные качества, несколько или много особо ценных свойств	Индивидуализирована для того, чтобы отвечать специфическим потребностям рыночного сегмента
Акцент в производстве	Непрерывный поиск возможностей снижения затрат без	Разработка путей создания ценности для покупателей, стремление к превосходству	Приобретение товаров особых свойств и качеств при	Определяется конкретными потребностями узкого рыночного сегмента

Свойство	Лидерство на основе низких издержек	Широкая дифференциация	Наилучшая стоимость	Концентрация на основе снижения издержек и дифференциации
	ухудшения качества и основных свойств		невысоких издержках	
Акцент в маркетинге	Стараться поставить себе в заслугу те свойства продукции, которые способствуют низким издержкам	Указывать на какие-либо свойства, привлекательные для покупателей. Установить надбавку к цене для покрытия издержек на индивидуализированные свойства	Подчеркивать меньшую ценность продукции конкурентов, сравнивая аналогичные свойства	Подчеркивать уникальную способность производителя удовлетворять специфические запросы покупателей
Опора стратегии	Экономически обоснованные цены. Все элементы стратегии направлены на внесение вклада в устойчивую конкурентоспособность. Задача состоит в постоянном снижении издержек год за годом и во всех элементах бизнеса	Сделать общеизвестными различия. Делать упор на постоянные усовершенствования и использовать инновации для опережения активных конкурентов. Сконцентрироваться на небольшом количестве индивидуализирующих свойств, пропагандировать их для создания репутации и привлекательного образа продукции	Уникальный опыт по управлению снижением издержек и повышением качества продукции или услуг одновременно	Оставаться полностью преданным идее обслуживания ниши лучше, чем конкуренты, не изменять образ компании и не прилагать усилий к проникновению в другие сегменты рынка или к приращению продукции другой категории для расширения предложения на рынке

Таким образом, стратегии концентрации предполагают предложение качественно отличающихся услуг или товаров для различных групп потребителей по сравнению с предложением крупных производителей, что требует использования новых технологий в производстве, менеджменте и маркетинге. Концентрация позволяет работать на разных нишах рынка, снижая уровень конкуренции между фирмами.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем особенности базовых конкурентных стратегий?
2. Объясните сущность стратегии лидерства в издержках. Какие у нее конкурентные преимущества?
3. Как осуществляется управление факторами затрат?
4. Какие преимущества стратегии дифференциации вы можете назвать?
5. Стратегия оптимальных издержек. Когда она дает лучшие результаты?
6. Почему многие компании используют стратегии концентрации? В чем их преимущества?

5. СТРАТЕГИИ СОХРАНЕНИЯ (УКРЕПЛЕНИЯ) КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

5.1. Наступательные стратегии

Наступательные стратегии – это совокупность стратегических подходов и методов, обеспечивающих повышение уровня конкурентоспособности предприятия в перспективе и увеличение масштабов его деятельности, доли рынка с опережающими темпами по сравнению с конкурентами. Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения. Период времени, необходимый для того, чтобы успешная наступательная стратегия привела к достижению конкурентного преимущества, зависит от конкретных условий и уровня конкурентных отношений в отрасли. В наиболее капиталоемких отраслях период наращивания конкурентоспособности

является наиболее продолжительным, так как требует значительных инвестиций в развитие производственных технологий, менеджмента, маркетинга, создание узнаваемой или известной торговой марки. Конкурентоспособность обычно достигается путем использования творческой наступательной стратегии, которой нелегко противостоять конкурентам.

В стратегическом менеджменте выделяют следующие основные подходы наступательных стратегий:

1) *Стратегия преодоления сильных сторон конкурента* – является наиболее сильным и агрессивным наступательным подходом, который предусматривает наступление на рынок конкурентов посредством предложения такой же хорошей или лучшей продукции по более низкой цене.

Существуют две веские причины стремиться достигнуть уровня конкурирующих предприятий, сопоставляя свои и их достоинства, цены, модели, маркетинговые тактики и географические области. Во-первых, таким образом можно попытаться обойти более слабых конкурентов, когда компания может предложить наилучшую продукцию и имеет организационные возможности, чтобы отвоевать прибыльные продажи и рыночную долю у менее компетентных и обладающих меньшими ресурсами конкурентов. Во-вторых, таким образом можно попытаться сократить конкурентное преимущество сильных соперников. Результативность такого наступления зависит, насколько конкурентные преимущества будут превосходить затраты на проведение наступления. Для успеха нападающий должен обладать достаточными конкурентной силой и ресурсами для завоевания некоторой доли рынка у своих соперников. *Наступление на крупных хорошо защищенных конкурентов путем агрессивного снижения цен является неразумным, если нападающий не обладает преимуществом в издержках или большими финансовыми возможностями.*

Наступление на сильных конкурентов может включать следующие основные действия на рынке:

- снижение цен на продукцию или услуги предприятия ниже уровня конкурентов;
- использование рекламы, в которой сравнивается продукция компании с продукцией конкурентов, и подчеркиваются преимущества предлагаемых товаров;
- придание продукции таких новых свойств, которые будут интересны для потребителей конкурентов;

➤ создание новых производственных мощностей в зоне влияния конкурентов;

➤ выпуск новых моделей, в точности повторяющих модели конкурирующих предприятий.

2) *Стратегия наступления на слабые стороны конкурента.*

При таком наступательном подходе компания стремится выиграть рыночное сражение, обращая особое внимание на слабые стороны конкурентов (недостатки в качестве товара, широте ассортимента, высокие издержки, устаревшие технологии, низкая квалификация персонала, неэффективные маркетинговые стратегии и т.п.).

Существуют следующие способы достижения конкурентных выгод за счет слабостей конкурентов:

➤ концентрация основного внимания и ресурсов на тех географических областях, в которых конкурент имеет слабые позиции (долю рынка) или прикладывает незначительные конкурентные усилия;

➤ привлечение на свою сторону клиентов тех конкурентов, продукция которых не отличается высоким качеством, разнообразием свойств и экономичностью использования;

➤ организация специальных продаж для потребителей, которые не получают должного обслуживания со стороны конкурента;

➤ наступление на рынок компаний с малоизвестной торговой маркой, слабым маркетингом и рекламой. Предприятия с большим рыночным опытом и известной торговой маркой достаточно легко могут переманить на свою сторону клиентов у менее известных товаропроизводителей;

➤ предложение новых моделей или видов продукции, которые ярко демонстрируют отставание основных конкурентов. Часто такие модели выпускаются для того, чтобы они стали «хитами» рынка и способствовали созданию новых растущих сегментов, обеспечивая дополнительные возможности роста организации.

3) *Стратегии одновременного наступления на нескольких фронтах.* При наличии существенных конкурентных преимуществ компания может посчитать целесообразным начать масштабное конкурентное наступление, включающее широкий набор различных мероприятий (снижение цен, агрессивная реклама, предложение новой продукции, бесплатных пробных партий, скидок и т.п.) и охватывающее множество географических регионов или весь сегмент рынка. Данные комплексные стратегические действия способны

вывести конкурента из равновесия, отвлекая его внимание и ресурсы на множество проблем и заставляя защищать свою потребительскую базу по многим направлениям одновременно. При этом такую тактику могут использовать и более слабые конкуренты по отношению к более сильным предприятиям, которые, например, инвестировали значительные наличные ресурсы в строительство нового подразделения и в связи с этим временно не располагают достаточными финансовыми средствами для отражения атаки. Однако, это скорее не как правило, а как исключение.

В большинстве случаев использование стратегии широкомасштабного наступления предполагает наличие известной торговой марки и хорошей репутации предприятия, способных обеспечить широкое распространение товаров и рекламный контакт с потребителем. Атакующая компания, помимо привлекательного продукта или услуги, должна обладать устойчивым финансовым положением и ресурсами, необходимыми для инвестирования в развитие торгового предложения. Использование данного подхода предполагает, что компания инвестирует значительно большие средства в завоевание потребителей и имеет возможность предложить более привлекательные товары или услуги в сравнении с конкурентами.

5) *Стратегии обходных маневров.* Обходные маневры направлены на исключение прямого противостояния с конкурирующими предприятиями, возникающего при агрессивной ценовой политике, массированном рекламном наступлении или дорогостоящих попытках опередить соперников в дифференциации продукции. Стратегическая цель предусматривает выход на географические рынки, на которых не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно, что позволяет более слабому предприятию закрепить свои позиции на данной территории. Изначально данная стратегия предполагает отсутствие достаточных ресурсов или нецелесообразность прямой атаки конкурентов.

К примерам стратегий обходных маневров относятся:

➤ агрессивные движения в те территориальные области, где основные конкуренты либо незначительно присутствуют на рынке, либо вообще отсутствуют;

➤ стремление создать новые сегменты рынка путем предложения продукции с отличительными свойствами и

эксплуатационными характеристиками, в большей степени отвечающими потребностям определенных групп покупателей;

➤ переориентация на технологии нового поколения для вытеснения существующей продукции или производственных процессов.

В результате такого наступления компания может получить значительное преимущество первого хода в совершенно новой обстановке и поставить конкурентов в положение догоняющих. Наиболее успешные наступления такого рода изменяют правила конкурентной игры в пользу агрессора.

б) *«Партизанские» наступления.* Стратегия ведения «партизанской» войны используется преимущественно небольшими компаниями, которые не обладают достаточными ресурсами и знаниями рынка для осуществления крупномасштабной атаки лидеров отрасли. «Партизанское» наступление использует принцип «удар-отход», при котором наносятся селективные удары по слабым сторонам конкурента, чтобы получить временное преимущество и использовать его с выгодой для компании.

Существует несколько путей проведения «партизанских» наступательных операций:

➤ привлекать покупателей, которые не представляют собой ценности для главных конкурентов компании;

➤ переманивать клиентов, приверженность которых к торговым маркам конкурентов ослабевает;

➤ сконцентрировать внимание на территориях, на которых конкуренты захватили слишком большой сегмент рынка и слишком распылили свои ресурсы, что не позволяет им в должной мере обслуживать потребителей и удовлетворять платежеспособный спрос;

➤ предоставлять важным клиентам конкурентов неожиданные скидки для получения крупного заказа;

➤ использовать судебные иски с обвинениями в нарушении антитрестовского законодательства, патентных прав или в недобросовестной рекламе.

7) *Превентивные действия (стратегии упреждающих ударов).*

В целях защиты выгодной конкурентной позиции на рынке предприятия могут использовать опережающие действия, которые при удачном проведении не оставляют конкурентам шансов скопировать действия атакующего. Невоспроизводимое конкурентное преимущество получает тот, кто окажется первым. Преимущество

первого хода предоставляет компании дополнительные возможности и ресурсы, которые могут быть инвестированы на дальнейшее развитие бизнеса.

Существует несколько путей завоевания наилучшей стратегической позиции с помощью превентивных действий:

- наращивание производственных мощностей с опережающими темпами роста спроса на рынке для предупреждения таких же действий со стороны конкурентов;

- заключение с лучшими дистрибьюторами и поставщиками эксклюзивных или преимущественных соглашений на поставку продукции или реализация вертикальной интеграции назад;

- сохранение наиболее выгодного географического положения, обеспечивающего преимущества первопроходца за счет приобретения прав на наиболее привлекательные участки земли вдоль транспортных магистралей, в новых торговых зонах, местах с красивым природным пейзажем, рядом с поставщиками сырья или потребителями и т.п.;

- привлечение престижных клиентов и создание широкой клиентской базы данных;

- создание неповторимого имиджа компании, оказывающего на потребителей сильное эмоциональное воздействие.

Стратегии превентивных действий, как правило, используются лидерами отрасли для укрепления своей позиции. Фактически, эффективная реализация стратегии опережения вынуждает конкурентов бороться за второе место на рынке.

При реализации стратегии наступления первоначально необходимо проанализировать финансовые и ресурсные возможности предприятия и определить его преимущества перед конкурентами. Затем следует выяснить какие активные конкурентные действия следует предпринимать и против каких соперников. Как правило, *компания, намеревающаяся использовать наступательную стратегию, должна обладать преимуществом в издержках или достаточными финансовыми средствами.*

Выбор оптимального объекта для наступления может включать четыре типа компаний:

- *Рыночные лидеры, теряющие позиции.* Наступательные операции могут эффективно применяться к действующим лидерам, которые не справляются со своим объемом работы, т.е. с точки зрения качества обслуживания и потенциала развития не является «истинным лидером». К признакам уязвимости лидера можно отнести

неудовлетворенных покупателей, узкий ассортимент товаров, устаревшие технологии, нестабильные прибыли, излишняя диверсификация в другие отрасли, отвлекающая ресурсы от основного производства.

➤ *Компании, находящиеся на вторых ролях.* Подобная стратегия особенно привлекательна, когда атакующая компания ориентируется на свои конкурентные силы и направляет их на соответствующие слабые стороны конкурентов.

➤ *Предприятия, находящиеся на грани ухода с рынка.* Атака на находящегося в сложном положении конкурента, еще больше ограничивающая его финансовые возможности и ухудшающая конкурентную позицию, может ослабить его сопротивление и ускорить процесс ухода с рынка.

➤ *Небольшие местные и региональные компании.* Ввиду того, что такие компании обычно обладают ограниченными возможностями, атакующая фирма, имеющая в своем распоряжении большие ресурсы, находится в благоприятном положении для привлечения крупнейших и лучших клиентов на свою сторону.

Следует отметить, что использование наступательных стратегий имеет и существенные недостатки. Увлечение стратегиями ценовых войн может спровоцировать падение цен в отрасли и существенно подорвать финансовые возможности всех предприятий, снизить уровень занятости и создать неблагоприятные условия для развития малого бизнеса. В конечном итоге это может привести к определенной монополизации рынка, что также будет отражаться на возможностях и качестве удовлетворения постоянно растущего спроса со стороны потребителей продукции. В развитых странах все чаще крупные компании приходят к необходимости реализации кооперативных стратегий.

Например, наступательная стратегия Toyota – пионера в производстве автомобилей на заказ. В 1999 г. компания заявила, что начинает в США производство автомобилей под заказ с доставкой через пять дней после размещения заказа. Это решение было воспринято как первый шаг в переходе от модели бизнеса «производство для складов дилера», традиционной для США, к модели «производство под заказ», уже опробованной в Японии и Европе. Уникальность предложения состояла в том, что другие конкурирующие компании не могли предоставить подобных услуг либо сроки выполнения заказа составляли от 30 до 60 дней.

Формирование стратегических альянсов является наиболее распространенным вариантом наступательной или оборонительной стратегии. Так, General Electric и SNECMA, французский производитель реактивных двигателей, договорились о долгосрочном равноправном партнерстве в создании реактивных двигателей для мощных самолетов Boeing и Airbus Industrie. Их совместное предприятие CFM International считается образцовым и успешно существует с 1970 г. С 1980 г. по 1995 г. альянс GE/SNECMA увеличил свою долю рынка мощных реактивных двигателей с 35% до 50%. Французская компания Renault недавно заявила о заключении союза с японской компанией Nissan для достижения конкурентного превосходства над DaimlerChrysler, General Motors, Ford и Toyota, которые также входят в различные союзы с другими компаниями.

5.2. Оборонительные стратегии

Оборонительные стратегии – это совокупность стратегических действий менеджмента, направленных на защиту имеющегося конкурентного преимущества предприятия. *Целью оборонительной стратегии* является снижение риска быть атакованным, ослабление последствий предпринятых наступательных действий и оказание влияния на конкурентов с целью переноса их внимания на других соперников. *Оборонительные стратегии* обычно не усиливают конкурентоспособность компании, они помогают укрепить ее действующие рыночные позиции. Создание надежной защиты и реализация оборонительной стратегии требуют значительно меньших затрат по сравнению с наступательными стратегиями. Кроме того, эти стратегии не создают угрозы для соперников, так как не предполагают агрессивных действий, направленных на захват доли рынка конкурентов.

Выделяют два основных типа оборонительных стратегий – *блокирование атак конкурентов и предупредительные действия*.

Стратегии блокирования атак конкурентов предполагают создание определенных барьеров для применения наступательных стратегий со стороны конкурентов. Хорошая оборонительная стратегия предусматривает быстрое реагирование на изменение ситуации в отрасли и своевременное использование упреждающих действий. При этом эффективнее активная, а не пассивная оборона.

Существует множество различных способов оборонительных действий, направленных на защиту конкурентных позиций компании:

- расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции для закрытия вакантных ниш для возможного наступления со стороны конкурента;

- введение моделей и марок продукции, соответствующих по характеристикам той продукции, которая уже имеется у конкурентов или может у них быть;

- поддержание низких цен на продукцию, которая в наибольшей степени соответствует продукции конкурентов, предложение дешевого или бесплатного обучения потребителей продукции;

- заключение эксклюзивных соглашений и предоставление скидок дилерам и дистрибьюторам для недопущения использования конкурентами лучших каналов распределения;

- проведение своевременной рекламы по выводу новой продукции на рынок или снижению цен для удержания своих клиентов от перехода на продукцию конкурентов;

- расширение гарантийных обязательств;

- использование и патентование альтернативных технологий, защита прав собственности на ноу-хау, относящиеся к конструкции изделий, производственным технологиям и другим стратегически важным элементам цепи затрат;

- заключение эксклюзивных соглашений с лучшими поставщиками для блокирования доступа конкурентов к данным ресурсам;

- предъявление претензий к продукции и деловой практике конкурентов в контрольных и судебных органах.

Предупредительные действия направлены на демонстрацию способности компании предпринять эффективные ответные меры на наступательные действия конкурента. Цель такой демонстрации – доказать конкуренту нецелесообразность применения агрессивной тактики в силу наличия достаточной ресурсной базы для отражения атаки. Задача состоит в предотвращении наступательной операции конкурента, которая может иметь разрушительный характер для обеих компаний или отрасли в целом.

Вероятные агрессоры могут быть предупреждены путем:

- обязательства руководства обеспечить неизменность текущей доли рынка компании;

- публичного объявления планов создания адекватных производственных мощностей для удовлетворения прогнозируемого роста спроса на продукцию отрасли;
- заблаговременного распространения информации о новой продукции, технологическом прорыве или планируемом выпуске новых видов продукции или моделей с целью временного сдерживания действий потенциальных агрессоров;
- публичного заявления о приверженности компании политике соответствия условиям или ценам конкурентов;
- сообщения о наличии резервного фонда (ценные бумаги);
- осуществление жестких контрдействий против слабых конкурентов для повышения статуса компании как хорошего защитника.

Предприятия в целях защиты своего рынка могут использовать и другую тактику. Как правило, главной причиной для стимулирования наступательных действий конкурентов является высокая прибыльность атакуемой компании. В этой ситуации некоторые фирмы, особенно чтобы защититься от новичков, отказываются от получения краткосрочной прибыли и используют методы финансовой отчетности, позволяющие занижить реальные показатели прибыльности бизнеса (например, за счет увеличения инвестиций в долгосрочные проекты, строительство или открытие новых подразделений и т.п.).

5.3. Стратегии вертикальной интеграции

Стратегия вертикальной интеграции – это процесс создания новых или приобретения существующих предприятий в целях более широкого охвата отраслевой цепи издержек на всех стадиях производства и реализации продукции. Вертикальная интеграция расширяет конкурентный горизонт компании в той же отрасли за счет увеличения области деятельности компании в обеспечении сырьем либо в направлении конечных потребителей готовой продукции.

Стратегия вертикальной интеграции может быть нацелена на *полную* (участие во всех звеньях отраслевой цепи издержек) или *частичную интеграцию* (контроль некоторых звеньев отраслевой цепи затрат). В зависимости от направления участия в отраслевой цепи издержек различают два вида стратегии: вертикальная интеграция назад и вертикальная интеграция вперед.

Вертикальная интеграция назад означает развитие собственной сырьевой базы и создание производств или покупку действующих предприятий поставщиков сырья, материалов. Реализация подобной стратегии имеет экономический смысл в том случае, если производство сырья в рамках компании окажется менее затратным, чем у внешних поставщиков либо будет решать проблемы своевременного обеспечения основного производства необходимыми ресурсами. В любом случае вертикальная интеграция назад имеет определенный резерв в эффективности, связанный с тем, что поставщики, как правило, могут закладывать повышенную прибыль в конечную цену своей продукции. Последнее часто является результатом наличия определенной монополии в сырьевой отрасли.

Вертикальная интеграция вперед – создание или развитие собственной оптовой и розничной торговли, что также позволяет контролировать уровень издержек и прибылей в данной сфере и проводить целенаправленную политику ценообразования. Как правило, деятельность независимых каналов дистрибуции достаточно сложно регулировать, что затрудняет возможности компании контролировать уровень цены на товар, поступающий конечному потребителю. В этой цепи может существовать несколько посредников, что существенно увеличивает конечную цену и снижает возможности расширения сбыта продукции производителя. Считается, что около 50% цены товара составляют издержки и прибыли оптовой и розничной торговли. В результате, интеграция вперед позволяет назначить более конкурентоспособные цены, достаточно оперативно отслеживать через свои торговые фирмы и магазины колебания потребительского спроса, реализовывать общую политику цен.

При реализации стратегии полной вертикальной интеграции компания полностью охватывает все стадии отраслевой цепи издержек от производства или добычи сырья до глубокой переработки и реализации продукции предприятия непосредственно конечному потребителю. Этот подход достаточно актуален при реализации стратегии лидерства в издержках, так как позволяет контролировать и эффективно управлять процессом образования затрат.

Преимущества вертикальной интеграции. Стратегия вертикальной интеграции приводит к успеху только тогда, когда она значительно укрепляет конкурентную позицию компании. *Единственной существенной причиной вложения денег в*

вертикальную интеграцию является получение экономии затрат. До тех пор пока вертикальная интеграция не создает достаточной экономии затрат для погашения дополнительных инвестиций или не приводит к конкурентному преимуществу, она не оправдывает себя как с точки зрения прибыли, так и с точки зрения стратегии. Интеграция назад создает экономию затрат только тогда, когда требуется достаточный объем продукции для получения экономии на масштабе деятельности, не меньшей, чем у других поставщиков, или когда может быть достигнута или превышена эффективность производства внешних поставщиков.

Вертикальная интеграция назад может создать конкурентное преимущество на базе дифференциации, когда компания с помощью тех своих возможностей, которые ранее не могли быть использованы, предложит на рынке продукцию или услуги более высокого качества, расширит объем услуг, предоставляемых потребителям, или какими-либо иными путями улучшит эксплуатационные характеристики своего конечного продукта.

Интеграция назад может также снизить неопределенность в работе компании, связанную с зависимостью от поставщиков главных комплектующих изделий, и уменьшить уязвимость компании в отношениях с крупными поставщиками, которые готовы повысить цены при каждом удобном случае. Создание запасов, заключение договоров с фиксированными ценами не всегда являются привлекательными способами снижения неопределенности в условиях поставок.

Предприятиям, находящимся у поставщиков в конце приоритетного списка, приходится долго ждать поставок всякий раз, когда у поставщиков возникают трудности. Если это случается часто и вносит беспорядок в собственное производство фирмы и в ее работающие с потребителями структуры, то интеграция назад может оказаться очень полезным стратегическим решением.

Независимые каналы сбыта предпочитают работать с продукцией, которая лучше всего продается, что может являться также определенным ограничением для производителя. Потому интеграция вперед может улучшить ситуацию с продажами. Интеграция вперед вплоть до структур, непосредственно работающих с конечным потребителем, может привести к относительному преимуществу в издержках и более низким ценам для конечного

потребителя благодаря исключению множества издержек, связанных с обычными каналами оптовой и розничной торговли.

Вертикальная интеграция обладает и некоторыми существенными недостатками. Во-первых, она ведет к возрастанию капиталовложений компании в отрасль, увеличивает предпринимательский риск и часто отбирает финансовые ресурсы у других более ценных областей для инвестирования. Крупным недостатком вертикальной интеграции является то, что она еще сильнее закрепляет компанию в отрасли. Пока работа на большем числе звеньев отраслевой цепи затрат не создаст конкурентного преимущества, интеграция может рассматриваться как сомнительное стратегическое решение.

Во-вторых, интеграция вперед или назад приводит к зависимости компании от своих собственных структур и источников поставок, которые могут оказаться более дорогими, чем внешние поставки. Кроме того, высокий уровень конкуренции в сырьевых отраслях, специализация и масштабы деятельности могут являться причиной лидерства в издержках внешних поставщиков сырья, материалов.

В-третьих, вертикальная интеграция может создать проблемы сбалансированности производства на каждой стадии производственного цикла. При преимущественном финансировании сырьевых подразделений могут страдать основное производство и развитие торгово-сбытовой структуры, и наоборот.

В-четвертых, интеграция вперед и назад часто требует специалистов с совершенно разной квалификацией и разными предпринимательскими возможностями. Производство, оптовое распределение и розничная торговля являются разными видами бизнеса с различными ключевыми факторами успеха, несмотря на то, что физическая продукция может быть одинаковой. В результате, руководство может оказаться недостаточно компетентным при управлении новыми подразделениями предприятия.

И последнее, вертикальная интеграция назад в сторону производства деталей и комплектующих изделий снижает производственную гибкость компании, увеличивает время, необходимое для внесения изменений в дизайн и конструкцию, а также время на выпуск новой продукции на рынок. Кроме того, существенное укрупнение бизнеса при интеграции снижает уровень управляемости организацией.

В последнее время некоторые компании пришли к выводу, что значительная интеграция является конкурентно невыгодной, в результате чего они перешли к стратегиям вертикальной дезинтеграции (аутсорсинг). Дезинтеграция (аутсорсинг) включает удаление некоторых этапов или структур из цепи образования затрат и передача их сторонним поставщикам, обеспечивающим компанию необходимыми изделиями, услугами, а также выполняющим определенные функции.

Использование сторонних организаций для замещения тех структур, которые ранее находились внутри предприятия, целесообразно, в следующих случаях:

- работа может быть выполнена лучше или дешевле специалистами сторонней организации;
- функция не является жизненно важной для способности компании достичь устойчивой конкурентоспособности;
- при снижении риска предприятия в случае перехода на новые технологии или изменения предпочтений потребителей;
- при увеличении организационной гибкости, уменьшении продолжительности производственного цикла, что ускорит принятие решений и сократит расходы на координацию;
- при необходимости концентрации внимания и ресурсов на основном бизнесе, развитии его компетенций и потенциала.

Достаточно важным является определение видов деятельности в отраслевой цепи, которые выгоднее выполнять самостоятельно, а какие передать внешним поставщикам.

Стратегии вертикальной интеграции характерны для многих крупных отечественных предприятий, особенно занятых в сфере производства конечных продуктов. Большинство крупных деревообрабатывающих предприятий республики имеют свои лесозаготовительные производства, обеспечивающие основное производство древесным сырьем, а также фирменную торговлю (мебельные предприятия). Например, ЗАО «Пинскдрев» имеет сеть представительств и фирменных магазинов в г.Пинске, г.Минске, г.Бресте, г.Москве и других городах Беларуси и России, что характеризует широкую интеграцию вперед в сторону оптовой и розничной торговли, обеспечивая хорошие возможности для продвижения продукции и контроля каналов распределения, реализации единой ценовой политики предприятия в различных регионах.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем различие между наступательными и оборонительными стратегиями?
2. Какие виды наступательных стратегий вы знаете?
3. В чем специфика обходных маневров и «партизанских» наступлений? Приведите возможные варианты стратегии.
4. Какие предприятия используют стратегии превентивных действий?
5. В каких случаях наступление на конкурентов будет экономически обоснованным?
6. Может ли более слабая компания использовать наступательную тактику по отношению к более сильным конкурентам?
7. Назовите виды оборонительных стратегий. В чем их преимущества по сравнению с наступательными действиями?
8. Какие вы можете привести варианты стратегий блокирования атак конкурентов?
9. Какие цели и задачи ставят предупредительные оборонительные стратегии?
10. Какие наступательные и оборонительные стратегии вы можете привести по предприятиям химико-лесного комплекса?
11. Какие задачи позволяют решить стратегии вертикальной интеграции?
12. Какие виды стратегий вертикальной интеграции вы знаете? В чем их различие?
13. Какие преимущества и недостатки имеют стратегии вертикальной интеграции?
14. Приведите несколько примеров реализации стратегии вертикальной интеграции вперед и назад?
15. Позволяет ли вертикальная интеграция достигнуть лидерства в издержках или дифференциации продукции?

6. СТРАТЕГИИ ОТРАСЛЕВОГО ЛИДЕРСТВА

6.1. Стратегии для компаний-лидеров отрасли

Лидерами отрасли являются предприятия, занимающие на рынке наиболее выгодную рыночную позицию и обладающие наилучшими конкурентными возможностями по отношению к другим компаниям или фирмам. Компании-лидеры обычно подают пример конкурентам, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и определяя интенсивность мероприятий по продвижению. Конкурентные позиции лидеров отрасли либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие. Лидеры хорошо известны в отрасли и используют опробованные стратегии (лидерство по издержкам или за счет дифференциации).

В большинстве случаев позиции лидеров в отрасли определяют по размеру доли рынка. Например, абсолютным лидером в лесном комплексе является ЗАО «Пинскдрев», доля которого практически в два раза выше его ближайшего конкурента ОАО «Гомельдрев» (рис.2.3). Однако лидерство также может определяться по другим критериям: конкретному виду продукции, ассортименту и качеству товаров или услуг, производственным издержкам, количеству внедренных новых моделей, уровню обслуживания клиентов и сервиса, финансовым показателям. ОАО «Гомельская мебельная фабрика «Прогресс» имеет в три раза меньшую долю рынка по сравнению с ОАО «Гомельдрев», но по уровню динамики рентабельности, финансовых показателей значительно опережает последнего. В этом плане можно говорить об определенном финансовом превосходстве и потенциальных возможностях мебельной фабрики, которые при сохранении данной тенденции могут позволить ей в перспективе обогнать ближайшего лидера.

Как правило, предприятия, обладающие лучшими финансовыми возможностями, способны инвестировать большие средства в развитие технологий и продвижение в расчете на единицу продукции, что позволяет увеличить темпы роста объема продаж и долю рынка в перспективе. В этом плане для ОАО «Гомельдрев» и его рынка существует определенная угроза со стороны ОАО «Гомельская фабрика «Прогресс», которая в последние годы интенсивнее наращивает свои финансовые возможности.

В зависимости от размера занимаемой доли рынка в отрасли предприятия условно можно разделить на три основные группы:

лидеры, преследователи и участники рыночных ниш или слабые компании с низкой долей рынка (рис.6.1).

Доля рынка 10-20%	<i>Предприятия-лидеры</i> (ЗАО «Пинскдрев», ОАО «Гомельдрев»)
Доля рынка 5-7%	<i>Преследователи</i> (ОАО «Молодечномебель», ОАО «Мозырьдрев», ОАО «Борисовдрев» и др.)
Доля рынка менее 1%	<i>Участники рыночных ниш</i> (ОАО «Минскмебель», ОАО «Минскпроектмебель», ОАО «Мостовдрев», ЧУП «Брестская мебельная фабрика» и др.)

Рис. 6.1. Классификация предприятий по конкурентной позиции

Основная стратегическая задача отраслевого лидера – выбор методов защиты и упрочения конкурентной позиции либо завоевания *доминирующей* позиции. Завоевание позиции лидера отрасли и большой доли рынка является важной стратегической задачей, поскольку обеспечивает значительное конкурентное преимущество и уровень рентабельности, соответствующие статусу крупнейшего предприятия отрасли. Обычно лидеры отрасли и доминирующие лидеры используют следующие из ниже перечисленных стратегий.

1. *Наступательная стратегия.* Основная цель этой стратегии – сохранение позиции первопроходца в отрасли. Наступательная стратегия строится на принципе, что лучший способ добиться широкой известности и доминирования на рынке – постоянно опережать конкурирующие предприятия и ставить их в положение догоняющих, вынужденно адаптирующихся к стратегическим подходам и действиям лидера. Этот принцип фактически означает, что *лучшая защита – нападение*. Удержание позиций лидера отрасли заставляет организацию непрерывно искать пути совершенствования и обновления бизнеса, удерживать технологическое и инновационное лидерство, лидерство по качеству и потребительским свойствам товара, по уровню обслуживания потребителей, пытаться оптимизировать издержки, стимулировать переход потребителей с других конкурирующих товаров на собственные товары. Дополнительно оказываемые услуги покупателям являются основой для формирования или

повышения узнаваемости торговой марки (бренда) предприятия-лидера. Например, в национальном конкурсе «Бренд 2002 года» ЗАО «Пинскдрев» признан лидером по товарной группе «Мебель» в двух номинациях: «Самый предпочтительный бренд» и «Самый известный бренд».

К вариантам наступательной стратегии относятся действия, направленные на расширение потребительского спроса в отрасли, – проекты по созданию новых товарных линий, адаптация товара к потребностям покупателей экспортных рынков, расширение спектра возможностей использования товара, привлечение новых потребителей, стимулирование повторных покупок.

Об успешности наступательной стратегии говорят три показателя: умение удерживать конкурентов в позиции преследователей, темпы роста предприятия выше средних по отрасли, увеличение своей доли рынка за счет конкурентов.

Доля рынка отраслевого лидера нередко достигает таких размеров, что возникает угроза применения к нему антимонопольного законодательства. Как правило, во избежание этого, доля рынка не должна превышать 60%. Поэтому наступательная стратегия направлена на достижение темпов роста выше средних по отрасли и захват долей рынка конкурентов. Темпы роста лидера ниже среднеотраслевых свидетельствуют о постепенной утрате им своих позиций и улучшении шансов конкурентов.

2. Стратегия активной обороны. Эта стратегия состоит в создании препятствий для действующих конкурентов и новых компаний на рынке. Цель оборонительной стратегии – сохранить за собой имеющуюся долю рынка и конкурентные преимущества, надежно закрепиться на уже занятых рыночных позициях.

Предприятия могут использовать следующие основные оборонительные действия:

➤ затруднение фирмам-новичкам и ближайшим конкурентам достижение их целей посредством интенсификации проведения рекламных кампаний, улучшение уровня обслуживания потребителей, активное инвестирование в НИОКР;

➤ расширение ассортимента предлагаемых товаров или моделей для того, чтобы противопоставить товарам конкурентов собственные товары с теми же или лучшими потребительскими свойствами, либо занятие свободных рыночных ниш, чтобы исключить выход

конкурентов;

- предложение индивидуального обслуживания и других дополнительных услуг, повышающих уровень приверженности покупателей и затрудняющих их переход на товары конкурентов;

- удерживание цен и качества товаров на уровне, превышающем уровень ожиданий потребителей;

- создание резервных производственных мощностей на случай резкого роста спроса и для предотвращения попыток более мелких конкурентов расширить свою производственную базу;

- инвестирование в снижение издержек и обновление технологии для обеспечения себе лидерства по данным позициям;

- патентование приоритетных технологий;

- заключение эксклюзивных контрактов или соглашений с лучшими поставщиками и дилерами в отрасли, на внешних рынках.

Стратегия активной обороны подходит компаниям, которые уже достигли доминирующего положения в своей отрасли и стремятся извлечь максимальную прибыль из своего лидирующего положения в ситуации, когда темпы роста отрасли невысоки или дальнейшее увеличение доли рынка не обещает приемлемой прибыли. Стратегия активной обороны подразумевает также сохранение темпов роста компании на уровне не ниже среднеотраслевых, чтобы избежать сокращения доли рынка, и инвестирование средств в поддержание и укрепление конкурентоспособности предприятия, продукции.

3. Стратегия демонстрации силы. В этом случае доминирующий в отрасли лидер действует достаточно жестко и решительно (не выходя за рамки юридических и этических норм), если более слабые или мелкие конкуренты пытаются с помощью ценовых скидок и иных наступательных действий захватить часть рынка компании-лидера. Компания может еще сильнее снизить цены в ответ на снижение цен конкурентом, развернуть мощную маркетинговую кампанию при первых попытках конкурента отвоевать долю рынка, предложить более привлекательные условия поставок ключевым потребителям. Доминирующий лидер в рамках стратегии демонстрации силы жестко преследует дистрибьюторов за попытки заключения соглашений с конкурентами, снабжает торговых агентов письменной информацией о недостатках товаров конкурентов, переманивает лучших сотрудников конкурентов, предлагая им заманчивые условия труда и оплаты.

Как показывает зарубежный опыт, лидеры нередко проводят так называемую *политику «выкручивания рук»* компаниям-

потребителям (торговым фирмам), заключающиеся в использовании методов «принуждения» их к отказу от приобретения товаров конкурентов. Используемые подходы могут быть здесь самые разнообразные, начиная от активного выражения недовольства и заканчивая предложением торговым организациям подписывать эксклюзивные контракты на поставку товаров компании в обмен на более низкие цены, либо наоборот, повышать цены на свою продукцию для тех потребителей, которые закупают и товары конкурентов. В качестве последнего средства применяются специальные скидки и привилегированные поставки тем клиентам, которые не работают с компаниями-конкурентами.

К главным предпринимательским рискам применения стратегии демонстрации силы относится опасность настроить против себя потребителей излишне агрессивной тактикой и испортить репутацию компании. Предприятия или фирмы, прибегающие к агрессивным мерам для защиты своей лидирующей позиции, должны ориентироваться на использование этических методов борьбы.

6.2. Стратегии для компаний-преследователей

Компаниями-преследователями называют фирмы, предприятия являющиеся второстепенными игроками на рынке и располагающие долей рынка на порядок меньше долей рынка лидеров. Некоторые последователи, быстро развивающиеся компании могут реализовывать агрессивную стратегию для усиления конкурентной позиции или увеличения своей доли рынка. Другие компании-преследователи относятся к категории узких конкурентов и реализуют сфокусированные стратегии на определенных сегментах рынка. Кроме того, в любой отрасли также всегда существует некоторое количество предприятий, которые всегда остаются вторыми, находящимися в роли догоняющих и неспособных из-за отсутствия ресурсов или конкурентных преимуществ занять более выгодную позицию.

В производственных отраслях, где масштаб деятельности оказывает существенное влияние на уровень издержек или достижение успеха, наличие небольшой доли рынка серьезно сказывается на конкурентном положении предприятия. При низкой доле рынка предприятия имеют меньшие возможности для использования эффекта масштаба производства, распространения или маркетинга, им труднее завоевать признание и приверженность потребителей,

органичен их доступ к рекламе в СМИ, они испытывают трудности с источниками финансирования. Если возможность получать значительную экономию за счет эффекта масштаба предоставляет крупным предприятиям *доминирующее* конкурентное преимущество по издержкам, то предприятия меньшего размера имеют лишь два стратегических варианта выбора – либо активно бороться за уровень продаж и долю рынка, обеспечивая достаточный для реализации эффекта масштаба объем производства, либо уйти с рынка. Вполне естественно, что большинство компаний выбирает первый вариант. Например, в целях удержания своих позиций на рынке и обеспечения прибыльности производства ОАО «Борисовский ДОК» пришлось отказаться от производства мебели и перепрофилировать свою деятельность на выпуск ДВП.

Конкурентные стратегии большинства предприятий, занимающих второстепенные позиции, нацеленные на завоевание достаточной доли рынка и наращивание объемов производства могут включать следующие мероприятия:

- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- предложение более высоких скидок крупным клиентам;
- инвестирование в экономичные технологии и оборудование, внедрение технологических новшеств;
- перестройка цепочки ценности для снижения затрат;
- создание новых производств, слияние или поглощение конкурирующих компаний, предприятий поставщиков, торговых фирм для достижения необходимого масштаба деятельности;
- перемещение производства поближе к поставщикам сырья или рынкам сбыта продукции (например, в Российскую Федерацию, Казахстан, Украину и другие).

Однако рассматривать второстепенные компании как заведомо менее прибыльные либо неспособные противостоять натиску крупных предприятий не совсем правильно. Многие малые и средние предприятия могут получать достаточно высокую прибыль и пользоваться хорошей репутацией у потребителей. В случае, если эффект масштаба или обучаемости выражены в отрасли не слишком сильно, а экономия у крупных предприятий на этой основе не слишком велика, то второстепенные фирмы получают определенное пространство для стратегического маневра и могут применять любой из приведенных ниже стратегических подходов.

Наступательные стратегии для захвата доли рынка. Активная фирма, стремящаяся улучшить свою рыночную позицию, должна разработать оригинальную стратегию достижения конкурентного преимущества. Иногда второстепенной компании удастся улучшить свою позицию на рынке за счет *стратегий следования за лидером* отрасли (копирование продукции). Главное для второстепенных компаний – избегать лобового столкновения с лидером с помощью стратегии копирования, какими бы ресурсами и силами она ни располагала. Более того, если атакующая компания владеет 5% рынка, а приемлемую прибыль на вложенный капитал обеспечивает доля рынка в 20%, то стратегический подход «упорный труд – залог успеха» недостаточен для обеспечения кардинального рывка вперед.

Амбициозные второстепенные компании, стремящиеся прорваться в ряды отраслевых лидеров, должны увеличить свою долю рынка, «раскачав» его с помощью следующих подходов:

- неожиданный технологический прорыв;
- постоянное опережение конкурентов в выведении на рынок новых или улучшенных товаров, создание репутации лидера в предложении новинок;
- проведение более активной и инновационной реакции на рыночные изменения по сравнению с достаточно медлительными конкурентами-лидерами;
- заключение стратегических союзов с ключевыми дистрибьюторами, дилерами и производителями сопутствующих товаров либо реализация кооперативных стратегий с другими конкурирующими компаниями для борьбы с более крупным лидером;
- поиск принципиально новых путей радикального снижения затрат с последующим использованием политики снижения цен для переманивания покупателей у конкурентов;
- разработка эффективной стратегии дифференциации товара на основе первоклассного качества, технологического лидерства, высокого уровня обслуживания потребителей, быстрой модернизации товаров, организации продажи товаров через Internet.

Если предприятие не располагает наступательной стратегией, нацеленной на быстрое увеличение доли рынка, то оно вынуждено оставаться на своей второстепенной роли, уступить дорогу отраслевым лидерам и довольствоваться оставшимся после них постоянно снижающимся объемом продаж.

Стратегия роста за счет поглощения конкурентов. Стратегия роста за счет поглощения конкурирующей компании или слияния с ней может использоваться достаточно амбициозными второстепенными компаниями. В результате образуется новая, более мощная фирма с более широкими конкурентными возможностями, способная резко увеличить свою долю рынка. Для успеха данной стратегии менеджмент компании должен подготовиться к интегрированию поглощенной фирмы в свою структуру, устраняя дублирование и накладку, повышая эффективность и сокращая издержки, усиливая конкурентные возможности за счет объединения ресурсной базы. В перспективе использование данного подхода станет одной из главных возможностей противостояния глобальной конкуренции, требующей объединения ресурсов одного или нескольких предприятий.

Стратегия захвата свободной ниши. Это один из вариантов стратегии концентрации, состоящей в фокусировании усилий на отдельном сегменте потребителей или модели товара, которые по определенным причинам игнорируются лидерами отрасли или являются для них не привлекательными. В идеале рыночная ниша должна быть достаточно велика, чтобы обеспечить удовлетворительный уровень рентабельности операций и потенциал роста, соответствовать ресурсной базе и конкурентным возможностям предприятия и не представлять интереса для лидеров. Например, ОАО «Гомельдрев» для усиления своих конкурентных позиций разрабатывает программу производства «молодежной» мебели, что на данный момент пока не используется другими предприятиями конкурентами.

Стратегия специализации. Специализированная компания направляет свои усилия на приобретение уникальных знаний и опыта в производстве одного конкретного продукта или товарной группы, эксплуатации одной технологии, обслуживании одного сегмента потребителей (часто имеющих специфические потребности). Компания стремится сформировать ресурсную базу и развить конкурентные возможности в своей специализации, чтобы получить конкурентное преимущество в одной узкой области. Например, стратегия специализации очень широко используется в отраслях лесного комплекса. Например, ОАО «Стройдетали» является лидером в производстве хвойных пиломатериалов по концерну «Беллесбумпром» и фактически на треть обгоняет своих ближайших конкурентов ОАО «Фандок», ОАО «Мостовдрев», ОАО

«Мозырьдрев» в выпуске данной продукции. Занимающий лидирующие позиции в производстве шпона строганного ОАО «Лесдревпром» (общая доля на рынке менее 0,5%) выпускает данной продукции практически в 1,3 раза больше своего ближайшего конкурента ОАО «Гомельдрев» и в 2,3 раза больше ЗАО «Пинскдрев».

Стратегия превосходящего качества. Это вариант стратегии концентрации за счет дифференциации товара, в которой упор сделан на уникальном качестве или потребительских свойствах. Маркетинг проводится в расчете на сегмент покупателей, чувствительных к качеству или каким-либо потребительским свойствам. Для этой стратегии характерны высокое качество, постоянное обновление товара и/или установление тесных связей с потребителями с тем, чтобы совершенствовать товар в соответствии с их пожеланиями. Например, несомненным лидером в производстве мебели среди отечественных производителей остается ЗАО «Пинскдрев», который практически в 1,5 раза опережает по продажам ближайшего своего конкурента ОАО «Гомельдрев» и в 1,9 раза – ОАО «Молодечномебель».

Стратегия отличительного имиджа. Некоторые второстепенные компании строят свою стратегию на основе легко узнаваемого и отличного от соперников имиджа компании. В качестве отличительных черт могут выступать: репутация самых низких цен, репутация товаров и услуг элитного качества по приемлемым ценам, имидж превосходного обслуживания потребителей, репутация уникальных потребительских свойств, лидерство в представлении на рынок новых продуктов, нестандартная рекламная кампания. Например, в лесном комплексе ЗАО «Пинскдрев» является также абсолютным лидером по объемам освоения новой продукции. Объемы производства новой продукции у предприятия в среднем в 3,5 раза выше, чем аналогичные показатели у ОАО «Молодечномебель», ОАО «Гомельдрев», ОАО «Мозырьдрев».

Стратегия добровольного отступления. Предприятия могут сознательно отступать на второй план, отказываться вследствие отсутствия достаточных ресурсов от каких-либо агрессивных действий или от попыток переманить потребителей у конкурентов. Они действуют так, чтобы не обострять конкурентную борьбу в отрасли, и предпочитают стратегии концентрации и стратегии

дифференциации, избегая прямой конкуренции с лидерами рынка. Они реагируют и предпринимают ответные меры, но не наступают и не иницируют конкурентных действий. Они предпочитают оборону нападению и редко вступают в ценовую конкуренцию. Их основная цель – сохранение занимаемой рыночной позиции, хотя иногда им приходится бороться и за это. Второстепенные компании, как правило, не имеют требующих срочного решения стратегических вопросов, кроме принятия решений по реагированию на предпринимаемые действия других более сильных конкурентов. Предприятия, входящие в группу последователей, как правило, стараются имитировать в своих товарах потребительские свойства и дизайн товаров лидеров, чтобы продавать их чувствительным к цене потребителям гораздо дешевле, чем товары более популярных марок.

6.3. Стратегии для неконкурентоспособных компаний

В структуре отраслевой конкуренции предприятия, имеющие низкую долю рынка, относятся к *слабым бизнесам или участникам рыночных ниш*. Как правило, это предприятия располагающие слабыми конкурентными преимуществами в силу занимаемой позиции, имеющие некоторые нестабильные финансовые показатели, низкую рентабельность или убыточность производства некоторых видов продукции. В случае если предприятие находится на спаде и теряет свои конкурентные позиции, целесообразно выбрать одну из четырех следующих стратегий.

При наличии достаточных финансовых ресурсов предприятие может применить *наступательную стратегию выхода из кризиса*: радикально снизить издержки или пойти на оригинальную дифференциацию товара, вложив в это достаточные инвестиции (собственные или внешние) и талант, что при определенных обстоятельствах может переломить ситуацию и в течение ближайших пяти лет обеспечить возможность войти в число лидеров либо последователей, занимающих вторые позиции в отрасли.

Предприятие может также применить *стратегию активной обороны* с использованием некоторых элементов своей прежней стратегии развития. Это потребует значительно меньших расходов, но организации придется вести достаточно тяжелую борьбу за удержание объема продаж, доли рынка и конкурентной позиции на

текущем уровне. Для этого также нужны значительные усилия, так как обеспечение неизменной доли рынка требует поддержания продаж предприятия на уровне среднеотраслевых темпов роста.

Организация может избрать *стратегию немедленного выхода* и уйти с рынка, либо продав бизнес, либо прекратив операции, если покупателя не нашлось. Это, как правило, касается убыточных и неперспективных предприятий или фирм, обеспечить прибыльность которых практически невозможно. Применение подобной стратегии позволяет минимизировать совокупные убытки либо своевременно продать предприятие до момента, когда убытки превысят стоимость основного капитала.

Наконец, компания может избрать *стратегию последнего тайма*, поддерживая реинвестирование средств в бизнес на минимальном уровне и добиваясь максимизации прибыли в краткосрочной перспективе, готовясь в долгосрочной перспективе уйти с рынка. При использовании данного подхода в первую очередь минимизируются расходы на рекламу, продвижение, производится сокращение персонала и т.п. Последние два варианта стратегии используются только в коммерческом частном секторе, в деятельности небольших фирм. Более крупные предприятия с участием государственного капитала в структуре их собственности, как правило, поддерживаются государством в целях повышения уровня занятости в стране.

Стратегии выхода из кризиса. Когда в тяжелое положение попадают перспективные и заслуживающие сохранения компании, целесообразно поскорее выявить и устранить причины конкурентной и финансовой слабости. Первостепенная задача менеджмента в выработке стратегии выхода из кризиса – установление причин кризиса организации. В зависимости от причин кризисной ситуации – неожиданный экономический спад, слабая конкурентная стратегия или ее отсутствие, высокие издержки, устаревшие технологии, отсутствие необходимых ресурсов, большая задолженность и т.п. – производится выбор соответствующей стратегии выхода из кризиса.

Наиболее распространенными могут быть следующие причины кризисной ситуации:

- отсутствие экономически обоснованной долгосрочной стратегии развития предприятия;
- слишком высокая доля постоянных издержек из-за неэффективного использования производственных мощностей;

- неспособность создать экономически эффективные инновационные технологии или модели, использование устаревшего оборудования и технологических процессов;
- избыточное инвестирование в не оправдавшие себя технологические проекты;
- переоценка собственных возможностей проникновения на новые рынки;
- привлечение слишком больших заемных средств;
- переоценка потенциала роста продаж;
- игнорирование снижения прибыли в ходе борьбы за увеличение доли рынка с помощью резкого снижения цен;
- действия более сильных соперников.

В стратегическом менеджменте предлагаются следующие решения по выходу предприятия из кризисной ситуации: *распродажа части активов* для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса, *пересмотр текущей стратегии*, *мероприятия по обеспечению роста доходов*, *сокращению издержек*, *комплексные меры*.

Распродажа части активов. Стратегия распродажи части активов приносит успех в ситуации, когда компании жизненно необходимо получить свободные денежные средства. Два самых реальных источника этих средств – продажа части активов компании (предприятий, оборудования, земли, патентов, товарно-материальных запасов, прибыльных подразделений и т.д.) и введение чрезвычайных мер по экономии (прекращение выпуска малорентабельных видов товаров, закрытие или продажа устаревших предприятий, сокращение штатов, уход с отдаленных рынков, сокращение количества услуг потребителям).

Иногда компании в кризисном положении распродают часть активов не столько для того, чтобы избавиться от малорентабельных операций и прекратить неэффективное расходование денежных средств, сколько для того, чтобы использовать высвободившиеся средства для спасения и оздоровления оставшихся видов деятельности, обновления технологий. В таких случаях дело сводится к перемещению активов из второстепенных видов деятельности в основные для создания базы обновления стратегии.

Пересмотр стратегии. Если плохие результаты обусловлены неудачной стратегией, надо пересмотреть используемые подходы, в

частности: изменить стратегию конкуренции, пересмотреть внутреннюю организацию бизнеса и функциональные стратегии и привести их в соответствие с общей бизнес-стратегией предприятия, объединиться с другой компанией на условиях слияния и разработать новую стратегию с учетом сильных сторон новой компании, сократить ассортимент выпускаемой продукции или количество обслуживаемых сегментов для соответствия с конкурентными возможностями и преимуществами компании.

Выбор действий зависит от ситуации в отрасли, сильных и слабых сторон компании, ее конкурентных возможностей по сравнению с основными конкурентами и от степени серьезности проблем. Окончательное решение принимается после тщательного анализа отраслевой ситуации, основных конкурентов и собственной конкурентной позиции компании, ее ресурсной базы и интеллектуального капитала. При пересмотре стратегии компания должна ориентироваться на свои сильные стороны и выявленные конкурентные преимущества.

Резкое наращивание объема доходов. Цель этой стратегии – максимальное повышение объема продаж. Для ее реализации применяются ценовые скидки, активизация усилий по продвижению, расширение штата торговых работников, расширение обслуживания потребителей, быстрое обновление моделей товара.

Наращивание объема доходов используется в случае, если нет возможности сократить операционные затраты, а уровень безубыточности еще не достигнут, или если для повышения рентабельности текущей деятельности нужно увеличить загрузку производственных мощностей. Если потребители не слишком чувствительны к цене, поскольку их привлекают в первую очередь отличительные свойства товара, то самым быстрым средством наращивания доходов будет повышение цен.

Сокращение издержек. Стратегия выхода из кризиса с помощью сокращения издержек дает оптимальные результаты, если можно радикально пересмотреть цепочку ценности и структуру издержек компании, если неэффективность операционной деятельности очевидна и корректируема, если издержки компании явно завышены и есть резерв для их снижения, если объем продаж компании обеспечивает безубыточность деятельности.

В рамках общей стратегии сокращения издержек особое внимание должно уделяться сокращению административных расходов,

исключению второстепенных или малоэффективных видов деятельности из цепочки ценности, модернизации существующих производственных мощностей и оборудования для повышения производительности, временному отказу от инвестиций во второстепенные проекты или виды деятельности, реструктуризации задолженности для сокращения процентных выплат по долговым обязательствам и отсрочки их погашения.

Например, при переходе лесохозяйственных предприятий на принципы самофинансирования наряду с необходимостью обеспечения роста доходности лесного хозяйства важное внимание следует уделять и оптимизации уровня затрат. В настоящее время в структуре затрат на ведение лесного хозяйства практически более 70% расходов составляет содержание лесохозяйственного аппарата управления (лесной охраны), в то время как до 1990 года эта статья затрат не превышала 30-40%. Кроме того, работники лесхозов и лесничеств, относящиеся к лесной охране (лесничие, помощники, мастера, лесники и другие), основную часть заработной платы получают по бюджетной деятельности (лесное хозяйство), в то время как значительную часть времени уделяют лесопромышленной деятельности. Перераспределение расходов и их оптимизация могли бы существенно снизить убыточность лесохозяйственного производства.

Комплексная стратегия. Комплексная стратегия выхода из кризиса используется в тяжелых ситуациях, когда нужно действовать быстро и по всем возможным направлениям. При этом, чем серьезнее проблемы, стоящие перед организацией, тем эффективнее использование комплексной стратегии. Данную стратегию нередко используют новые менеджеры или руководители, приглашенные в компанию в целях преодоления кризисной ситуации.

Вывод компании из кризиса – рискованное мероприятие и нередко заканчивается неудачей. По исследованиям зарубежных авторов, в большинстве случаев компании, оказавшиеся в сложном положении, слишком медлят с началом антикризисных мер, не обладают достаточными финансовыми и управленческими ресурсами, и в конечном итоге проигрывают в конкурентной борьбе. Даже в случае успешного преодоления кризисной ситуации требуется много усилий и организационных изменений для полного восстановления конкурентоспособности и прибыльности предприятия.

Ликвидация компании – крайняя мера. Иногда кризис слишком глубок или спасти компанию нецелесообразно из-за чрезмерной

затратности этого мероприятия либо сомнительности стабильной прибыли в будущем. В таком случае закрытие неперспективной компании и ликвидация ее активов – лучшая стратегия, хотя и самая неприятная и болезненная, поскольку связана с увольнением работников и неизбежными последствиями для региона. Тем не менее, в безнадежных ситуациях вовремя предпринятая ликвидация лучше соответствует интересам собственников, чем неизбежное банкротство. Промедление с ликвидацией приводит только к ненужному истощению ресурсов предприятия и сокращению части активов, которые еще можно спасти, не говоря уже о дополнительном стрессе и негативном влиянии на будущую карьеру всех участников этого процесса. Главное – получить обоснованный ответ на вопрос, возможен выход из кризиса или нет. В кризисной ситуации владельцы и менеджеры компании невольно могут позволить эмоциям и гордости взять верх над трезвым рассудком.

Стратегии последнего тайма – компромиссный вариант между стратегиями сохранения существующих позиций и стратегией немедленного выхода. На этапе заката в жизненном цикле организации нередко применяют *стратегию последней жатвы*, когда компания жертвует рыночной позицией ради немедленного получения максимальной прибыли. Главная финансовая цель такой стратегии – извлечение максимального количества наличных денежных средств из угасающей компании для последующего использования в других бизнес-проектах. Оперативная смета и объем реинвестируемых средств в такой компании утверждаются в минимально необходимых размерах. Капитальные затраты на новое оборудование прекращаются или выделяются в последнюю очередь (за исключением случаев, когда настоятельно требуется срочно заменить определенное оборудование); основное внимание уделяется продлению срока использования имеющегося оборудования и производственных мощностей предприятия.

Руководство постепенно сокращает расходы на продвижение товаров, не слишком заметно снижает качество продукции, прекращает предоставление второстепенных услуг потребителям и т.д. Подобные действия неизбежно приводят к снижению объемов продаж и доли рынка, однако если сокращение расходов идет опережающими темпами, то на первом этапе чистая прибыль временно увеличится.

Стратегия последнего тайма подходит слабой компании в следующих обстоятельствах:

1. Когда перспективы развития бизнеса в долгосрочном периоде достаточно сомнительны. Например, в настоящее время по причинам экологической безопасности увеличивается потребление мебели из массива. В перспективе эта тенденция лишь усилится, что снизит потребности в производстве ДСП. Окна их ПВХ постепенно начинают теснить рынок оконных блоков из древесины. В долгосрочной перспективе цены на древесину имеют тенденцию устойчивого роста, в то время как издержки производства ПВХ при совершенствовании технологии могут снизиться, что существенно повысит уровень их конкурентоспособности. Поэтому производители должны учитывать данные тенденции и заранее предпринимать соответствующие стратегии.

2. Когда реанимация компании обойдется слишком дорого. В случае если изношенность основного капитала предприятия достигнет критической точки, а сегодня на многих предприятиях отрасли эта цифра уже составляет около 70-75%, необходимы будут огромные средства для обновления технологий и обеспечения рентабельного производства. В результате, может оказаться дешевле создание нового предприятия, чем реконструкция старого. Поэтому сегодня важнейшей задачей является преломление тенденции дальнейшего роста уровня износа основного капитала предприятий отрасли.

3. В случае, когда сохранение имеющейся доли рынка требует все больших затрат, а прибыли предприятия имеют устойчивую тенденцию к снижению.

4. Когда есть возможность переместить высвободившиеся ресурсы в более перспективную отрасль.

5. Если угасающий бизнес не входит в число основных видов деятельности диверсифицированной компании, лучше постепенно закрыть второстепенные виды деятельности, чем постоянно ощущать их негативное влияние на прибыльность более важных подразделений.

Стратегия последнего тайма лучше всего подходит диверсифицированным компаниям, где есть побочные или второстепенные виды деятельности либо подразделения со слабыми конкурентными позициями или оперирующие в непривлекательных сферах. Такие компании имеют возможность перебросить денежные потоки из второстепенных и малоперспективных видов деятельности в подразделения с более высоким потенциалом прибыльности или направить их на создание новых производств или приобретение других фирм.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие предприятия относят к лидерам отрасли? Какие признаки лидерства Вы можете назвать?
2. Какие стратегические подходы являются наиболее перспективными для лидеров отрасли?
3. В чем специфика поведения и какие стратегии могут использовать предприятия-преследователи? Какие компании к ним относят?
4. Как формировать стратегию предприятий с низкой конкурентоспособностью?
5. Когда и какими предприятиями применяются стратегии последнего тайма? В чем их суть и возможные действия?

7. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

7.1. Стратегия внедрения в новые отрасли

Новые перспективные отрасли отличаются высокими темпами роста и возможностями получения более высокой прибыли на вложенный капитал по сравнению с традиционными отраслями или продуктами. Поэтому вход в новые отрасли для диверсифицированной компании может открыть новые возможности с точки зрения прибыльности бизнеса. Вход в новый бизнес может иметь одну из трех форм: *приобретение, создание новой компании внутри старой и совместное предприятие.*

Приобретение уже существующего бизнеса (компании) – это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в наиболее быстром выходе на новый целевой рынок. Приобретение может осуществляться в форме поглощения или слияния.

Поглощение компании означает попытку (часто неожиданную) одной фирмы приобрести право собственности или контроль над другой (путем скупки ее акций на рынке) против желания руководства последней. *Слияние* – это, как правило, добровольное решение руководства об объединении (или продаже) предприятия. Этот способ помогает проводящей диверсификацию компании преодолеть такие барьеры на входе в новую отрасль, как наличие квалифицированного

персонала и налаженных каналов распределения, клиентской базы, приобретение технологического опыта, установления взаимоотношений с поставщиками, достижения такого масштаба, который позволил бы повысить эффективность и добиться более низких удельных затрат на единицу продукции в сравнении с конкурентами, увеличения затрат на рекламу и продвижение продукции для приобретения известности на рынке.

Однако самой трудной задачей является нахождение именно той компании, которую следует приобрести. Серьезная дилемма, встающая перед руководством компании, намеревающейся совершить покупку, заключается в выборе между успешной, но дорогостоящей компанией, и едва выживающей, но дешевой. Как правило, перспективные и высокоприбыльные фирмы не проходят тест на стоимость.

Тест на стоимость входа требует, чтобы ожидаемый поток прибыли приобретаемого бизнеса создавал привлекательный доход на общие затраты на покупку и на любые новые капиталовложения, необходимые для поддержания или расширения его деятельности. Тест на стоимость проходят компании, которые заняты в перспективных сферах и обладают потенциалом роста, но в данный момент по тем или иным причинам (низкий объем продаж, неизвестная торговая марка, высокая задолженность и т.п.) имеют заниженную рыночную стоимость. При определенной реконструкции эти компании могут стать высокоприбыльными бизнесами. Поэтому, если покупатель видит перспективные пути преобразования слабой фирмы в сильную, имеет для этого необходимые средства, ноу-хау и терпение, то слабая компания может оказаться лучшим объектом для долгосрочных инвестиций и способна улучшить финансовое положение предприятия.

Диверсификация может осуществляться путем *создания новой собственной фирмы, предприятия* «под зонтиком» всей компании (акционерного общества) для участия в конкуренции на желаемом новом рынке или сфере бизнеса.

Создание новой компании для выхода на рынки новой отрасли наиболее благоприятно, когда:

- 1) имеется достаточно времени для полного ввода ее в действие;
- 2) действующие на рынке компании, скорее всего, будут слабо и неэффективно реагировать на попытки новичка расколоть рынок;

3) такой выход на рынок требует меньших затрат, чем приобретение компании;

4) компания уже имеет все или большую часть тех знаний и опыта, которые нужны для эффективной конкуренции;

5) создание новых производственных мощностей не окажет отрицательного влияния на баланс спроса и предложения в отрасли;

6) в целевой отрасли имеется множество относительно мелких фирм, и поэтому новой компании не будут непосредственно противостоять крупные и более сильные соперники.

Совместные предприятия являются удобным способом получения доступа к новым бизнесам, по крайней мере, в ситуациях трех типов. Во-первых, совместные предприятия – это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одной компании. Разделение риска между двумя или несколькими компаниями повысит вероятность реализации нового рискованного проекта. Во-вторых, совместные предприятия имеют смысл, когда объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых компаний создает организацию, обладающую всем необходимым, чтобы стать сильным конкурентом и противостоять глобальной конкуренции. В этом случае каждый из партнеров привносит знания и ресурсы, которых нет у других и которые необходимы для достижения успеха.

В третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами порой являются единственной или наилучшей формой выхода на новые внешние рынки и преодоления импортных квот, тарифов, национальных и политических интересов, культурных преград. Экономические, конкурентные и политические реалии национальной окружающей среды часто требуют того, чтобы иностранная компания для получения доступа на национальный рынок другой страны объединялась с отечественными производителями данной страны. Местные партнеры создают для иностранных компаний определенные преимущества, заключающиеся в знании местных условий, предоставлении управляющего и маркетингового персонала, а также в доступе к местным каналам распределения.

В совместных предприятиях часто возникают трудные вопросы: как разделить работу между партнерами и кто должен осуществлять эффективное управление, нужно ли использовать местные сырьевые

материалы или лучше ввозить иностранные, какую часть продукции следует экспортировать, чему должны соответствовать технологические процессы – стандартам иностранной компании или местным нормам, что затрудняет возможности налаживания эффективных коммуникаций. Данные причины достаточно часто становятся главными причинами закрытия совместных предприятий при не нахождении компромиссных решений между местными и иностранными партнерами.

7.2. Стратегия родственной диверсификации

Стратегия родственной диверсификации означает внедрение в бизнесы, обладающие определенным «стратегическим соответствием» и возможностью использования родственных технологий в производстве, сбыте, маркетинге. Стратегическое соответствие существует, когда различные предприятия имеют достаточно родственные производственные циклы, из чего следуют важные возможности для *переноса квалификации и опыта с одной сферы в другую и совмещения родственных подразделений отдельных сфер деятельности с целью снижения издержек*. Диверсифицированная компания, использующая взаимосвязанность производственных циклов и извлекающая преимущество из стратегического соответствия достигает большей общей производительности, чем сумма производительностей, которые имели бы предприятия при работе независимо друг от друга. Наличие стратегического соответствия внутри диверсифицированного портфеля бизнесов в сочетании с энергией и квалификацией руководства компании в использовании конкурентных преимуществ от взаимодействия предприятий позволяет получить *синергический эффект* родственной диверсификации ($2 + 2 = 5$), который становится основой конкурентоспособности. *Родственную диверсификацию делает привлекательной возможность превратить стратегическое соответствие в конкурентное преимущество*.

Синергический эффект, заключающийся в дополнительной эффективности и конкурентоспособности диверсифицированной компании, обеспечивается следующими основными факторами:

➤ *возможностью снижения затрат* за счет роста масштабов деятельности, использования уже задействованного квалифицированного персонала в менеджменте, маркетинге, сбыте и

распределении продукции при создании нового производства (предприятия), проведения совместных рекламных кампаний, НИОКР и т.п. Например, ОАО «Гомельдрев», располагающий сетью представительств в других городах Беларуси и Российской Федерации, может организовать сбыт продукции нового производства (предприятия) через уже имеющиеся каналы распределения, что снизит затраты на продвижение продукции как нового, так и прежних видов основной деятельности;

➤ *переноса технологии или производственного опыта, ноу-хау* на новое предприятие и обеспечение дополнительной дифференциации продукции, повышение качества обслуживания клиентов, предоставление нового комплекса услуг. Например, на базе конструкторского бюро ОАО «Минскпроектмебель» можно создать дизайн-центр, оказывающий услуги по проектированию новых моделей мебели для ОАО и других предприятий отрасли на платной основе;

➤ *использование преимуществ известной торговой марки (бренда)* при реализации продукции нового предприятия (производства) в той же отрасли. Например, продажа дверных блоков или другой продукции под зарекомендовавшей себя торговой маркой ЗАО «Пинскдрев» будет иметь больший успех, чем под фирменным наименованием неизвестного потребителям производителя;

➤ *приобретение такого нового бизнеса (предприятия, фирмы)*, который улучшит положение компании в ее прежней сфере деятельности. Например, крупный производитель, имеющий большие обороты и соответствующие издержки на продвижение, рекламу, может посчитать целесообразным приобрести или создать собственную рекламную компанию.

Диверсификация в родственные сферы деятельности предоставляет возможность приобретения дополнительных конкурентных преимуществ и укрепление рыночных позиций компании благодаря наличию *стратегического соответствия родственных рынков, производственного и управленческого соответствия.*

Стратегическое соответствие родственных рынков. Из стратегического соответствия родственных рынков вытекают различные возможности экономии затрат (или эффекты масштаба), использование единой сбытовой службы для всех родственных продуктов вместо отдельных сбытовых служб для каждого

предприятия, пропаганда родственных изделий в одних рекламных объявлениях или печатных материалах, применение общей торговой марки, координация отгрузки и доставки, объединение послепродажного обслуживания и ремонта, координация процессов оформления заказов и выписки счетов, проведение общих рекламных мероприятий. Такое стратегическое соответствие родственных рынков обычно позволяет компании сэкономить на стоимости маркетинга, продаж и распределения.

Производственное соответствие. Различные сферы деятельности обладают производственным соответствием, когда имеются потенциальные возможности для совместного использования мощностей или квалификации персонала, осуществлении научных исследований и разработок, освоении новой технологии, производстве деталей, окончательной сборке изделий или выполнении функций административной поддержки. Это позволяет оптимизировать производственные затраты всей компании.

Управленческое соответствие. Этот тип соответствия возникает, когда работа различных сфер деятельности связана с приблизительно одинаковыми предпринимательскими, административными и производственными проблемами, что позволяет переносить управленческие технологии и ноу-хау с одного предприятия на другое, входящие в общую структуру компании (или ОАО). Такой перенос управленческого опыта может осуществляться в любой точке цепи издержек: на стадии проектирования и внедрения продукции, организации снабжения сырья и материалов, управления финансами и т.д. Родственная диверсификация в этом плане позволяет сэкономить управленческие издержки на единицу изделия за счет того, что часть постоянных издержек действующих предприятий перекладывается на продукцию новых производств.

Основным недостатком родственной диверсификации является повышение предпринимательского риска. Вложение средств в развитие бизнеса в рамках одной отрасли может привести к резкому ухудшению финансового положения предприятия при существенных колебаниях спроса на продукцию этой отрасли или по другим экономическим причинам. Поэтому некоторые крупные предприятия используют альтернативные стратегии внедрения в разные отрасли экономики для повышения финансовой устойчивости.

7.3. Стратегия неродственной диверсификации

Стратегия неродственной (конгломератной) диверсификации предполагает проникновение в любые отрасли и бизнесы, обещающие финансовые выгоды. Формирование «портфеля» неродственных бизнесов в структуре компании (акционерное общество или холдинговая компания) позволяет распределить основной капитал предприятия между разными сферами экономики и снизить уровень предпринимательского риска, связанного с возможностями стабильного долгосрочного развития. Использование взаимоотношений стратегического соответствия в данном случае является вторичным.

Основная предпосылка неродственной диверсификации заключается в том, что любая компания или фирма, которая может быть куплена на выгодных финансовых условиях и которая имеет удовлетворительные перспективы прибыли, представляет собой хороший объект для диверсификации.

Компании, использующие стратегии неродственной диверсификации, концентрируют свое внимание на таких компаниях-кандидатах на приобретение, которые предлагают возможности быстрого достижения финансовой выгоды из-за их «особого положения»:

➤ *Компании, активы которых недооценены.* Возможности заключаются в приобретении таких компаний по цене ниже рыночной и получении финансового выигрыша при последующей перепродаже активов после реструктуризации и совершенствования.

➤ *Компании, испытывающие финансовый голод.* Такие бизнесы часто можно купить по низкой цене, перестроить их работу с помощью финансовых ресурсов и управленческих возможностей материнской компании и обеспечить их достаточно высокую прибыльность, темпы роста масштабов деятельности.

➤ *Компании, имеющие хорошие перспективы, но испытывающие дефицит капиталовложений.* Бедные фондами, но богатые возможностями фирмы обычно бывают самой желанной «добычей» для мощных в финансовом отношении и ищущих новые возможности компаний. Данными фирмами, как правило, являются новички рынка, предлагающие новые товары, технологии, но которые для достижения рентабельного объема продаж требуют значительных объемов инвестиций, которые они не в состоянии генерировать на первоначальном этапе развития бизнеса. Именно поэтому

диверсификация является взаимовыгодной сделкой для обеих компаний.

Неродственная, или конгломератная, диверсификация обладает привлекательностью с нескольких финансовых точек зрения:

1) *Предпринимательский риск распределен по нескольким различным отраслям*, что делает компанию менее зависимой от одного бизнеса. Неродственная диверсификация является наилучшим способом распыления финансового риска, так как инвестиции компании могут быть распределены в диапазоне более разнообразных и совершенно различных сфер деятельности.

2) *Финансовые ресурсы могут быть инвестированы в наиболее прибыльные и быстроразвивающиеся отрасли*. Традиционные сферы деятельности компании могут испытывать определенные проблемы стагнации в развитии. Поэтому, целесообразнее в данном случае инвестировать средства компании не в дальнейшее развитие собственного бизнеса, а в другие отрасли, имеющие лучшие перспективы роста прибыли. Это также обоснованно в случае, если в действующей отрасли предприятие достигло максимального объема производства и продаж, а дальнейшее наращивание масштабов будет приводить к перепроизводству.

3) *Стабилизация долгосрочной прибыльности компании*. При неродственной диверсификации убытки в одних отраслях могут компенсироваться прибылями в других сферах деятельности. Идеальным является случай, когда циклические спады в одних бизнесах уравниваются циклическими подъемами в других отраслях, в которые диверсифицировалась компания.

4) *Приобретение дешевых фирм со скрытым потенциалом роста*. Приобретение такой фирмы может существенно повысить стоимость курса акций компании-покупателя. Однако возможность нахождения такого выгодного объекта для диверсификации будет зависеть от проницательности высшего руководства, его объективной оценки перспектив развития своей и приобретаемой компании

5) *Использование известной торговой марки*. При неродственной диверсификации, как собственно и при родственной, компания может использовать в продвижении товаров нового предприятия имеющуюся известную торговую марку, что будет повышать уровень продаж и прибыльность бизнеса по сравнению с малоизвестными производителями. Достаточно часто известные корпорации используют свои популярные торговые марки при выходе

в новые отрасли, что дает им преимущественные шансы для организации эффективного бизнеса в новой сфере деятельности.

Хотя в теории неродственной диверсификации считается, что она обладает потенциалом для повышения стабильности объемов продаж и прибыли в процессе движения компании вдоль экономического цикла, на практике все попытки противочиклической диверсификации закончились неудачей. Подавляющее большинство отраслей испытывают одинаковое влияние в условиях динамики экономического роста. Как правило, спад происходит во многих отраслях экономики, оказывая общее отрицательное воздействие на широко диверсифицированную компанию в том числе.

Основная проблема неродственной диверсификации заключается в определении степени или широты охвата различных отраслей экономики при формировании предпринимательского портфеля. Чем больше ширина, тем сложнее обеспечить эффективную координацию входящих предприятий и общую финансовую устойчивость. В результате, руководство должно взвешивать дополнительные издержки, связанные с руководством, с финансовыми выгодами от диверсификации.

Недостатки неродственной диверсификации:

➤ *данная стратегия является чистым финансовым подходом, направленным на создание рыночной стоимости акций, в то время как родственная диверсификация является стратегическим подходом;*

➤ *не создает конкурентных возможностей на основе стратегического соответствия, т.к. при выходе в другие отрасли компании приходится конкурировать с новым внешним окружением, а организация нового бизнеса не оказывает прямого влияния на уровень издержек или прибылей других производств, возможно только косвенное влияние через перекрестное финансирование;*

➤ *недостаточная компетентность высшего руководства при управлении различными предприятиями, входящими в структуру компании и относящимися к разным секторам экономики. Как правило, в разных отраслях (производство, торговля, консалтинговые услуги, банковское дело и т.п.) действуют различные факторы успеха. Поэтому обеспечить эффективное руководство в такой компании достаточно сложно.*

Следует отметить, что неродственная диверсификация была достаточно популярна в 1960-е гг. В период с 1959 по 1969 гг. доля компаний с единственным видом бизнеса в списке Fortune 500

снизилась с 23% до 15%, в то же время доля конгломератов без доминирующего вида бизнеса в общем числе компаний возросла с 7,3% до 19%. Интерес к неродственной диверсификации стимулировал рост биржевых котировок. Однако, в настоящее время считается, что неродственная диверсификация 1960-х гг. была ошибкой. В среднем, приобретаемые компании не становились прибыльнее. Более того, большинство из них в последствии были дивестированы. По исследованиям М. Портера в период с 1980 по 1986 гг. 74% из ранее приобретенных неродственных бизнесов были проданы.

7.4. Стратегии свертывания и ликвидации

Даже самая продуманная стратегия диверсификации может привести к приобретению бизнеса, который со временем станет неэффективным либо не оправдает ожидания относительно прибыльности. В таком случае используется *стратегия свертывания и ликвидации*.

На эффективность реализации стратегии предприятия оказывает влияние множество ситуационных факторов, которые не могут быть полностью учтены на этапе планирования стратегии и возможных ее финансовых перспектив. Кроме того, с течением времени изменяется долгосрочная привлекательность бизнеса. Достаточно обоснованные сегодня действия по диверсификации завтра могут оказаться ошибочными. Может произойти и так, что некоторые предприятия, несмотря на их хорошее финансовое положение, не могут эффективно работать с другими подразделениями компании, как это предполагалось первоначально. Иногда диверсификация, представляющаяся разумной с точки зрения стратегического соответствия, приводит к конфликтам, этическим ценностям, недопустимым с точки зрения культурного соответствия. Отсутствие общих моральных ценностей и культурной совместимости между различными видами предприятий может стать преградой для диверсификации в отрасль с большим потенциалом совместного использования технологий, производственным соответствием и некоторым совпадением каналов распределения.

Поэтому, если руководство компании приходит к заключению, что какое-то производство или предприятие, входящее в структуру бизнеса, уже не обладает стратегическим соответствием или

становится непривлекательным для дальнейшего инвестирования, то необходимо рассмотреть возможности его ликвидации или продажи.

В целях недопущения истощения ресурсов и сохранения достаточной ликвидности крупные компании стремятся избавляться от убыточных или неперспективных предприятий максимально быстро. Это позволяет сохранить основной капитал и высвободить ресурсы для покрытия убытков. Единственной причиной задержки с решением этой проблемы может быть задача приведения бизнеса в наилучшее состояние для продажи. Чем больше предприятий входит в структуру диверсифицированной компании, тем больше вероятность, что ей придется избавиться от неэффективно работающих предприятий («товары-собаки» или не имеющие стратегического соответствия).

Ликвидация может быть осуществлена в одной из двух форм:

➤ материнская компания может выделить бизнес в отдельную финансово и управленчески независимую фирму, в которой она может сохранять или не сохранять долю в собственности, в зависимости от того, какие перспективы развития имеет данная фирма;

➤ материнская компания может продать бизнес (производство) как свою часть для покупателя, предлагающего наилучшие условия для приобретения. По максимальной цене, как правило, могут купить предприятия, которым данное производство (бизнес) больше всего подходит или обладает стратегическим соответствием.

При всех стратегических альтернативах ликвидация – самое неприятное и болезненное мероприятие, особенно в случае недиверсифицированного предприятия, когда она означает прекращение существования компании. Для диверсифицированной компании трудности, связанные с ликвидацией рабочих мест, закрытием предприятия и т.д., хотя и не могут быть уменьшены, но оставляют шансы на нормальную работу остальных предприятий, которые часто начинают работать эффективнее после реструктуризации компании и ее долгов. В безнадежных ситуациях ранняя ликвидация в большей степени защищает интересы акционеров, чем неизбежное банкротство. Продолжительная борьба в безнадежной ситуации истощает ресурсы организации и оставляет все меньше материальных ценностей. Тем не менее, прежде чем использовать подобную стратегию руководству необходимо взвесить

все за и против, оценить реальные перспективы и возможности дальнейшего развития и структуру «портфеля».

7.5. Стратегии перестройки или сокращения компании и реструктуризации портфеля

Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля используются в целях «оздоровления» портфеля входящих бизнесов в структуру компании. Тяжелое положение может быть результатом значительных убытков в одном или нескольких подразделениях, снижающих общие финансовые показатели предприятия, большого числа производств в непривлекательных отраслях, спада в экономике, отрицательно сказывающегося на многих составных частях компании, чрезмерного давления долгов или неправильно осуществленных приобретений, не оправдавших ожиданий руководства или акционеров.

Стратегия перестройки концентрирует внимание на действиях, направленных на превращение убыточных производств в прибыльные, а не на их ликвидацию. Стратегии перестройки наиболее приемлемы в ситуациях, когда причины плохой работы подразделения являются краткосрочными, а испытывающие проблемы предприятия и их сферы деятельности находятся в привлекательных отраслях. Потому ликвидация временно убыточных подразделений не имеет долгосрочного стратегического смысла.

Стратегии сокращения включают сужение диапазона диверсификации до меньшего числа входящих предприятий. Такая стратегия обычно реализуется, когда руководство компании решает, что она слишком широко диверсифицирована и что необходимо сконцентрировать усилия на нескольких основных видах деятельности.

Сокращение обычно осуществляется путем ликвидации тех предприятий или производств, которые слишком малы, чтобы вносить заметный вклад в общую прибыль компании, или тех, которые имеют незначительное соответствие (или вообще не имеют никакого соответствия) с основными сферами деятельности. Ликвидация таких производств высвобождает ресурсы, которые могут быть использованы для сокращения долга или расширения основной деятельности.

Стратегии реструктуризации портфеля включают радикальную перестройку состава портфеля компании и доли в ней определенных бизнесов (предприятий) различных типов. *Реструктуризация портфеля* предусматривает крупные стратегические действия по перестройке структуры бизнеса компании путем серии продаж и приобретений.

Реструктуризация портфеля бизнесов целесообразна при выполнении любого из перечисленных ниже условий:

➤ когда анализ стратегии показывает, что перспективы компании становятся неблагоприятными из-за того, что портфель содержит слишком много медленно растущих, затухающих или конкурентно-слабых бизнесов (продуктов);

➤ когда один или несколько основных бизнесов (продуктов) компании стали жертвой трудного времени;

➤ когда новый директор-распорядитель принимает решение об изменении направления деятельности компании;

➤ во время наплыва новых технологий и продукции, когда изменение структуры портфеля необходимо для создания новой позиции в потенциально крупной новой отрасли;

➤ когда компания имеет уникальную возможность приобретения столь крупного предприятия, что это требует продажи нескольких старых предприятий для финансирования этой сделки;

➤ когда основные подразделения или портфель товаров становятся все менее привлекательными и это требует перестройки портфеля для обеспечения долгосрочных перспектив роста компании.

Реструктуризация портфеля обычно включает как ликвидацию старых, так и создание новых бизнесов. Кандидатами на исключение становятся не только слабые или нестабильно работающие предприятия либо те из них, которые находятся в непривлекательных отраслях, но и те, которые потеряли стратегическое соответствие (даже если они остаются прибыльными и работают в достаточно привлекательных отраслях). Многие широко диверсифицированные корпорации, разочарованные работой некоторых приобретенных ими предприятий и испытывающие трудности в управлении множеством неродственных бизнесов, реструктуризируют свои портфели для сужения области основной деятельности и повышения уровня управляемости организацией в целом.

7.6. Стратегии международной диверсификации

Отличительными чертами *стратегии международной диверсификации* являются диверсификация в различные сферы деятельности на различных национальных рынках. Диверсификация на международных рынках может осуществляться как в рамках родственных, так и неродственных отраслей. В такой ситуации от руководства требуются разработка и реализация значительного числа стратегий, по крайней мере, по одной для каждой отрасли с таким числом вариантов для национальных рынков, которое приемлемо для данной ситуации.

Цель стратегической координации на уровне штаб-квартиры компании состоит в направлении всей мощи корпоративных ресурсов и возможностей на решение задачи сохранения устойчивых конкурентных преимуществ в каждом бизнесе и на каждом национальном и глобальном рынке. Развитие международной диверсификации происходило в несколько этапов.

До 60-х годов прошлого века многонациональные корпорации использовали свои в достаточной степени автономные филиалы, расположенные в различных странах, для обслуживания потребностей местных национальных рынков. Цель руководства на уровне штаб-квартиры корпорации в основном ограничивалась функциями управления финансами, передачи технологии и координации экспорта.

Однако в течение 70-х годов стратегии, сориентированные на учет местных условий, стали терять свою эффективность. Конкуренция разворачивалась в глобальном масштабе во все большем числе отраслей по мере того, как японские, европейские и американские компании осуществляли международную экспансию. На международной арене конкурентные «войны» во многих отраслях поднялась с национального на глобальный уровень из-за стратегий глобальных конкурентов (по большей части японских), включающих захват прочных рыночных позиций в других странах за счет предложения более низких цен и более высокого качества, чем имелись у других компаний. В целях отражения угрозы глобальных конкурентов, международные корпорации (ТНК) были вынуждены интегрировать свою деятельность в различных странах с целью повышения эффективности и снижения производственных затрат.

В 80-е годы появился еще один источник конкурентного преимущества: построение более прочной конкурентной позиции

одновременно в нескольких родственных глобальных отраслях с помощью стратегического соответствия родственной диверсификации.

Родственная диверсификация наиболее способна создать конкурентное преимущество многонациональной компании тогда, когда ее опыт в основной технологии может быть использован в других отраслях и тогда, когда имеет место значительный эффект масштаба и преимущества торговой марки могут быть распространены на группу родственных бизнесов. Например, компания Honda производит автомобили, мотоциклы, газонокосилки, генераторные агрегаты, подвесные лодочные машины и садовые мотоблоки, в основе которых заложена технология бензиновых двигателей. Основная стратегия компании Honda заключается в использовании опыта компании в области технологии и производства бензиновых двигателей, а также во всемирной известности торговой марки Honda.

Источники конкурентного преимущества диверсифицированных многонациональных корпораций.

Многонациональная корпорация обладает опытом в основной технологии и, осуществляя диверсификацию в группе родственных изделий и бизнесов и централизуя на уровне штаб-квартиры корпорации работу в области научных исследований и разработок, обеспечивает создание реального потенциала для получения конкурентного преимущества на базе усовершенствованной технологии по всем бизнесам, а также разработки новых изделий.

Второй источник конкурентного преимущества для многонациональных диверсифицированных компаний связан с преимуществами систем распределения и известности торговой марки, которые могут нарастать при осуществлении диверсификации в родственные глобальные отрасли. Например, компании Sanyo и Matsushita повышают свои возможности в области распределения, снижают затраты, связанные с хранением и распределением продукции с использованием системы поставок «точно вовремя», и создают большую известность своей продукции.

Недиверсифицированные многонациональные корпорации и местные компании имеют слабые позиции для защиты своего рыночного положения от решительной атаки многонациональной диверсифицированной корпорации.

Способность диверсифицированной многонациональной корпорации из года в год поддерживать сокрушающие конкурентов цены вытекает либо из преимущества в издержках, создаваемого стратегией родственной диверсификации, либо из готовности к перекрестному финансированию низких прибылей или даже убытков за счет доходов от прибыли в других странах и/или прибылей от других бизнесов. В наиболее быстроразвивающихся странах ТНК формируют так называемые «заповедники» прибыли, компенсируя потери на других национальных рынках.

За счет размещения производств в «заповедниках» прибыли многие компании достигают значительных успехов в области лидерства в издержках и на рынке. Например, на американском рынке видеомагнитофонов доля японских торговых марок достигает 40%, однако все 100% видеомагнитофонов производятся в Японии, на рынке микроволновых печей японским маркам принадлежит менее 50%, при этом более 85% печей, продаваемых в США, также изготовлены японскими предприятиями. Компания Samsung – лидер в разработке чипов памяти, основала научно-исследовательскую лабораторию в Силиконовой Долине и передала свои ноу-хау южнокорейским предприятиям. Применяя поставки «точно в срок» и размещая производство комплектующих рядом со сборочными предприятиями, компания достигла значительных преимуществ в издержках перед другими производителями. Компания Wal-Mart, являясь крупнейшей сетью розничной торговли в США, быстро осваивает новые рынки в других странах и достигает их прибыльности за счет распространения накопленного опыта продаж и применения скидок в своей сфере деятельности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие способы диверсификации могут использовать современные предприятия?
2. Какие особенности реализации стратегий родственной диверсификации?
3. Какие цели ставит стратегия неродственной диверсификации?
4. Приведите примеры родственной и неродственной диверсификации.
5. Какие положительные и отрицательные стороны родственной и неродственной диверсификации?

6. Целесообразно ли использование родственной и неродственной диверсификации в отраслях лесного комплекса Беларуси?

6. При каких условиях следует реализовывать стратегии ликвидации бизнеса?

7. В чем отличительные особенности стратегий перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля?

8. Какие основные элементы заложены в стратегию международной диверсификации?

9. Какие этапы выделяют в развитии международной диверсификации?

10. Решают ли стратегии международной диверсификации проблемы неродственной диверсификации?

11. Какие возможности открывают стратегии международной диверсификации для предприятий химико-лесного комплекса?

12. При каких условиях стратегии международной диверсификации могут использоваться отечественными производителями и используются ли они в настоящее время?

8. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

8.1. Мероприятия по кадровому обеспечению стратегического процесса

Задача менеджера, реализующего стратегию, состоит в трансформировании стратегического плана в конкретные действия, необходимые для достижения заданных стратегических и финансовых целей. Однако, стратегии осуществляют не организации, а люди. Субъективный фактор порой может сыграть главную роль в эффективности стратегии. Персонал может интерпретировать новую стратегию по-разному, испытывать неуверенность в отношении необходимых изменений в их отделах. Устоявшиеся традиции, интересы, инерция и укоренившиеся обычаи могут стать преградой при реализации стратегии. Поэтому одним из факторов *успешной реализации стратегии является эффективная коммуникация и координация деятельности сотрудников*. Руководство компании должно настолько четко и убедительно сформулировать необходимость организационных изменений, чтобы все независимо от занимаемой должности почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных стратегических целей.

Эффективная реализация стратегии во многом зависит от квалификации персонала, конкурентных навыков и эффективной внутренней организации. Улучшение качества данных факторов – основная задача реализации стратегии. В связи с этим организационные меры по управлению стратегией включают:

1. Подбор квалифицированных кадров на ключевые должности.
2. Обеспечение организации необходимыми навыками в основных видах деятельности, управленческими кадрами, техническими знаниями и конкурентными возможностями (превосходством перед конкурентами по таким параметрам как цена, качество, технологии, кадры и т.д.).
3. Организация экономических процессов и принятие управленческих решений, способствующих реализации стратегии.

Подбор кадров на ключевые должности. Создание сильной управленческой команды с необходимыми личностными качествами и производственными навыками – одно из первых шагов в деле реализации стратегии. Руководство организации, в первую очередь,

должно сформировать такую рабочую группу менеджеров, которая будет обладать полным набором качеств для решения стратегических задач и проблем. В любом другом случае, пока ключевые должности не будут заполнены способными и опытными людьми, стратегия не может быть реализована.

В определенных ситуациях, когда не предусматриваются серьезные изменения стратегического курса, вполне достаточно существующей на предприятии управленческой команды. В других случаях, при изменении стратегии, часто необходимо усилить или расширить управленческую команду путем выдвижения наиболее квалифицированных сотрудников на ключевые должности либо привлечения менеджеров со стороны, чьи подготовка, образ мыслей и стиль руководства подходят для конкретной ситуации.

При этом зарубежная практика показывает, что привлечение сотрудников со стороны значительно уступает стратегии продвижения собственных сотрудников. Как правило, руководители, нанимаемые организацией со стороны, достаточно часто сталкиваются с серьезными проблемами внутренней коммуникации. Уже сложившийся коллектив воспринимает человека со стороны как чужака, на место которого есть свои достойные кандидаты. Это не позволяет сформировать условия для нормальной работы коллектива. Иногда для этого требуется несколько лет. Поэтому, лидеры рынка ориентируются на инвестирование в развитие и обучение собственных сотрудников, их продвижение на ключевые позиции в организации, в том числе и при формировании управленческих команд по реализации стратегии.

Создание *сильной команды* менеджеров с хорошим сочетанием личных качеств и комплексом необходимых навыков и умений является одним из главных элементов организационного механизма управления стратегией. Командное управление на самом деле слабо развито в практике отечественных предприятий. Его использование могло бы способствовать существенному повышению эффективности использования человеческих ресурсов. Данный ресурсный потенциал на сегодняшний момент востребован организацией лишь частично, что существенно снижает ее экономические возможности.

Повышение компетентности. Формирование навыков и организационных способностей, которые не могут превзойти конкуренты – является надежной основой для получения конкурентного преимущества. В связи с этим не менее важной

является задача укомплектования (повышения компетентности) организационных подразделений специалистами, обеспечивающими превосходство фирмы над конкурентами в одной или нескольких решающих сферах деятельности (лучшие методы производства, более удачная разработка продукции, более качественный сервис, быстрая реакция на изменения запросов покупателей, более эффективное снижение затрат и т.д.).

Профессиональная подготовка и переподготовка являются важными элементами процесса реализации стратегии, когда стратегия требует новых (других) навыков, подходов и операционных методов. Если избранная стратегия предполагает новые навыки и отличное ноу-хау, то обучение персонала должно находиться на одном из первых мест в программе действий. В связи с этим руководство должно обеспечить службу подготовки кадров достаточными ресурсами и эффективными учебными программами для достижения превосходства в знаниях и опыте.

Важное место в системе реализации стратегии занимает построение *эффективной информационной системы обеспечения* процесса управления и системы стратегического контроля (стратегического надзора). Предприятие должно сформировать свою собственную систему стратегического контроля, адаптированную к перспективным показателям реализации стратегии и обеспечивающую возможность надзора за кризисными ситуациями в отрасли (см. п. 2.6. система и уровни стратегического контроля).

Важным элементом эффективного кадрового обеспечения стратегии является использование *коллективных форм* принятия стратегических решений. Использование данных форм позволяет реализовать принцип совместной деятельности персонала в рамках стратегического процесса, что дает возможность за счет альтернативности мнений разработать реальную стратегию и комплекс мер, взаимоувязанных с ресурсным потенциалом предприятия и возможностями внешней среды. Наибольших успехов в развитии и применении коллегиальных методов управления добились японские компании, опыт которых сейчас активно перенимают американские и европейские компании. Сравнительная характеристика японской и американской модели менеджмента представлена в таблице 8.1.

Японская модель менеджмента характеризуется особенной философией «Мы все одна семья», что означает необходимость

обеспечения нормальных отношений с работниками и рассмотрение их как основной ценности организации. Это реализуется посредством таких подходов, как пожизненный найм персонала, стимулирование неформальных отношений, отсутствие особых привилегий у высшего руководства, ротация кадров, коллективные системы управления (кружки качества, «канбан» или «точно-во-время»). Менеджеры в японской компании не имеют собственного кабинета, а вместе со служащими размещаются в одном открытом зале без перегородок, оснащенный простой и самой необходимой мебелью. Все работники и руководители, как правило, одеты в одинаковую униформу, что подчеркивает отсутствие разницы между менеджерами и рабочими, что способствует совместной коллективной работе. Перед началом рабочего дня весь персонал делает физзарядку и поет гимн своей фирмы, что стимулирует неформальные отношения. На все жалобы работников, как правило, следует немедленная реакция руководства.

Таблица 8.1.

Характеристика японского и американского менеджмента

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия управленческих решений
2. Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3. Нестандартная, гибкая оргструктура	Строго формализованная структура
4. Коллективный контроль	Индивидуальный контроль менеджера
5. Неформальная организация контроля	Формальная организация контроля
6. Замедленная оценка и карьерный рост	Быстрая оценка и продвижение
7. Главное качество менеджера - умение осуществлять координацию и контроль	Главное качество менеджера - профессионализм
8. Ориентация управления на группу	Ориентация на отдельную личность
9. Оценка управления по коллективному результату и гармонии в коллективе	Оценка управления по индивидуальному результату
10. Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
11. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера строится на личных результатах
12. Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
13. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
14. Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Найм на работу на короткий период

Важным элементом обучения персонала является ротация кадров. Каждые 3-5 лет японцы переходят на новое место работы или должность внутри компании. Данный метод обучения позволяет сформировать высокопрофессиональные, взаимозаменяемые трудовые ресурсы, что обеспечивает возможность применения коллективных методов принятия решений. В особенности это актуально для подготовки менеджеров, так как в Японии отсутствуют как таковые бизнес-школы и компании самостоятельно готовят управленческие кадры. Следует отметить, что при переходе в другую компанию работник лишается трудового стажа, дискриминируется в отношении оплаты труда, льгот, пенсии, что дестимулирует текучесть кадров.

Создав особый микроклимат и культуру отношений, японские компании добились высокой лояльности со стороны персонала: служащие безоговорочно выполняют сверхурочную работу, редко пользуются выходным днем, используют лишь половину оплачиваемого отпуска, всегда готовы оказать любую помощь фирме или коллегам. По данным опросов 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США – 45%, в Англии – 36%, Германии – 31%, Франции – 12%, России – 6%)

Организационно-техническое содержание японского менеджмента включает в себя комплексную систему управления качеством «Канбан» («точно-во-время»), «кружки качества», методы «участия в управлении». Впервые система «Канбан» была разработана и применена в компании «Тойота». Суть этой системы состоит в организации непрерывно-поточного многопредметного производства изделий разных моделей при обеспечении поставок комплектующих мелкими партиями непосредственно на конвейер или цеха («точно-во-время»). В результате, ликвидируется большинство складских запасов и высвобождаются производственные площади, ранее использовавшиеся для размещения сырья, материалов, продукции. Кроме того, данная система ориентируется на комплексное управление качеством, осуществляемое коллективными усилиями рабочих и применение многофункционального оборудования с небольшим временем переналадки. Реализация системы «Канбан» и поставок «точно-во-время» требует формирования особых отношений с партнерами и поставщиками фирмы, и, как правило, предполагает

формирование организации нового типа – сетевой структуры, которая будет рассмотрена ниже.

Следующей формой коллективных методов управления являются *кружки качества*, предполагающие привлечение рабочих и служащих к новаторским разработкам. Кружок, состоящий из небольшой группы людей, призван добровольно осуществлять контроль за качеством труда и продукции на предприятии. Участники кружка должны содействовать развитию инициативы и обязаны не менее 1 раза в месяц вносить конкретное предложение по совершенствованию производства. Между кружками качества в рамках фирмы организуется соревнование с ежемесячным подведением итогов и награждением победителей. Японские кружки качества давали в 5-6 раз больше рационализаторских предложений, чем сотрудники американских компаний, деятельность которых была не скоординирована.

Цель японского менеджера-предпринимателя – в полной мере использовать мастерство, талант и способности каждого работника. Поэтому японцы применяют метод «*участия в управлении*» на основе решений «снизу вверх», при которых каждый сотрудник несет свою долю ответственности за результаты, что позволяет наиболее эффективно использовать его способности. Управленческие решения обсуждаются всеми членами коллектива, принимаются медленно (один из главных недостатков коллегиальной системы менеджмента), но реализуются достаточно быстро. Коллегиальность обеспечивает высокое качество решений и низкое количество ошибок вследствие рассмотрения всех альтернативных мнений. В целях стимулирования данного процесса при обсуждении вопросов первыми начинают высказывать мнение самые младшие менеджеры, а далее в порядке возрастания должности. В случае если руководитель начинает обсуждение первым, как правило, младшие сотрудники боятся высказать противоположное мнение. Процесс принятия коллегиальных решений в японских компаниях также позволяет внедрять в жизнь более рискованные проекты и долгосрочные стратегии (окупаемость 5-10 лет), так как ответственность лежит на коллективе. Американские же менеджеры, учитывая персональную ответственность, ориентированы на краткосрочные стратегии (окупаемость 1-3 года) с низкой степенью риска, в результате чего теряется долгосрочная эффективность и конкурентоспособность компании.

8.2. Адаптация организационной структуры управления

Организационная структура управления является основным средством реализации стратегии. Насколько она обоснована и соответствует рыночной ситуации, зависит успех организации в конкурентной борьбе. В целом, организационная структура должна быть специализирована под поставленные стратегические задачи. Например, стратегии лидерства в издержках требуют реализации четко взаимоувязанных программ снижения издержек, обеспечение эффективного контролинга затрат на каждом этапе производственного процесса, что могут обеспечить традиционные линейно-функциональные структуры управления, характеризующиеся преимущественным централизованным управлением. Дифференциация продукции может быть обеспечена за счет стимулирования инновационной деятельности и усиления служб маркетинга и сбыта, обеспечивающих отслеживание процессов динамики спроса и предложения на рынке. Последние могут иметь матричное построение, базирующееся на децентрализации полномочий по формированию сбытовой и маркетинговой политики организации. Такие стратегии как вертикальная интеграция и диверсификация предусматривают создание новых производств и предприятий, что означает переход на дивизиональные структуры управления. Таким образом, при постановке новых стратегических задач требуется изменение самой организационной структуры управления, призванной обеспечить реализацию задач с наименьшими затратами ресурсов.

Принцип стратегического менеджмента: пытаться осуществить новую стратегию с помощью старой структуры, как правило, нецелесообразно. Во многом причиной неблагоприятных тенденций в развитии предприятия может выступать действующая структура управления, которая сковывает инициативу, использует жесткие правила и процедуры, что не позволяет своевременно реагировать на рыночные перемены. Как только организация перестает изменяться, она постепенно утрачивает свои конкурентные возможности и репутацию.

Основные организационные меры по адаптации структуры к стратегии включают:

1. Выявление основных видов деятельности, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии и придание им статуса основных элементов организационной структуры управления.

2. Если все виды работ, связанные со стратегией, невозможно включить в сферу компетенции одного менеджера, обеспечить эффективные связи между ключевыми подразделениями и необходимый уровень их координации.

3. Определение круга полномочий и степени самостоятельности, необходимых для руководства каждым подразделением, с целью обеспечения эффективного баланса между преимуществами централизации и децентрализации.

4. Определение неосновных видов деятельности, которые могут более успешно и эффективно осуществляться сторонними организациями по сравнению с их выполнением самой компанией.

При адаптации организационной структуры к стратегии выделяют пять формальных подходов: функциональная специализация, географическое построение, децентрализованные хозяйственные отделения, стратегические хозяйственные единицы, матричные структуры с двойными линиями полномочий и стратегическим приоритетом.

Функциональные организационные структуры – наиболее распространенная форма адаптации структуры к стратегии в компаниях с одним предприятием. Форма функциональной специализации изменяется с учетом потребностей покупателей, видов продукции и используемых технологий в производстве, маркетинге, менеджменте.



Рис.8.1. Схема функциональной организации

Стратегические преимущества: централизованный контроль стратегических результатов, хорошо подходит для структурирования фирм с одним покупателем, тесная взаимосвязь со стратегией за счет выделения ключевых работ в функциональные подразделения, стимулирует приобретение глубоких специальных знаний, получение эффекта кривой обучения, связанного с функциональной специализацией организации.

Недостатки структуры: чрезмерная функциональная близорукость и распыление стратегически важных хозяйственных процессов между традиционными функциональными подразделениями. В результате трудности обеспечения жесткой стратегической координации между функциональными бюрократами, которые предпочитают делать свою работу без постороннего вмешательства. Кроме того, в функциональных структурах ограничена способность творчески реагировать на серьезные изменения на рынках и в технологиях. В подобных структурах основное административное бремя ложится на генерального менеджера, который является единственным лицом в организации, обладающим полномочиями разрешать противоречия между функциональными службами и требовать необходимого уровня сотрудничества между ними для обеспечения эффективности.

Возможное решение – дополнение структуры механизмами координации: использование междисциплинарных рабочих групп для выработки процедур координации стратегически важных видов работ, применение систем стимулирования с учетом совместных результатов работы, наделение рабочих групп необходимыми полномочиями для обеспечения эффективной координации (командной работы).

Географические формы организационного построения (дивизиональная структура) – обычная структурная форма предприятий, работающих на различных географических рынках или обслуживающих обширную территорию.

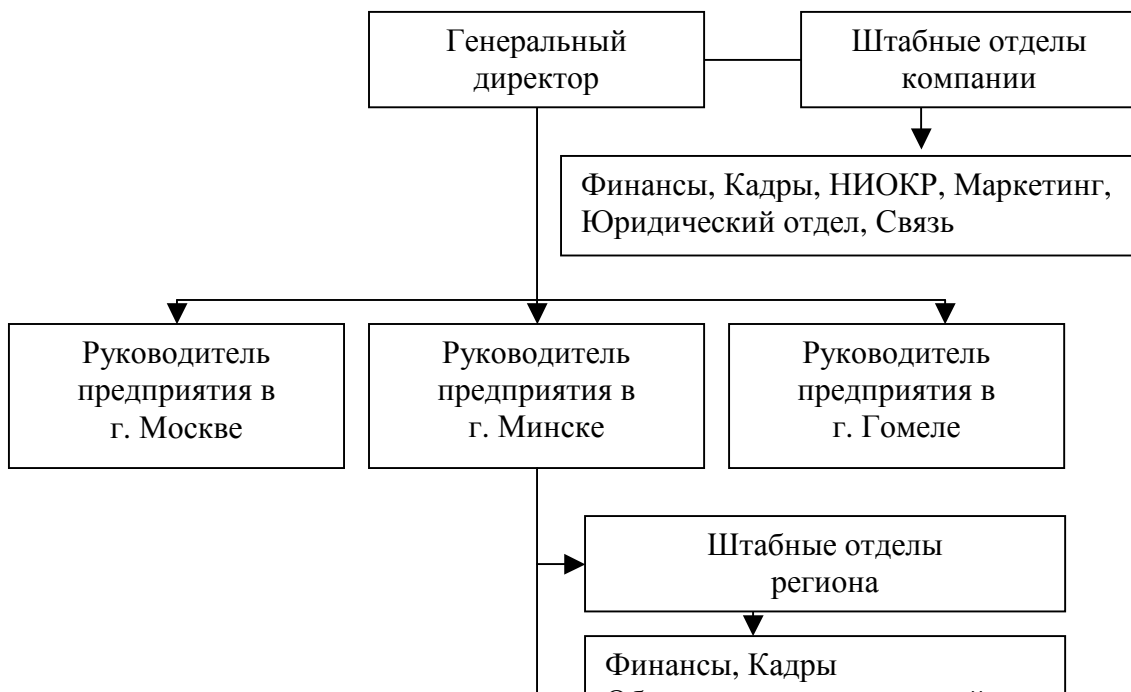


Рис. 8.2. Схема географической структуры управления

Географическая организационная структура хорошо подходит для фирм, которые в разных географических регионах придерживаются различных стратегий. Децентрализация по регионам позволит сформировать стратегии более адаптированные к особенностям того или иного регионального (национального) рынка.

Стратегические преимущества: позволяет приспособить стратегию к потребностям каждого географического рынка, делегирует ответственность за прибыли/убытки на самый нижний стратегический уровень (ген. менеджер региона), улучшает функциональную координацию на целевом рынке.

Недостатки: проблема финансирования и поддержания имиджа различных территориальных подразделений, учитывая свободу территориальных менеджеров, увеличение количества управленческих ступеней, дублирование штабных функций на уровне компании и в региональных подразделениях.

Децентрализованные хозяйственные единицы – наиболее распространенная форма построения диверсифицированных организаций, которые представляют собой многофилиальные фирмы с несколькими входящими в структуру предприятиями.

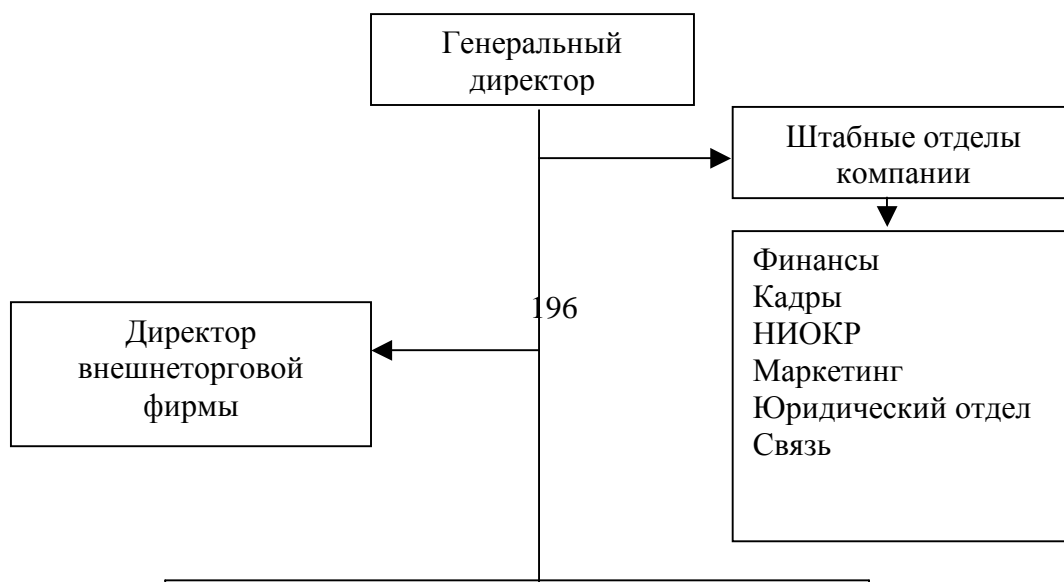


Рис. 8.3. Схема продуктовой дивизиональной организации

Основа структуры – предоставление менеджеру каждого предприятия полномочий формулировать и осуществлять хозяйственную стратегию, стимулировать их с учетом показателей работы подразделения и считать ответственными за полученные результаты.

Стратегические преимущества: действенный метод децентрализации ответственности и полномочий в диверсифицированных организациях, стратегия формируется с учетом конкретных условий работы каждого предприятия, позволяет главному должностному лицу заниматься стратегическими проблемами компании в целом, четко переложить ответственность за прибыли/ убытки на менеджеров хозяйственных единиц.

Недостатки: дорогостоящее дублирование штабных функций на уровне компании и ее бизнес-единиц, проблема правильного распределения централизации и децентрализации власти в организации, соперничество предприятий при распределении ресурсов организации, самостоятельность предприятий затрудняет координацию, руководство компании зависимо от менеджеров бизнес-единиц.

Решение проблемы координации: централизация стратегически важных функций (НИОКР, финансы, торговля), стимулирование совместной работы менеджеров хозяйственных единиц.

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) – это группа взаимосвязанных дочерних предприятий, объединенных под

руководством старшего должностного лица. Данные структуры используются при реализации стратегий широкой диверсификации, когда количество децентрализованных хозяйственных единиц (предприятий) в структуре компании может быть столь значительным, что норма управляемости для главного должностного лица окажется чрезмерной и требуется объединение группы предприятий (СБЕ) под единым руководством.

Стратегические преимущества: эффективный способ организации портфелей бизнес-единиц (групп различных предприятий) в широко диверсифицированной компании, улучшение координации входящих в группу СБЕ предприятий, осуществление стратегического планирования на наиболее подходящем уровне, улучшение качества стратегического анализа со стороны высшего руководства, направление ресурсов в те сферы деятельности, которые обладают наилучшими перспективами роста, самостоятельность СБЕ принимать и осуществлять стратегию.

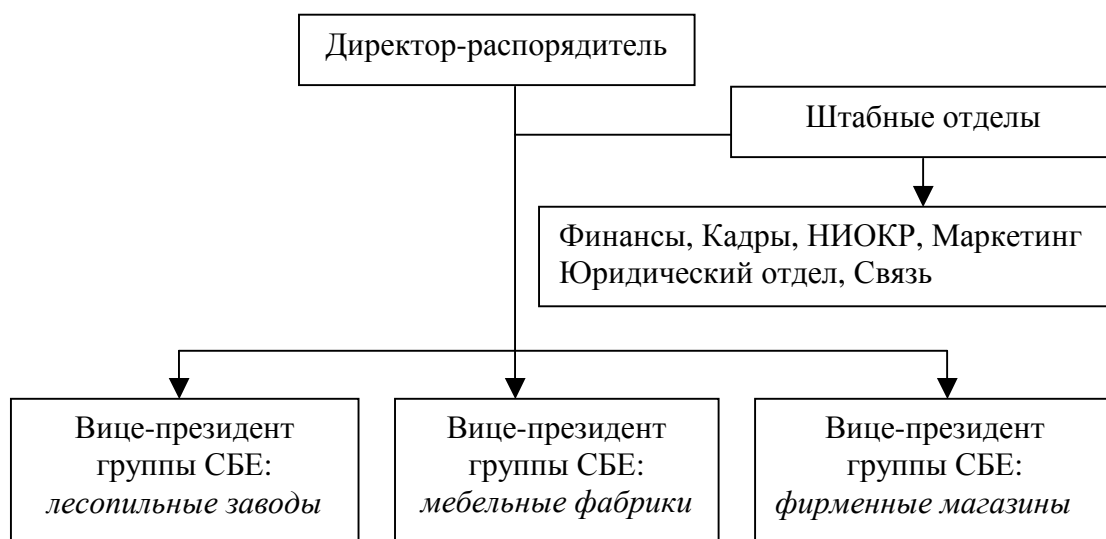


Рис. 8.4. Структура компании стратегических бизнес-единиц

Недостатки: объединение предприятий в СБЕ может не отвечать их собственным целям, СБЕ могут оказаться некомпетентными при самостоятельном определении будущих направлений деятельности, проблема правильного распределения полномочий между менеджерами бизнес-единиц, вице-президентами

и директором-распорядителем, когда вице-президент не обладает достаточной волей, координация между бизнес-единицами (группой предприятий) будет достаточно слабой, признание конечных результатов деятельности становится неопределенным.

Матричные формы организации – структуры с двумя (или более) линиями подчинения, бюджетных полномочий, источников результативности и вознаграждения за результаты. Хотя матричными структурами сложно управлять и иногда они громоздки, в тоже время эти структуры позволяют фирме поддерживать решение стратегических задач двояким образом.

Стратегические преимущества: обеспечение внимания каждому аспекту стратегических приоритетов за счет альтернативности мнений различных руководителей (функциональные, проектные менеджеры, руководство предприятия), усиливает противовесы между конкурирующими точками зрения, улучшение стратегических согласований в диверсифицированных компаниях, увеличение количества компромиссных решений, стимулирование сотрудничества и разрешения конфликтов, улучшение координации смежных работ.



Рис.8.5. Схема матричной структуры управления

Недостатки: сложный процесс управления организацией, трудности сохранения баланса полномочий, чрезмерная степень разделения полномочий увеличивает затраты, снижение скорости принятия стратегических решений в силу необходимости одобрения со стороны многих лиц, появление бюрократических методов.

Основные дополнения традиционных организационных структур в зависимости от целей стратегии:

1. *Специальные проектные бригады* - самодостаточные группы для контроля за выполнением определенной работы (создание нового технологического процесса, выпуск нового продукта, создание нового предприятия, контроль за выполнением заказа и т.д.)

2. *Межфункциональные рабочие группы* – формируются из числа менеджеров высокого ранга или специалистов для эффективной координации стратегически связанных работ, затрагивающих несколько подразделений.

3. *Венчурные бригады* – группы лиц, сформированные для управления процессом разработки и выпуска нового продукта, проникновения на новый географический рынок.

4. *Самодостаточные трудовые бригады* – группы работников разных специальностей для совершенствования деятельности организации в определенных стратегических областях (улучшение качества продукции, улучшение обслуживания покупателей и т.д.).

5. *Менеджеры по связям* – наделенные полномочиями представители организации по разрешению проблем между внутренними процессами и потребителями.

Организационная структура, в которой вся полнота власти сосредоточена в руках менеджеров высшего уровня, управляющих всеми процессами путем личного принятия или одобрения решений, редко бывает эффективной. Полномочия принятия решений должны делегироваться на низовые уровни, которые в силу своей осведомленности о ситуации способны принимать наиболее адекватные решения.

8.3. Сетевые структуры в системе реализации стратегии. Концепция CALS-технологий

В современном менеджменте динамика внешней среды оказывает определяющее воздействие на выбор и совершенствование организационной структуры управления, способной обеспечить реализацию стратегии устойчивого развития предприятия. Традиционные иерархические или бюрократические формы организаций отличаются слабой подвижностью к рыночным изменениям, что снижает конкурентные возможности предприятий. В результате, многие фирмы в развитых странах для обеспечения

быстрой адаптации к внешнему окружению переходят от централизации власти, жесткого административного контроля и формальных коммуникаций к децентрализации, партнерским отношениям и информационным технологиям, которые в целом воплощаются в структурах нового типа – *сетевых организациях*. В последние десятилетия построение сетевой организации и Интернет-экономика стали главными элементами революционных изменений в стратегии управления конкурентоспособными компаниями.

Под *сетевой организацией* в бизнесе понимается идеальная организационная структура, которая характеризуется совокупностью свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров, объединившихся в единую интегрированную организацию на основе информационных технологий, рыночных механизмов и корпоративных отношений с целью извлечения общей выгоды и противостояния глобальной конкуренции. Организация в форме сети – это гибридная структура, совмещающая функциональную, дивизиональную и матричную структуры управления, и обеспечивающая более эффективное разграничение предпринимательской деятельности и коммуникаций, а также оптимальные пропорции централизации и децентрализации решений. Управление в сетевой организации строится по принципу «единая команда», в которой происходит ролевое распределение задач и отсутствует прямое административное подчинение, в результате чего сама компания может и не иметь четко выраженной иерархии или структуры управления («бесструктурные организации», «организации без границ»). При этом главным элементом эффективности является лидерство, коллективное принятие решений и широкое развитие неформальных отношений между различными группами, командами, клиентами, поставщиками. Так, по исследованиям компании Texas Instruments, при анализе 50 новых товарных линий обнаружилось, что в каждом случае провала нового продукта команда характеризовалась отсутствием лидера.

В условиях глобализации экономики и усиления международной конкуренции основой для выживания многих отраслей является формирование определенных стратегических альянсов и использование нетрадиционных методов адаптации к бизнес-среде с помощью организационных сетей. *Стратегический альянс*, по существу являющийся той же сетевой структурой, предполагает сотрудничество двух или нескольких организаций,

которые реализуют совместные проекты и используют свои сильные стороны (торговая марка, масштабы деятельности, технологии, персонал) для достижения общих стратегических целей. Создание альянсов или сетевых организаций позволяет существенно сократить издержки выпуска новой продукции, выхода на новые рынки и т.п. Например, компания IBM, у которой в США заключено относительно немного альянсов, в Японии сформировала целую сеть союзов с кооперирующими фирмами. С Ricoh она осуществляет продажу компьютеров начального уровня, с Nippon Steel – системную интеграцию, с Fuji Bank – маркетинг финансовых систем, вместе с OMRON разрабатывает компьютеризированные производственные комплексы, с NTT – сети с дополнительными услугами. В результате, данная компания рассматривается как крупная и неотъемлемая часть японского рынка и успешно конкурирует во всех сегментах и сферах.

Сетевые организации принято подразделять на *внутрифирменные* и *межфирменные*. Внутрифирменные сети появились в результате эволюции процессов децентрализации крупных компаний, ориентированных на использование преимуществ свободного предпринимательства, гибкости и мобильности мелкого и среднего бизнеса. Распространение сетевой формы межфирменных отношений произошло в процессе реализации стратегий реструктуризации отраслей и компаний, предусматривающих формирование стратегических альянсов с независимыми поставщиками или дистрибьюторами (стратегии аутсорсинга) как альтернативы стратегиям вертикальной интеграции.

Классификацию сетевых структур впервые предложили Р. Майлз и Ч. Сноу, которые выделили три их разновидности – внутреннюю, стабильную и динамическую. Основные характеристики данных сетевых организаций представлены в табл.8.2.

Таблица 8.2

Основные характеристики сетевых организаций

Параметры сети	Тип сети		
	Внутренняя	Стабильная	Динамическая
Особенности организации	Совместное владение, распределение ресурсов по цепи ценностей с использованием рыночных	Крупная организация (с центром), создающая рыночно-ориентированные связи с	Независимые элементы фирмы вдоль ценностной цепи формируют временные союзы из большого количества

	механизмов ценообразования (коммерческий расчет)	ограниченным потоком информации вверх и вниз	потенциальных партнеров
Сферы применения	Добывающие капиталоемкие отрасли. Рыночные цены позволяют оценивать внутренние подразделения	Добывающие капиталоемкие отрасли. Совместная собственность ограничивает риск и побуждает к полному использованию всех ресурсов	Отрасли с низким техническим уровнем, с коротким производственным циклом и динамично развивающиеся высокотехнологические отрасли
Недостатки расширения сети	Расширение активов за пределы возможностей внутреннего рынка и механизмов оценки результатов	Чрезмерное использование поставщика или продавца приводит к зависимости от центра	Экспертиза может оказаться слишком узкой и выгоды от ценностной цепи достанутся другой фирме
Недостатки модификации структуры	Исполнительные лица используют команды вместо влияния и стимулов, чтобы направлять внутренние операции	Излишнее стремление к кооперации может ограничить творчество партнеров по бизнесу	Ограниченное общение с нижестоящими и вышестоящими партнерами, механизмы предотвращения сопротивления партнеров

При стратегическом планировании наиболее важным элементом взаимоотношений в сетевой организации является адаптация производства предприятий-партнеров к внешнему окружению, что способствует последующему взаимодействию, обмену опытом, ноу-хау. При создании сети требуется выработка совместной стратегии и целевых установок различных субъектов хозяйствования, объединенных в сетевую структуру. При этом интересы отдельного партнера не должны превалировать над другими, иначе это может привести к разрушению сетевой организации. Поэтому стратегическое согласование интересов и сотрудничества участников сети становится необходимой основой сложного взаимодействия всей структуры в целом. Партнерские отношения внутри сети требуют поощрения и

укрепления. Одним из главных способов поощрения доверительных отношений является гарантия разделения полученной прибыли между всеми партнерами.

Таким образом, стратегия сетевой структуры направлена на интеграцию ресурсов партнеров и обеспечение гибкой реакции на рыночные изменения, внедрение новых производственных и управленческих технологий, как, например, система «точно-вовремя» (just-in-time). Существует множество форм межфирменных сетей: совместные предприятия, франчайзинг, консорциум, коммерческие соглашения, выполнение работ по субподрядам, перекрестный директорат, персональные сети. Глобальный мир международных транснациональных компаний (ТНК) также имеет сетевую структуру. Так, например, компания «Toyota» объединяет тысячи предприятий занятых в сфере горнодобывающей, металлургической и автомобильной промышленности, банковской сфере, торговле и некоторых других сферах, расположенных в различных странах и объединенных единой глобальной сетью, корпоративной стратегией и культурой.

Стратегическими преимуществами сетевых организаций являются: сокращение издержек производства и реализации продукции за счет эффекта масштаба, возможности быстрого доступа к новой технологии, новой информации, новым рынкам сбыта, ускорение внедрения инноваций, разделение риска между членами сети пропорционально их вкладу в обеспечение сетевых соглашений. Следствием развития сетевой структуры является принципиально новая форма организации – «виртуальное» предприятие.

По мнению С.А. Пелиха и других авторов, *виртуальное предприятие* следует рассматривать как метапредприятие, объединяющее цели, ресурсы, традиции и опыт нескольких предприятий при разработке сложных инновационных проектов или при производстве продукции мирового уровня. При организации виртуального предприятия происходит интеграция производственных возможностей, уникального опыта и передовых технологий целой группы компаний – партнеров проекта, который не может быть реализован одной из сторон [41]. Посредством интеграции усилий достигается синергический эффект ($2+2=5$), в результате чего группа добивается более высокой производительности и усиливает конкурентные преимущества. Принципиальной особенностью «виртуального предприятия» является временный характер

деятельности автономных рабочих групп, пространственно удаленных друг от друга и взаимодействующих посредством экстрасети (extranet) – структуры, обеспечивающей надежное и безопасное ведение операций в Интернете.

Концепция CALS-технологий. В настоящее время инвестиции в развитие информационных технологий дают наибольший экономический эффект. Наличие оперативной информационной поддержки управленческих решений является немаловажным фактором с точки зрения обоснования и реализации стратегии развития предприятия. При этом эффективная автоматизация всех этапов производственно-управленческой деятельности возможна только на основе единой среды – методической, организационной и информационной.

Концепция CALS (Continuous Acquisition and Life-Cycle Support) – это реализация задачи создания единой информационной среды. Суть концепции CALS – это создание такой модели производимого продукта, которая сопровождала бы данный продукт на всем протяжении его производственного и жизненного цикла. В отличие от традиционных подходов CALS с момента появления предполагала использование для анализа организационной деятельности единой и широко используемой методологии системного (структурного) анализа и проектирования (SADT), и применения единой системы описания и интерпретации данных проектирования на всех этапах жизненного цикла изделия.

В процессе развития концепция постепенно эволюционировала и изменялась интерпретация аббревиатуры CALS:

1985 г. – Computer-Aided of Logistics Support;

1988 г. – Computer Acquisition and Logistics Support;

1993 г. – Continuous Acquisition and Lifecycle Support;

1995 г. – Commerce At Light Speed.

В соответствии с принятым международным определением, CALS – это стратегия промышленности и правительства, направленная на эффективное создание, обмен, управление и использование электронных данных, поддерживающих полный жизненный цикл изделия с помощью международных стандартов, реорганизацию предпринимательской деятельности и передовые технологии. Ключевыми областями CALS в настоящее время являются: реинжиниринг и управление проектами, параллельное проектирование, виртуальное предприятие, электронный обмен

данными, системы поддержки принятия решений, интегрированная логистическая поддержка, многопользовательские базы данных, международные стандарты.

Содержание CALS-технологий включает создание стандартных «интерфейсов» для различных промышленных технологий, бизнес-процессов, других сфер деятельности. В настоящее время довольно широкое распространение получают CALS-оболочки – программные средства, обеспечивающие подключение системы управления любого предприятия через стандартный интерфейс к информационной системе мирового CALS-сообщества, обеспечивая процесс национальной и международной интеграции бизнеса.

Реализация стратегии CALS предполагает создание единого информационного пространства для всех участников жизненного цикла изделия, предприятий входящих в структуру сетевой организации (виртуального предприятия). Для этого используются три группы методов, называемых CALS-технологиями: технологии анализа и реинжиниринга бизнес-процессов – набор методов реструктуризации предприятия с целью повышения его эффективности; технологии представления данных об изделии в электронном виде – набор методов автоматизации отдельных процессов жизненного цикла изделия; технологии интеграции данных об изделии в рамках единого информационного пространства.

Наибольший экономический эффект CALS-технологии дают в виртуальных предприятиях (сетевых организациях). По зарубежным оценкам, повышение эффективности использования основного капитала в CALS-совместимых производствах обеспечивает уменьшение времени сборки некоторых продуктов в среднем в 3 раза, повышением производительности труда – в 7 раз, сокращения количества ошибок – в 6 раз, уменьшение затрат на инвентаризацию продукции – до 30%, на изготовление документов – 70% [41].

Таким образом, CALS – это экономически эффективная и комплексная информационная стратегия, которая предполагает пересмотр путей ведения бизнеса, использование программных средств, поддерживающих международные стандарты (например, ISO 9000), более эффективное использование информации и новые методы сотрудничества между предприятиями-партнерами. По мере совершенствования нормативно-правовой базы в Республике Беларусь применение данных технологий позволит нашей промышленности быстрее интегрироваться в международную кооперацию и

существенно повысить экономические результаты деятельности, совершенствовать действующие стратегии развития бизнеса.

8.4. Развитие электронной коммерции и Internet-стратегии в традиционных отраслях

Применение бизнес-модели и стратегии электронной коммерции является логическим продолжением и организационным механизмом функционирования сетевых структур и CALS-технологий в различных сферах экономической деятельности современных организаций. Преимущества электронной коммерции на сегодняшний день очевидны, учитывая потенциальные возможности данного рынка. По зарубежным оценкам, в конце 2000 г. в мире насчитывалось 325 миллионов постоянных пользователей Internet: около 150 млн. в Северной Америке, 100 млн. – в Европе, 58 млн. – в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 11 млн. – в Латинской Америке и свыше 7 млн. в остальных регионах мира.

Все большее количество компаний вовлекается в процесс электронной коммерциализации и в нашей стране, создавая и определенные преимущества и угрозы для традиционного бизнеса. Уже в ближайшем будущем компании, не участвующие сегодня в Internet-экономике, будут вынуждены использовать Internet-технологии в своем бизнесе, что приведет к исчезновению различий между электронным и традиционным бизнесом. Распространение электронной коммерции требует разработки новых бизнес-моделей и стратегий, так как влияет на ситуацию в отраслях.

Наиболее заметными факторами влияния являются:

➤ Глобальная конкуренция независимо от месторасположения фирмы. Это особенно касается товаров с низкими затратами на транспортировку. В розничной торговле в Internet расширяет границы рынка далеко за пределы географических регионов, в которых действует традиционный розничный продавец.

➤ Конкуренция в отрасли усиливается из-за освоения электронной коммерции традиционными фирмами и появления новых Internet-компаний, работающих только в Сети. Всемирная Сеть – это не только важный новый канал распространения товаров, но и средство повышения эффективности бизнеса и снижения операционных расходов.

➤ Входные барьеры в электронной коммерции относительно низки. Издержки на программное обеспечение для создания и поддержки Web-сайта относительно невысокие, потому многие виды деятельности в данной сфере можно передать на аутсорсинг.

➤ Электронные покупатели более требовательны к цене, так как могут сразу же сравнить товары, цены, сроки доставки компаний-конкурентов.

➤ Internet существенно ускоряет распространение новых технологий и идей, увеличивает неопределенность долгосрочной стратегии развития, особенно в сфере компьютерных технологий.

➤ Электронные технологии заставляют компании действовать быстрее – «со скоростью Internet».

➤ Электронная коммерция открывает новые возможности для реструктуризации отраслевой и корпоративной цепочки ценности. Internet заставляет переходить на поставку точно в срок, сокращать товарно-материальные запасы и гибко реагировать на текущий рыночный спрос.

Для электронного размещения и обработки заказов используется электронная система планирования ресурсов предприятия (ERP) и электронная система управления производством (MES), которые существенно уменьшают издержки на продвижение и оплату труда. Так, например, Dell Computer использует специальную программу, которая автоматически принимает, анализирует сообщения клиентов о неполадках и высылает соответствующие программы отладки без участия персонала. В результате техническая поддержка пользователей обходится гораздо дешевле.

В розничной электронной торговле существуют две основные группы компаний: первая осуществляет продажу товаров в основном корпоративным клиентам (B2B), вторая – конечным потребителям (B2C). Наиболее простой и революционной стратегией данных фирм будет продажа товаров по себестоимости и получение прибыли за счет размещения рекламы других продавцов. Некоторые фирмы используют стратегию продажи товаров по или ниже себестоимости, но при этом собирают информацию о клиентах и продают другим компаниям. Третьи применяют традиционную схему: закупают товары у производителей, рекламируют их на своем Web-сайте, принимают и выполняют заказы, используя запасы. Иногда, продавцы могут придерживаться классической сфокусированной стратегии, ориентированной на определенную группу потребителей. В целях

продвижения товара Web-сайт должен иметь улучшенное оформление, постоянное обновление, интересное и увлекательное содержание. Интересное наполнение сайта аудио- и видеоэффектами и удобство навигации привлекают посетителей и становятся ценным конкурентным ресурсом.

В отечественных отраслях химико-лесного комплекса электронная торговля находится лишь в начальной стадии развития. В лучшем случае на предприятиях имеется лишь информационный Web-сайт и/или осуществляется баннерная реклама в Internet. Что касается Internet-магазинов, то они фактически организованы лишь небольшими частными компаниями, с которыми многие крупные отечественные предприятия отрасли, в особенности мебельной промышленности, не сотрудничают по тем или иным причинам. В определенной степени в лесном комплексе Беларуси функции организатора электронной коммерции выполняет недавно созданная *лесная биржа*, осуществляющая продажу продукции лесохозяйственных предприятий – круглых лесоматериалов.

Таким образом, развитие электронной коммерции в отечественных отраслях экономики, лесном комплексе, также следует считать приоритетной задачей формирования долгосрочной стратегии развития предприятий, предоставляющей следующие конкурентные инициативы:

- Использование Internet-технологий для эффективного общения и тесного взаимодействия с поставщиками и потребителями продукции.

- Реорганизация отраслевой и корпоративной цепочки ценности. Например, некоторые наши крупные мебельные предприятия вынуждены закрывать свое мебельное производство под давление мелких частных компаний и переориентировать производство на выпуск сырья, материалов (ДВП, ДСП и другие).

- Увеличение доли производства и сборки под заказ. В большей степени это касается мебельного производства и других производителей товаров народного потребления, которые должны ориентироваться на индивидуальные запросы покупателей.

- Создание систем обработки, комплектации и доставки индивидуальных заказов. С точки зрения предприятий отрасли возможна кооперация и сотрудничество с существующими Internet-компаниями посредством создания сетевых организаций.

➤ Использование Internet в качестве дополнительного канала связи с имеющимися и потенциальными покупателями, проведения маркетинговых исследований.

➤ Использование Internet для освоения новых региональных рынков и привлечения новых потребителей из-за рубежа. При организации электронной торговли следует тщательно продумать возможные пути решения конфликтов в традиционных каналах распределения, так как Internet-продажи подрывают бизнес действующих традиционных дистрибьюторов и дилеров.

В целом электронная торговля обладает такими ключевыми факторами конкурентного успеха как использование инновационной модели ведения бизнеса, адаптация стратегии к изменяющимся условиям рынка, концентрация на самых значимых видах деятельности, сохранение лидерства в развитии технологий, применение инновационных методов маркетинга, перестройка цепочки ценностей с учетом приоритетов Internet-экономики, с упором на конкурентные преимущества лидерства по издержкам, на основе дифференциации или наилучшей стоимости товара для покупателя.

8.5. Создание и управление торговой маркой

Стратегия, в основу которой положено развитие торговой марки, устойчива потому, что она создает конкурентные барьеры. Благодаря прошлым успехам и потоку новых разработок торговая марка символизирует собой множество нематериальных объектов, включая доверие, надежность, квалифицированных работников и инновации, которые невозможно скопировать.

Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение: *торговая марка (бренд)* – это название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг производителя или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов.

Согласно теории брендинга, организация должна создать для своего товара реальное или символическое отличие, вложить огромные средства в его продвижение для обеспечения узнаваемости торговой марки. Для брендинга в современных экономических условиях требуется определенная парадигма:

1. Предприятия должны четко формулировать свои базовые ценности и развивать корпоративные бренды. Присутствие их названий на товарах или услугах создает образ качества и ценности.

2. Бренд-менеджеры выполняют тактическую работу, в целом же успех торговой марки зависит от того, насколько марочное предложение прочувствовано и принято всеми сотрудниками компании. В формировании стратегии брендинга все большая роль принадлежит популярному руководителю организации.

3. План развития торговой марки должен быть всесторонним: он должен охватывать все возможные случаи контакта покупателя с маркой (события, семинары, новости, звонки по телефону, электронную почту, личные встречи).

4. Компания должна определить сущность своей торговой марки, которая обязана соблюдаться при каждом акте купли-продажи. Локальные вариации допустимы, но «чувство бренда» должно быть единым для всей продукции предприятия.

5. Определяющим фактором стратегии, текущей деятельности, сервиса и разработок предприятия должно быть марочное предложение ценности товара или услуги.

6. В качестве показателей эффективности брендинга следует использовать не только старые критерии, как, например, осведомленность, способность узнать и способность вспомнить, но и ряд других, в том числе воспринимаемая потребителем ценность, удовлетворение покупателя, доля расходов покупателя, уровень удержания покупателей, защита потребителя.

Степень признания и влияние торговых марок на рынке различны. Некоторые марки просто неизвестны большинству покупателей. О других потребители проявляют достаточно высокую степень осведомленности. Для третьих характерна высокая степень признания. Четвертые марки обладают высокой покупательской предпочтительностью. И наконец, есть марки, которые имеют лояльных потребителей.

Ф. Котлер определяет *марочный капитал* как положительный дифференцированный эффект от знания торговой марки, проявляющийся в виде реакций потребителя на товар или услугу. Наличие марочного капитала выражается в том, что при идентичности товаров потребители отдают предпочтение одному из них. Показатель величины марочного капитала — сумма, которую потребители готовы переплатить, чтобы приобрести товар желаемой

марки. Например, *Amazon.com*, может устанавливать цены на 7-12% выше, чем у менее известных Интернет-компаний.

Следует различать марочный капитал и стоимость торговой марки, ее финансовую оценку.

Марочный капитал — это совокупность активов и пассивов, связанных с марочным названием и символом, увеличивающих или уменьшающих ценность товара или услуги для компании и/или ее покупателей. Данные активы и пассивы варьируются в зависимости от конкретной ситуации. В целом, их можно разделить на четыре категории (рис. 5.1). Все они требуют целенаправленного управления. Очевидно, что усилия, направленные на создание и поддержание осведомленности, ассоциаций и лояльности, требуют значительных финансовых затрат. Кроме того, необходимы люди и системы, способные обнаружить негативно воздействующие на эти составляющие марочного капитала факторы и принять соответствующие меры.

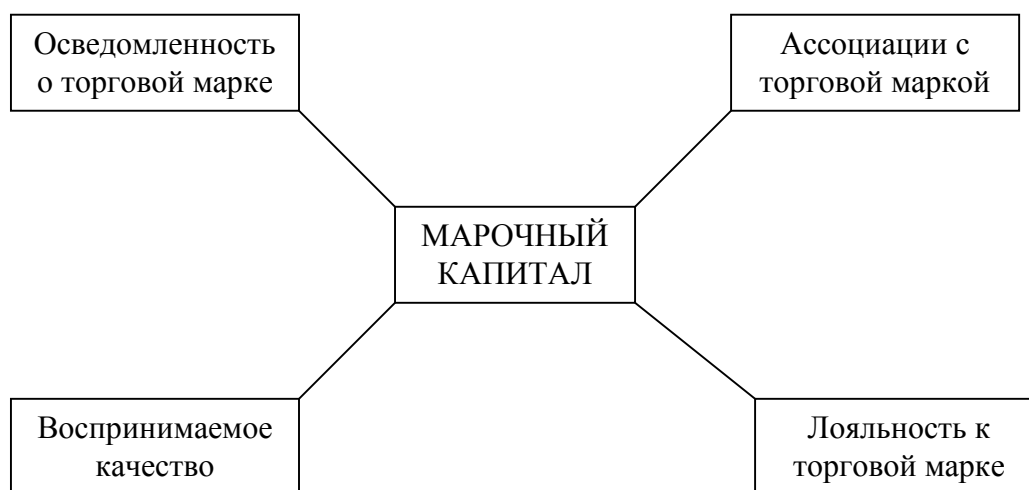


Рис.8.6. Структура марочного капитала

Высокая *осведомленность потребителей о марке* обеспечивает сразу несколько конкурентных преимуществ. Во-первых, она вызывает ощущение знакомства с маркой, а знакомое нравится людям. Во-вторых, осведомленность о марочном названии может служить сигналом присутствия, опытности и реальности – атрибутов, очень важных для отраслевых специалистов по закупкам дорогостоящего оборудования и для частных покупателей товаров длительного пользования. Логика здесь следующая: если имя известно, тому

должна быть причина. В-третьих, от известности марки зависит, вспомнит ли о ней покупатель в процессе принятия решения о приобретении товара. Крайний случай – доминирование марки, когда при упоминании данного класса товаров на ум приходит единственное место.

Осведомленность о торговой марке – удивительно долговечный и устойчивый актив. Потеснить марку, достигшую доминирующего уровня осведомленности, может быть очень трудно. Поскольку ежедневно на потребителей обрушиваются все больше и больше маркетинговых обращений, проблема создания осведомленности и присутствия, причем экономичным и эффективным образом, кажется труднопреодолимой, особенно если учесть фрагментированность масс-медиа и информационный хаос.

Следует также отметить, что наибольшего успеха в создании осведомленности о марке сегодня добиваются компании, специализирующиеся на коммуникациях вне традиционных медиа - используют событийный маркетинг, пропаганду, распространение образцов своей продукции и другие способы привлечения внимания аудитории.

Ассоциации с торговой маркой возникают по поводу любого объекта, с которым она прямо или косвенно связывается в памяти потребителя.

Значение возникающих у покупателей ассоциаций с атрибутами товара и потребительскими выгодами очевидно, ибо именно они определяют решение относительно приобретения определенной марки, а потому являются основой лояльности к ней.

Сильные марки не ограничиваются товарными атрибутами и дифференцируются на основе других ассоциаций, таких как неосязаемые характеристики организации (инновационная, глобальная, и т. п.), личность марки (компетентная, престижная), символы, эмоциональные выгоды или использование бренда как средства самовыражения. Последние две ассоциации особенно важны для создания связей с покупателями.

Лояльность торговой марке существующих покупателей организации – один из главнейших и устойчивых активов некоторых организаций. Конкуренты могут скопировать товар или услугу или даже выпустить более совершенный вариант, однако достижение ими успеха предполагает решение еще одной задачи — заставить покупателей переключиться на их марку. Причиной лояльности марке или

сопротивления переключению может служить обыкновенная привычка, предпочтение или затраты на переключение.

Наличие базы лояльных покупателей является огромнейшим конкурентным преимуществом. Лояльность к торговой марке позволяет снизить расходы на маркетинг, создает барьеры для конкурентов, улучшает имидж марки и оставляет резерв времени для репозиционирования в случае реальной конкурентной угрозы.

Таким образом, высокий марочный капитал обеспечивает организации ряд конкурентных преимуществ:

- Благодаря марочной осведомленности и лояльности покупателей уменьшаются затраты на маркетинг.
- Предприятие получает определенный рычаг воздействия на дистрибьюторов и розничных продавцов, поскольку покупатели ждут от них продукцию под конкретными торговыми марками.
- Предприятие устанавливает более высокие цены по сравнению с конкурентами, так как торговая марка воспринимается как показатель высокого качества.
- Доверие потребителей облегчает осуществление предприятием стратегии расширения торговой марки.
- Торговые марки обеспечивают предприятию определенную защиту в условиях жесткой ценовой конкуренции.

Сохранение высокого уровня марочного капитала требует грамотного управления торговой маркой. Необходимо поддерживать и расширять осведомленность покупателей о марке, воспринимаемость качеств и свойств марочного товара, подкреплять позитивные ассоциации, связанные с торговой маркой. Для этого необходимы постоянные инвестиции в НИОКР, рекламу, поддержание высокого уровня торговли и сервиса.

Некоторые аналитики считают марку главным и самым долговечным активом компании, срок жизни которого значительно превышает время существования и производимых товаров, и самих организаций. Но сила и влияние марки заключаются в лояльности покупателей. Следовательно, в основе марочного капитала лежит *потребительский капитал*. Из этого следует, что маркетинговая стратегия должна быть направлена на увеличение *периода лояльности покупателей марке*, когда управление торговой маркой становится важнейшим маркетинговым инструментом. К сожалению, многие предприятия плохо управляют своим главным активом, принося его в жертву краткосрочным доходам.

Марочная стратегия зависит от того, является ли торговая марка функциональной, имиджевой или эмпирической.

Функциональные марки приобретаются для удовлетворения функциональных потребностей: для бритья, чистки одежды, избавления от головной боли. Наибольшее удовлетворение такая марка приносит в том случае, когда покупатель считает ее более эффективной или более экономичной, чем конкурирующие бренды. Основными преимуществами таких марок служат сам товар и/или цена.

Имиджевыми марками снабжаются товары и услуги, которые трудно дифференцировать, качество которых трудно оценить или которые создают образ пользователя. Этой цели могут служить отличительный дизайн, ассоциации со знаменитыми пользователями или выдающийся рекламный символ. Все эти стратегии призваны создавать позитивный образ пользователя марочного товара. Имиджевые марки во многом зависят от «креативности» и больших затрат на рекламу.

Эмпирические марки (марки-опыт) предлагают нечто большее, чем просто приобретение товара. С такими марками связано посещение определенных мест или общение с определенными людьми.

С течением времени каждый тип торговой марки может развиваться. Исследователи выделяют несколько марочных стратегий:

- *расширение товарной линии* (распространение названия марки на новые товары в рамках одной товарной категории);
- *расширение торговой марки* (распространение названия марки на новые товары из другой категории);
- *мультимарки* (разные названия марок для товаров одной категории);
- *введение новых торговых марок* для новых категорий товаров;
- *комбинированные торговые марки* (марки, составленные из двух или более широко известных марочных названий).

Создание успешной торговой марки – ключевой вопрос стратегии и менеджмента. Сильная торговая марка обеспечивает компании покупательскую лояльность, препятствует реализации агрессивных замыслов конкурентов. Успешные торговые марки создаются на основе высококачественного продукта. Торговая марка только тогда реализует свой потенциал, когда целевая аудитория уверена в ее качестве и неповторимости.

8.6. Совершенствование механизма стимулирования и

мотивации труда

Одним из самых значимых моментов при выполнении стратегии является разработка техники мотивации, которая вырабатывает у персонала чувство ответственности и успеха в выполнении работы. Политика и техника мотивации и поощрения должна использоваться творчески и быть тесно взаимоувязана с факторами и целями, необходимыми для успешного выполнения стратегии.

Хорошими менеджерами, выполняющими стратегию, являются те, кто способен призвать и обеспечить выполнение служащими своих обязанностей наилучшим образом, кто способен эффективно использовать весь арсенал методов мотивации. Менеджеры разрешают работникам включаться в стратегии и понимать меру ответственности за выполняемую работу. Работники, участвующие в разработке решений, связанных с поисками путей наилучшего выполнения работы, пытаются сделать работу интересной и приносящей внутреннее удовлетворение. Такие современные технологии менеджмента как управление по принципу «единая команда», децентрализованные структуры, сетевые организации, электронная торговля и маркетинг, ориентированы на коллективные методы принятия решений и активное вовлечение персонала в процесс выработки стратегии фирмы. Данные подходы не только совершенствуют организационный механизм реализации стратегии, но и существенно улучшают эффективность коммуникаций, развивают неформальные отношения между работниками, предоставляют возможность творческой самореализации. Таким образом, новый тип организации повышает интерес и удовлетворенность трудом работника, а фирма в качестве результата получает определенный инновационный продукт.

Традиционные механизмы мотивации общеизвестны: предоставление дополнительных наград и призов, всеобщее признание, конструктивная критика, большая (или меньшая) ответственность, увеличение (или сокращение) контроля за работой, предоставление права самостоятельных решений, предложение лучших условий труда, дополнительные выплаты за успехи в работе всего коллектива и обещания ощутимого материального поощрения (увеличения зарплаты, премии, участие в прибылях компании) и т.д.

Однако, каждое предприятие должно разработать свою собственную систему стимулирования и премирования работников за

результаты, которая будет способствовать выполнению стратегии. Рассмотрим некоторые примеры.

➤ В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус (премию) в размере 10% заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Цель – снижение до минимума числа опозданий и прогулов, что приводит к росту производительности труда.

➤ В ряде японских фирм служащие регулярно собираются, чтобы послушать вдохновляющие речи, спеть корпоративные песни и гимн. В США многие фирмы проводят еженедельные вечера чествования и поощрения лучших работников. Цель – укрепление единства компании.

➤ Руководители компании Texas Instruments and Dana Corp. настаивают, чтобы группы (команды) и подразделения устанавливали свои собственные задачи и проводили тщательный анализ их выполнения. Цель – улучшение качества, совершенствование методов выполнения работы.

➤ В компании Procter & Gamble от менеджеров различных товарных марок (бренд-менеджер) требуют жесткой конкуренции друг с другом. Подобная система целенаправленной внутренней конкуренции воспитывает людей, которые любят соревноваться и совершенствоваться. Победившие сотрудники приобретают славу героев [44].

Представленные методы мотивации относятся к позитивным факторам влияния на человека. В реальной действительности менеджерами используются как позитивные (поощрения), так и негативные (наказания) воздействия. Для обеспечения здоровой рабочей обстановки необходимо, чтобы положительное давление перевешивало отрицательное.

Принцип стратегического менеджмента: главным показателем работы служащего и подразделения является достижение ими поставленных стратегических целей. Основным фактором, который фиксирует внимание работника на достижении стратегических целей фирмы, является материальная заинтересованность, т.е. поощрение преуспевших и отсутствие такового для сотрудников, невыполнивших поставленных задач.

Система вознаграждений должна строиться на следующих принципах:

➤ Выплаты за выполнение плана в размере 20% и более общих выплат считаются достаточно большими для возникновения у работника личной заинтересованности.

➤ Система поощрений должна распространяться на всех управляющих и работников, а не ограничиваться высшим управленческим аппаратом.

➤ Система поощрений должна быть строго структурирована и не допускать занижения или завышения нормы вознаграждения.

➤ Вознаграждение должно быть связано только с достижением тех целей, которые определены в стратегическом плане.

➤ Оценка достижения работников поставленных целей должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности.

Главная задача системы стимулирования заключается в согласовании вознаграждений с целями стратегии. В случае, если цель стратегического плана заключается в достижении лидерства в издержках, система вознаграждений должна поощрять деятельность, ведущую к снижению издержек. При ориентировании стратегии на повышение качества товара и обслуживания, система вознаграждений должна поощрять выпуск продукции с нулевым браком, снижение количества обращений по поводу гарантийного ремонта, уменьшение времени выполнения заказа и поставки товара. При реализации стратегии внедрения новых продуктов, сумма премиальных выплат должна определяться в рамках получаемой от этих продуктов прибыли.

8.7. Развитие организационной культуры и лидерства при управлении стратегией

Корпоративная культура компаний связана с ценностями организации, убеждениями, традициями, стилем работы и внутренней средой организации. Достаточно часто основные компоненты корпоративной культуры ассоциируются с именем основателя компании или первых руководителей, которые возвели их в ранг философии компании, установили набор принципов, которым организация должна следовать, разработали политику, стратегию и миссию компании.

Смена лидеров и руководства компании может привести к возникновению новых ценностных ориентиров и практики, которая изменит культуру фирмы. Причиной изменений в концепции

корпоративной культуры часто является внедрение компании в новую сферу бизнеса, завоевание новых рынков сбыта и ее быстрый рост, сопровождающийся увеличением численности персонала. В современном менеджменте выделяют две основные культуры, занимающие противоположные полюсы формирующейся системы отношений и коммуникаций внутри компании: административная и предпринимательская (табл.8.3).

Таблица 8.3

Два подхода к формированию лидерами организационной культуры

Административная культура	Организационные переменные	Предпринимательская культура
Извне	<i>Система контроля</i>	Изнутри
Собственник процесса	<i>Отношения собственности</i>	Собственник имущества
Ждет момента	<i>Отношение к возможностям</i>	Ведет поиск
Рационально-логическое	<i>Преимущественное решение проблем</i>	Интуитивное
Централизация	<i>Делегирование полномочий</i>	Децентрализация
Иерархическая	<i>Организационная структура</i>	Сетевая
«Взрослый-ребенок»	<i>Отношения субординации</i>	«Взрослый-взрослый»
На организацию	<i>Организационный фокус</i>	На человека
Снижение стоимости	<i>Производственная стратегия</i>	Дифференциация производства
Производительность	<i>Главные цели</i>	Эффективность
Системный	<i>Подход к управлению</i>	Ситуационный
С позиций интеграции	<i>Работа проектируется</i>	С позиций автономии
По правилам	<i>Выполнение работы</i>	Творческое
Модификация	<i>Проводимые изменения</i>	Радикальные
Делать дело правильно	<i>Основополагающий курс действий</i>	Делать правильное дело

В рамках переходной экономики на отечественных предприятиях преобладает административный подход, что снижает качество и конечные результаты работы менеджмента. Поэтому, главным направлением совершенствования организационной культуры на отечественных предприятиях является развитие

принципов предпринимательской культуры, характерной для рыночно-ориентированной компании, как правило, имеющей сетевую структуру управления.

Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией фирмы являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы. Это достигается двумя путями:

➤ Производственная среда, в которой культура вполне соответствует условиям успешной реализации стратегии, обеспечивает систему неформальных правил и взаимного влияния сотрудников в отношении ведения дел и выполнения работ в компании. Поведение, подкрепленной культурой, вознаграждается.

➤ Прочные традиции, благоприятствующие реализации стратегии, побуждают людей делать максимум возможного; такая культура формирует структуру, нормы и систему ценностей в качестве ориентиров для работников; обеспечивает идентификацию сотрудников с компанией.

Формированию сильной культуры, благоприятствующей стратегии, способствуют следующие три фактора:

➤ Основатель или сильный лидер, который устанавливает ценности, принципы и методы, способствующие запросам потребителей, условиям конкуренции и требованиям стратегии.

➤ Долговременная приверженность компании ведению дел в соответствии с этими устоявшимися традициями, создающая среду принятия решений на основе культурных норм.

➤ Подлинная забота о благосостоянии трех главных элементов компании – покупателей, работников и акционеров.

Преимущество руководства, небольшие размеры групп, стабильность их членов, географическая концентрация и значительный успех содействуют формированию сильной культуры. Менеджеры многих компаний придают большое значение неформальному общению (личные контакты руководителя с работниками, клиентами, потребителями, проведение совещаний для выработки неформальных решений проблем и т.д.).

Исполнители стратегии должны быть в первых рядах при создании культуры и климата, поддерживающих стратегию. При необходимости изменений менеджеры должны лично руководить этими изменениями и вносить соответствующие изменения в культуру компании. Культурные ценности организации, как правило, могут

пересматриваться каждые 5-10 лет в зависимости от внешних и внутренних характеристик изменений.

Одним из наиболее очевидных факторов, обеспечивающих успех действий по адаптации культуры к новым условиям, является уровень компетентности высшего руководства компании. Эффективные действия по приведению в соответствие основных принципов культуры и выбранной стратегии предполагают:

- Учет интересов всех, кто составляет «капитал» компании (потребителей, сотрудников, собственников, поставщиков и т.д.), для достижения соответствия их долгосрочных потребностей с изменениями в компании.

- Открытость по отношению к новым идеям.
- Критическая оценка успехов и действующей стратегии.
- Объяснение происходящих перемен и убеждение скептиков в их необходимости.

- Поощрение и вознаграждение тех, кто устанавливает новые культурные нормы и успешно проводит необходимые изменения, что помогает преобразению всей компании.

- Создание ситуации, при которой каждый управляющий обязан выслушивать рассерженных клиентов, недовольных акционеров и служащих, чтобы руководство могло реалистично оценивать организационные силы и слабости.

Только высшее руководство располагает необходимой властью для изменения корпоративной культуры. Чем больше степень глобальных изменений в корпоративной культуре в ходе адаптации к новой стратегии, тем более наглядными должны быть слова и поступки управленческого персонала. Примеры процветающих компаний показывают, что то, что лидер, определяющий стратегию, говорит и делает, имеет значительное влияние на адаптацию и осуществление стратегии его подчиненными.

Одним из способов эффективного лидерства, способствующего стратегии, является управление на основе максимальных контактов с персоналом (УОМКП). Использование данной системы позволяет сотрудникам иметь информацию о реальном состоянии дел в компании и быть в курсе тех вещей, которые важны лично для них.

Задача стратегического лидерства заключается в обеспечении выдвижения новых идей рядовыми сотрудниками и поддержки предпринимательского духа, соревновательности для повышения мотивации труда и эффективной адаптации к изменениям.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие организационные мероприятия по реализации стратегии используются в стратегическом менеджменте?
2. Какие способы адаптации и совершенствования организационной структуры управления к стратегии вы знаете?
3. Какие виды стратегий могут быть эффективно реализованы при функциональной структуре управления?
4. При реализации каких стратегий используются географические структуры управления?
5. В чем преимущества децентрализованных хозяйственных единиц при реализации стратегии предприятия?
6. Использование структуры стратегических бизнес-единиц при управлении компанией?
7. Для каких целей применяются матричные организации? В чем их преимущества?
8. Что такое бренд? Какие существуют механизмы создания и развития бренда, обеспечивающего реализацию стратегии?
9. Какие предпосылки развития брендинга в лесном комплексе Республики Беларусь?
10. Какие принципы должны быть положены в основу эффективной системы экономического стимулирования, направленной на реализацию стратегии?
11. Какие подходы по совершенствованию организационной культуры, поддерживающей стратегию, вы знаете?