

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ГЕОДЕЗИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ»
(ФГБОУ ВПО «СГГА»)
Институт кадастра и природопользования
Кафедра управления бизнес-процессов

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Новосибирск
СГГА

ББК 65.290-21я7
УДК 658.1 (075)

Ш – Шабурова А.В. Стратегический менеджмент – конспект лекций, СГГА, Новосибирск, 2006

Конспект лекций разработан на основе учебника «Стратегический менеджмент» под. ред. Петрова А.Н., рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России по образованию в области менеджмента.

Содержание

Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ.....	4
1.1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки	4
1.2. Понятие стратегии развития предприятия.....	6
1.3. Базовые модели стратегического планирования.....	10
1.4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия.....	19
1.5. Методология стратегического планирования	30
1.6. Сущность стратегического планирования и управления.....	39
Вопросы для самопроверки.....	42
Тема 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	44
2.1. Содержание и принципы проведения стратегического анализа	44
2.2. Анализ внешней деловой окружающей среды.....	45
2.3. Анализ ресурсного потенциала предприятия.....	59
2.4. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий	63
2.5. Основные методы стратегического анализа.....	76
Вопросы для самопроверки.....	91
Тема 3. ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ЭТАП ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	93
3.1. Определение миссии предприятия	93
3.2. Ценности высшего руководства	100
3.3. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия.....	102
3.4. Определение целей развития предприятия.....	105
Вопросы для самопроверки.....	111
Тема 4. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА.....	113
4.1. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам).....	113
4.2. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру	116
4.3. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.....	122
4.4. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия	124
Вопросы для самопроверки.....	141
Тема 5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ).....	143
5.1. Стратегия маркетинга	143
5.2. Финансовая стратегия	153
5.3. Инновационная стратегия	159
5.4. Стратегия производства.....	170
5.5. Социальная стратегия	175
5.6. Стратегия организационных изменений.....	181
5.7. Экологическая стратегия.....	189
Вопросы для самоконтроля	199
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	202

Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

Цель темы: дать представление об основных этапах эволюция стратегического планирования и управления; раскрыть содержание и принципиальные особенности базовых моделей стратегического планирования; дать определение понятия «стратегия развития предприятия» и раскрыть основные подходы к ее разработке; рассмотреть основные этапы формирования стратегического плана развития предприятия.

1.1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале XX века. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. При этом планирование было краткосрочным и носило форму бюджетирования и контроля (budgeting and control). Оно было основано на постулате о стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала предприятия, что в целом было характерно для экономики промышленно развитых стран первой четверти прошлого века. В силу этого планирование деятельности фирмы рассматривалось как составление годового бюджета Организации, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Однако первые волны научно-технической революции, начальное насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х годах XX века. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование (long range planning), когда ведущим было утверждение о перенесении тенденций развития предприятия на будущее. Особенно эффективные результаты достигались на стадий экономического подъема, когда тенденции роста прогнозировались в будущее. Ресурсное обеспечение при этом рассматривалось или как использование уже накопленного ресурсного потенциала для получения дополнительной прибыли, или как аккумуляция (накопление) ресурсов для возможного «рывка» в будущем.

Однако к началу 60-х годов деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы

рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Данное направление получило название «стратегическое планирование» (strategic planning) и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа. Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 году. Сформулированные им общие стратегий конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм. К сожалению, в последние годы Майкл Портер отошел от научной работы и занимался консультационной деятельностью в созданной им для этого фирме.

В середине 70-х годов после известного мирового экономического кризиса динамизм и неопределенность деловой окружающей среды еще более усилились. Методология стратегического планирования в своей классической форме стала давать сбои. Это привело к тому, что некоторые экономисты стали говорить о том, что время стратегического планирования прошло, наиболее четко эта точка зрения представлена в работе Р. Уотермена «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании». Однако сама необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении. Они получили название «стратегическое управление» (strategic management). Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», переведенная затем на русский язык. В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с

динамизмом деловой окружающей среды.

В конце 80-х годов взошла звезда Генри Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества Стратегического Менеджмента. Особо на шумела его книга «Взлеты и падения стратегического планирования», изданная в 1994 году, в которой Г. Минцберг сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом. Однако в следующей работе «Стратегический процесс», изданной совместно с Дж. Б. Квином в 1995 году, его высказывания носят уже более умеренный характер.

К середине 1990-х годов, когда начался экономический рост в большинстве промышленно развитых стран, появились новые, свежие идеи, связанные со стратегическим развитием фирмы. Наиболее известными из них являются теории ключевых компетенции Г. Хамела и К.Н. Прохолада, ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема, экосистем Дж. Мура, изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаора.

В отечественной экономической литературе до 1992 года проблемы стратегического планирования рассматривались лишь эпизодически, прежде всего как опыт управления в капиталистических фирмах (смотри, например, работы Ю.П. Васильева, М.М. Крейсберга, А.Р. Стерлина, А.Л. Семенова). Особо следует отметить В. М. Архипова, который еще в 1984 году в своей монографии «Проектирование производственного потенциала объединения (теоретические аспекты)» поставил вопрос о необходимости разработки стратегического плана на крупных советских промышленных предприятиях. В тот период времени такой тезис носил явно революционный характер.

Исторически первыми работами в области теории стратегического планирования, изданными в нашей стране в 1992 году, являются монографии А. Н. Петрова и Ю. В. Гусева. За последующие годы количество монографий в области стратегического планирования и управления, изданных отечественными исследователями, нельзя назвать большим. Обращают на себя внимание работы В.М. Архипова, С.П. Болотова, О.С. Виханского, А.П. Градова, Р.А. Фатхутдинова, Э.А. Уткина, А.Т. Зуба, В.С. Катькало.

1.2. Понятие стратегии развития предприятия

А. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство

пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации. Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Вместе с тем стабильность целеполагания не предполагает такой же устойчивости в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться, что позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели – курсы действий (программы) – ресурсы) выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса – его стабильность.

Знаменитый вопрос «Какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?», предложенный учеными Гарвардской группы под руководством К. Эндрюса и Р. Кринстенсена, существенно дополняет и развивает определение стратегии А. Чандлера. Речь идет о сегментации деловой активности предприятия, определяемой в западной литературе как структура предпринимательства. Данный вопрос рассматривается в контексте других двух вопросов: «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы занимаемся, но не должны заниматься?» и «Какими направлениями хозяйственной деятельности мы не занимаемся, но должны заниматься?». Несмотря на правомерность постановки практические ответы сопряжены с огромными трудностями. Это связано с отсутствием четких критериев по проблемам прогнозирования эффективности вида бизнеса в долгосрочной перспективе и вычленением самого направления хозяйственной деятельности (например, отраслевая или рыночная принадлежность). Вместе с тем ответ по существу определяет как сам процесс формирования стратегии, так и функционирование предприятия в целом (например, его организационную структуру).

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

Известный специалист в области стратегического планирования И.

Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности».

По И. Ансоффу, существует четыре различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием;

- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, куда сбывать и т.д.). Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;

- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют организационной концепцией;

- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность – основные оперативные приемы.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Определение стратегии, данное И. Ансоффом, несмотря на свою простоту и популярность среди отечественных специалистов в области стратегического планирования и управления, носит слишком общий характер. Более того, из первичного определения стратегии не ясно, чем стратегия отличается от политики высшего руководства данной фирмы. Именно поэтому И. Ансофф вынужден сразу же после первичного определения стратегии давать пояснения, вводя в оборот ряд вспомогательных терминов, таких как организационная концепция, задания, ориентиры (цели) и ряд других.

Более того, из определения И. Ансоффа следует, что чаще всего стратегия не может быть выражена явно. «Стратегии обычно стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило,

далекое от четкой формулировки». Правда, даже И. Ансофф, противореча самому себе, подчеркивает, что в последнее время появляется Все больше сторонников продуманной и корректно сформулированной стратегии. Он отмечает, что: «Это хорошо в быстро меняющихся условиях, когда времени на адаптацию мало, концентрация усилий всех сотрудников необходима».

Вместе с тем определение стратегии как набора правил для принятия решений позволяет прийти к очень важному и существенному для процедуры стратегического планирования и управления выводу – стратегию надо формулировать тогда, когда произошло или намечается преобразование внешней среды, а также качественные изменения системы ценностей высшего руководства фирмы.

Попытку, дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает Г. Минцберг. Он рассматривает стратегию как единство «5Р»: план (plan), образец, модель, шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy).

Согласно Г. Минцбергу, стратегия как план есть некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией. Стратегия как план приводит нас к фундаментальному пониманию процесса человеческого познания – тому, что сначала намерения высшего руководства формируются в его сознании. Происходит это в соответствии с ценностями (приоритетами), которыми обладают руководители организации и используют при принятии хозяйственных решений.

Таким образом, в стратегии как плане формулируется мысленная реализация заранее определенных намерений высшего руководства.

Стратегия как шаблон, или образец, обращает наше внимание на тот факт, что данное понятие должно учитывать особенности поведения высшего руководства организации. Такое понимание стратегии обеспечивает сходимость, достижение постоянства в организационном поведении. Стереотипы поведения, которые, по мнению многих специалистов в области стратегического планирования, должны быть преодолены в стратегическом плане как условие его эффективности, воспринимаются Г. Минцбергом как условие его реализуемости.

Стратегия как позиционирование есть соотнесение организации, предприятия, к тому, что в теории управления принято называть внешней средой. Причем это соотнесение интересует нас не просто в «чисто теоретическом» аспекте, а как достижение предприятием неких конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам-соперникам и нахождение компромиссных (эффективных для всех сторон) решений для предприятий (организации) - партнеров. Как говорит Г. Минцберг, в данном случае предприятие подобно организму, который ищет свою экономическую нишу чтобы успешно бороться за выживание в мире враждебности и нестабильности.

Стратегия как перспектива понимается Г. Минцбергом как концепция бизнеса организации. Она определяется как «воспринятый путь завоевания мира», т.е. некая идеология развития. Так, для фирмы *IBM* – это есть технологическая культура, для фирмы *McDonald's* – «качество, сервис, чистота,

цена». Данное представление стратегии очень важно для понимания того факта, что она (как понятие) не может существовать только в умах высшего руководства предприятия, а должна быть воспринята всеми его работниками. Более того, стратегия как перспектива есть реализация действия «коллективного разума», т.е. индивидуумов, объединенных единым пониманием проблем и (или) единством стереотипов поведения.

Наконец, стратегия как проделка есть некоторый специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегий в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов. В этом смысле стратегия - это отвлекающий маневр, обеспечивающий достижение конкурентных преимуществ и получение высокой и устойчивой прибыли.

Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит качественный характер, представляя стратегию как сущностную категорию экономической науки, обеспечивает управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион и т.п.). В этом заключена сильная сторона. Г. Минцберг подчеркивает многоаспектность экономической категории; Так, не любой план будет стратегией, если он не учитывает поведенческих характеристик высшего руководства, основанных на его ценностях, или не несет в себе идеологию социально-экономического развития. Только объединение в себе пяти указанных характеристик («5Р»), по Г. Минцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие предприятия (организации).

Необходимо отметить, что определение развития предприятия, предложенное Г. Минцбергом, объединяет в себе определения этого понятия, данные А. Чанлерым и И. Ансоффом. Однако «слишком теоретический характер» этого определения стратегии не позволяет использовать его при формулировании базовых моделей стратегического планирования, т.е. разработать конкретный практический инструментарий – алгоритм стратегии развития предприятия. В силу этого наиболее удобным для практической реализации является классическое определение стратегии, предложенное А. Чандлером.

1.3. Базовые модели стратегического планирования

Начиная с 1962 года, когда в Harvard Business Review была опубликована статья Ф. Гилмора и Р. Брандербурга «Анатомия корпоративного планирования», литература по вопросам стратегического планирования оказалась насыщена сотнями моделей, в которых были предприняты попытки формализовать этот процесс. Однако, справедливости ради отмечает Г. Минцберг, все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, различаясь между собой главным образом в деталях, а не в фундаментальных принципах построения. В связи с этим рассмотрим более подробно базовую модель процесса стратегического планирования и три ее

основные модификации.

Модель Гарвардской школы бизнеса

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основывается на широко известной процедуре SWOT-анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода времени (главным образом К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсеном). При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера что формулирование стратегии как Процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии». Принципиальная схема данной модели показана на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

Как следует из приведенной схемы, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз

внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счёт использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Остановимся более подробно на методологических принципах данной модели.

1. Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человека. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя при этом внезапно возникающие стратегии как «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии».

2. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.

3. Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной. Можно утверждать, что это достаточно традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность.

4. Стратегии должны быть уникальными, т.е. единственными в своем роде, и являться результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.

5. Стратегия как результат процесса стратегического планирования должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все альтернативные его варианты и осуществлен выбор наилучшего из них. В силу чего оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии.

6. Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия, и в силу этого дает возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании *General Electric* является следующий: «Хорошая стратегия может

быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей».

7. Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и чётко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.

Модель И. Ансоффа

Отметим далее, что одновременно с разработками Гарвардской группы И. Ансофф предложил свою принципиально отличную модель формирования стратегического плана развития предприятия. Как нам представляется, можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегического плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы так, можно привести пример такой модели И. Ансоффа, состоящей из 57 (!) блоков. «Инженерный уклон» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Поскольку основная схема формирования стратегического плана из 57 блоков настолько детализирована, что по словам самого И. Ансоффа, становится «не видно леса из-за деревьев», постольку им предлагается укрупненная модель, представленная на рис. 1.2.

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития, осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Цель такого анализа – выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия. На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В своей сумме или по отдельности они и отражают

общую стратегию «продукт/рынок» для предприятия. Однако для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

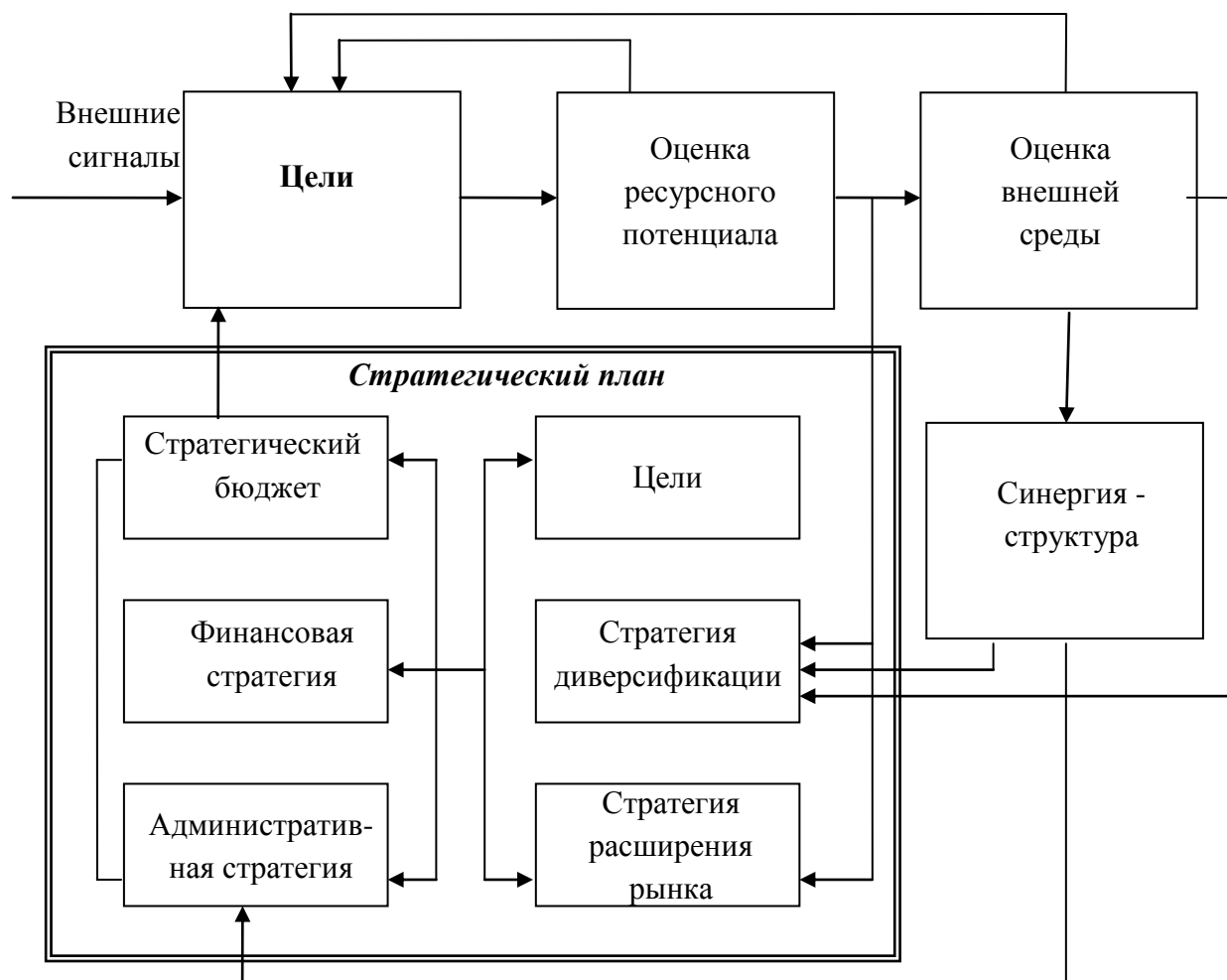


Рис. 1.2. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

Административная стратегия – набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой – синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Модель Г. Стейнера

По мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования. Так, его главная и наиболее известная книга «Top Management Planning», изданная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования. Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретических канонов, а скорее популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на рис. 1.3.

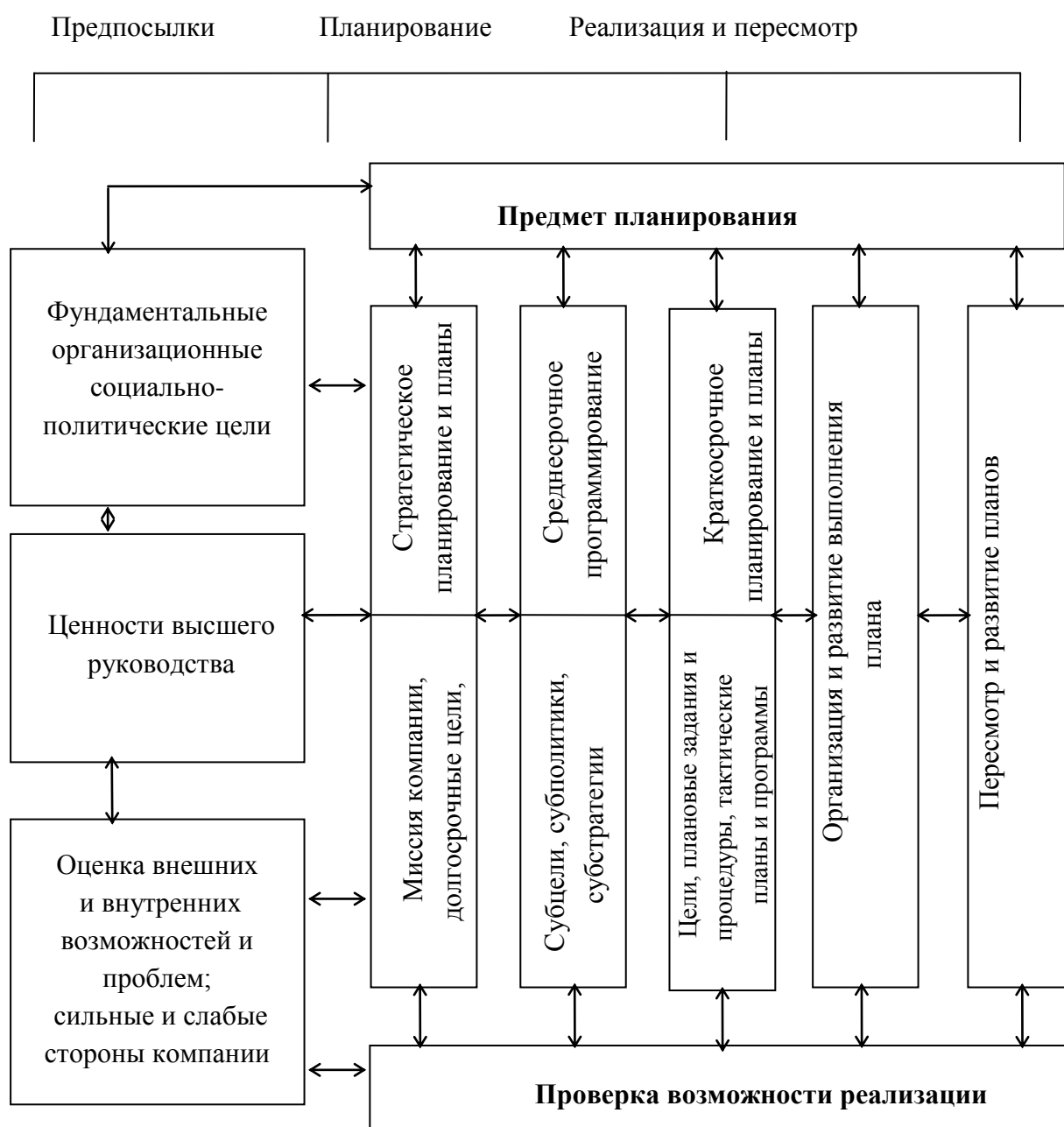


Рис. 1.3. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных.

Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия (отметим, что Г. Стейнер посвящает этому в своей книге десять страниц). Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).

Во-вторых» Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделирования процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное – среднесрочное – тактическое планирование».

Предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т.д.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени.

Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т.д.

Контур стратегического планирования

Как уже отмечалось, за прошедшие более чем три десятилетия после создания описанных выше трех базовых моделей процесса формирования стратегического плана многие исследователи пытались внести свою лепту в данную область стратегического менеджмента. Однако, как показывает анализ литературы по данному направлению, большинство из предлагаемых моделей в своей основе имеют принципиальные подходы или Гарвардской группы, или И. Ансоффа, или Г. Стейнера. Наиболее типичным примером такой модели может служить концептуальная модель К. Боумэна.

Попытка изобразить процесс стратегического планирования при помощи логических схем является очень заразной, поэтому мы тоже решили «внести свой вклад» и предложить собственный подход к моделированию

процесса формирования стратегического плана, представленный в виде контура.

Прежде всего при построении контура стратегического планирования учтены общепризнанные требования: полнота, информативность и простота модели. Однако важными для нас становятся и качественные, сущностные предпосылки, которые лежат в основе последовательности блоков и их взаимосвязи.

В основе предлагаемого нами контура стратегического планирования лежат следующие постулаты.

1. Процесс стратегического планирования представляет собой последовательность трех этапов: анализ, целеполагание и выбор.

2. Стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу. Это означает, что все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощаемые» стратегией развития предприятия в целом и скоординированные между собой.

3. Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана. Более того, сам план имеет смысл для руководства предприятия, если он будет реализован, при необходимости скорректирован либо полностью переформулирован.

На рис. 1.4 дана принципиальная схема контура стратегического планирования.

Как видно из приведенной схемы, процесс формирования стратегического плана развития предприятия начинается с этапа анализа. По своей сути последний является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления факторов его дальнейшего успешного развития.

Целеполагание представляет собой следующий этап формирования плана. Результатом действий на данном этапе должно стать представление о желаемом состоянии предприятия, которого оно должно достигнуть через определенный промежуток времени.

Для определения делаемого состояния важнейшим моментом становится выбор направления развития, которое, в свою очередь, существенно зависит от миссии предприятия. Ценности руководства, естественно, также влияя на выбор направления развития, оказывают свое воздействие на разработку системы конкретных показателей, позволяющих формализовать процесс целеполагания, т.е. количественно определить те позиции, которые предприятие должно иметь в качестве целей реализации разрабатываемого плана.

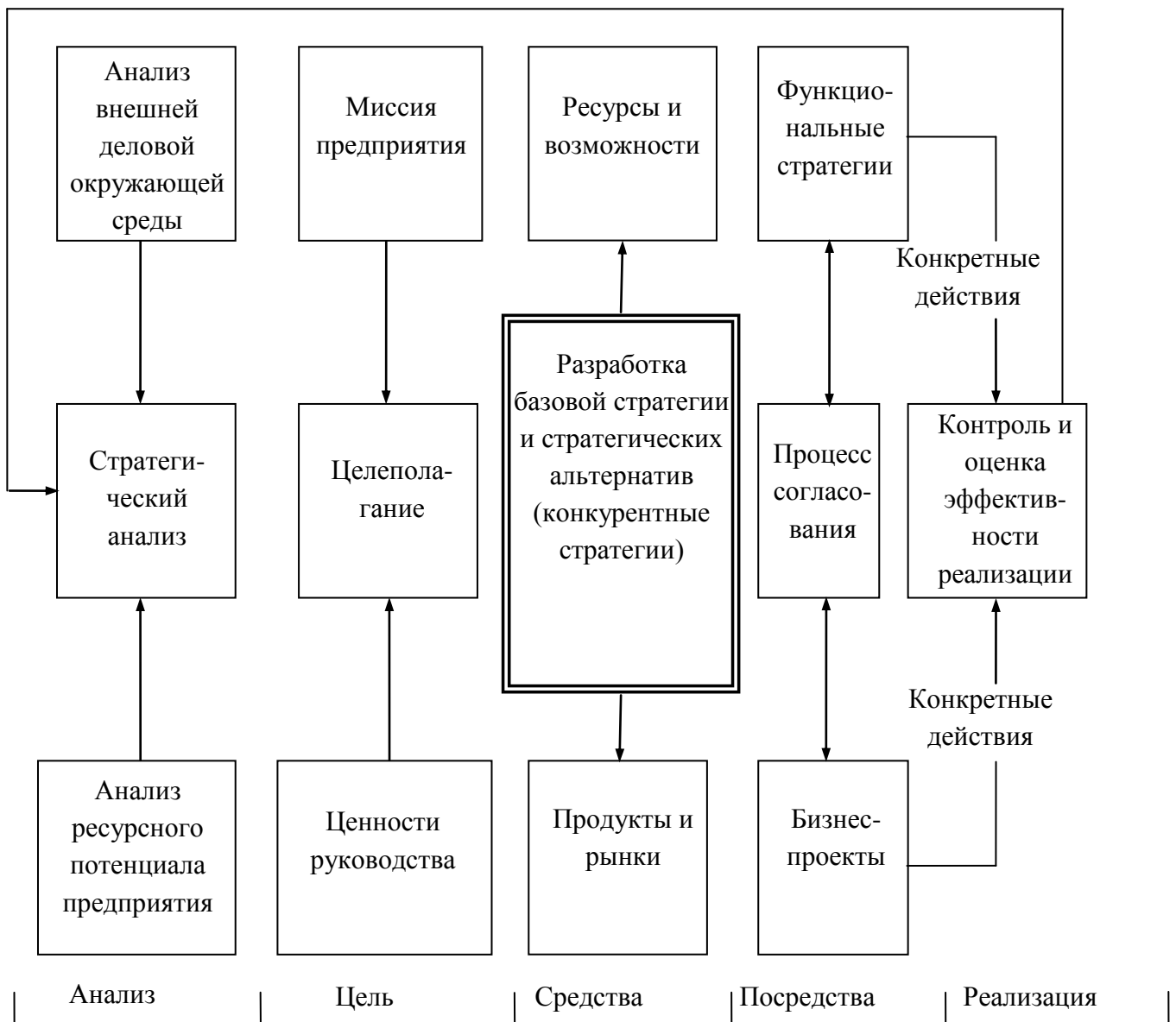


Рис. 1.4. Контур стратегического планирования

Принципиальное отличие контура стратегического планирования от изложенных выше моделей формирования плана заложено на этапе выбора. Использование принципа иерархичности построения стратегий означает, что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, понимаемой как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов альтернатив конкретных решений. Другими словами, базовая стратегия разрабатывается для предприятия в целом. Западные исследователи называют такую стратегию корпоративной. Модели Гарвардской школы бизнеса и Г. Стейнера останавливаются на данном уровне рассмотрения проблемы, в модели И. Ансоффа декомпозиция корпоративной стратегии осуществляется в большей мере в плане диверсификации деятельности, а их корпорация рассматривается в аспекте получения системного (синергического) эффекта.

Принцип иерархичности построения стратегического плана означает, прежде всего, что одновременно с корпоративной (базовой) стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака, определяющего качественные отличия в принципе разработки стратегии, берется деление структурных единиц предприятия на линейные и функциональные. Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции, поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «продукт/рынок». Функциональные подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования какого-либо определенного вида ресурса или сферу деятельности и поэтому конкретизируют базовую стратегию по характеристике «ресурсы/возможности». В соответствии с вышесказанным в рамках линейных подразделений разрабатываются конкретные *бизнес-проекты*, охватывающие весь жизненный цикл конкретного продукта (товара). Функциональные подразделения разрабатывают, соответственно, функциональные стратегии. При этом определенный матричный характер формирования бизнес-проектов и функциональных стратегий (ресурсы используются при производстве каждого из продуктов, и критерием нахождения компромисса является наиболее эффективное их использование) позволяет говорить о возможности сходимости процедуры согласования данных стратегий и соответствия их базовой стратегии предприятия.

Наконец, процесс формирования плана не есть самоцель, а только начальная точка отсчета долгого процесса его реализации. Причем конкретные действия по реализации плана осуществляют как высшее руководство предприятия, так и руководители крупных структурных подразделений. Поэтому необходимо осуществлять контроль и оценку эффективности реализации разработанной стратегии. При этом могут возникнуть две противоположные ситуации. В случае, если эффективность реализации плана высока, осуществляются дальнейшие конкретные действия в соответствии с выбранной концепцией. Если же эффективность реализации стратегического плана оценивается как недостаточная в силу ряда причин (например, изменений внешней деловой окружающей среды, ресурсного потенциала предприятия, ценностей руководства и т.д.), то возникает необходимость в переформулировании базового плана и разработке нового, т.е. процесс формирования стратегического плана повторяется в той же последовательности. Переформулирование базового плана необходимо также и тогда, когда он полностью реализован.

1.4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия

В теории стратегического управления можно выделить несколько подходов к процессу выработки стратегии, каждый из которых имеет своих сторонников и оппонентов. Рассмотрим их более детально.

Подход Б. Ричардсона и Р. Ричардсона

Корпоративное планирование (corporate planning) как подход к выработке стратегии исторически сформировался первым. У его истоков стояли такие «классики» теории стратегического планирования, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др. Суть данного подхода – определение логических предписаний об организации самого процесса, который представляется как линейно-последовательная процедура принятия решений, включающая высшее руководство в поиск по использованию необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Таким образом, стратегический анализ ведет к стратегическому выбору, а тот, в свою очередь, к исполнению стратегических действий.

Главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе стратегического развития на основе ценной информации. Стратегическое планирование является в этом случае прерогативой высшей администрации (т.е. предполагается жесткая централизация процесса принятия решений), а работники на средних и нижних уровнях иерархии управления функционируют строго по определенным им свыше траекториям.

Итеративное планирование (logical incrementalism) по сравнению с предыдущим подходом является более деструктивным, чем конструктивным. Как считает Дж. В. Квин, оно определяется как процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности. Роль высшей администрации определяется как «организатора» процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях. Однако высшее руководство все равно остается «архитектором» стратегии, так как, во-первых, определяет базовые ориентиры развития, а во-вторых, создает условия, при которых протекает процесс стратегического планирования, – информационную базу и компетентность персонала. Именно поэтому выработка окончательной стратегии развития осуществляется в итеративном режиме.

Описанные выше подходы к процессу стратегического планирования являются базовыми. Обычно они противопоставляются друг другу как подходы «сверху–вниз» и «снизу–вверх». Однако, как нам представляется после проведения более глубокого анализа, такой взгляд является достаточно поверхностным. Второй подход можно считать логическим продолжением первого, как более глубокое проникновение в сущность стратегического планирования как такового. В современных условиях стратегическое планирование понимается в более широком смысле и включает в себя не просто процесс выработки плана, но и процесс его реализации. Поэтому к процессу планирования должны быть привлечены и конкретные исполнители плановых решений. С одной стороны, процесс планирования становится в этом случае более многоступенчатым, а его сходимость – не такой однозначной. С другой – вероятность реализации плана резко увеличивается. К настоящему времени разработаны и опробованы в практике западных фирм специальные процедуры,

обеспечивающие согласование интересов в условиях выработки стратегического плана. И последнее. Итеративное планирование требует достаточно высокой культуры стратегического мышления как у высшего руководства, так и у руководителей более низкого уровня.

Интуитивное планирование (*muddling through*) обычно рассматривается как третий подход к стратегическому планированию развития предприятия. Можно сказать, что этот подход сродни итеративному планированию за исключением того, что «окончательное принятие решения не обеспечивается с такой же степенью целесообразности». Высшее руководство устанавливает простые и глобальные цели, которые обеспечивают небольшое, но достаточно устойчивое продвижение. Другими словами, лица, принимающие решение (ЛПР), вынуждены в конце концов повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. Поэтому их роль по сравнению с первыми двумя подходами менее логична и профессиональна.

Сторонники данного подхода утверждают, что он основан на опыте и интуиции высшего руководства, а направленность на небольшие шаги по достижению глобальной цели делает его более рациональным и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Кроме того, если на предприятии отсутствуют профессионалы в области стратегического планирования в «верхнем эшелоне власти», то первый и второй подходы просто обречены на неудачу. С другой стороны, критики данного подхода к стратегическому планированию доказывают на исторических примерах, что в условиях «стратегического дрейфа», который инициирует интуитивное планирование, предприятие не в состоянии быстро и адекватно реагировать на меняющиеся условия среды, а также не способно перестраивать свою деятельность качественно, что очень важно в условиях конкурентной борьбы.

Наконец, четвертый подход к стратегическому планированию – хаотическое планирование (*garbage can*) – планированием как таковым не является. Как пишут Б. Ричардсон и Р. Ричардсон, в данном случае «решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблемы могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом».

Данная позиция противопоставляется реальному корпоративному планированию и не учитывает преимуществ организации Процесса, характерного для итеративного Планирования. Она показывает, что люди сначала действуют, а затем думают, т.е. стратегическое планирование на предприятии полностью отсутствует, а если оно где-либо и есть, то стратегии могут просто всплывать непреднамеренно из различных частей системы.

Для современного состояния экономики предложенная классификация подходов к стратегическому планированию носит чисто теоретический характер. Это обусловлено несколькими причинами. Главная из них, на наш взгляд, определяется отсутствием четкой стратегии экономических реформ на

переходный период к рыночной экономике. Отсюда неполнота и противоречивость внешней по отношению к предприятию среды как в области законодательства (особенно того, что касается налогообложения, таможенных тарифов, государственного финансирования и т.д.), так и в организационно-хозяйственной деятельности (изменение условий взаимодействия между предприятиями различных форм собственности). Нестабильность экономической и социополитической сред, неразвитость элементов рыночной инфраструктуры не дают возможности первичным хозяйственным звеньям разрабатывать долгосрочные планы развития, поэтому в своем большинстве руководители предприятий говорят о необходимости стратегического планирования скорее в теоретическом плане, а сами в своей практической деятельности занимаются реализацией краткосрочных расчетов для адаптации к постоянно меняющимся условиям среды. Отсюда – постоянно снижающиеся объемы инвестиций, спад производства, который не связан со структурной перестройкой общественного хозяйства, а наоборот, увеличивает дисбаланс в макроэкономических пропорциях национальной экономики.

Особняком стоят крупные российские фирмы (банки, страховые компании, финансовые группы, корпорации), которые, накопив достаточно большие материальные и финансовые ресурсы, подошли к необходимости планировать свою деятельность на относительно долгосрочную перспективу. Однако данная группа организаций сталкивается с трудностями, и стратегическое планирование не формализованный процесс, а логическая процедура, где искусство высшего руководства играет не последнюю роль. Выработка и реализация стратегии возможны в условиях, когда на предприятии у работников развито стратегическое мышление, что обеспечивается не краткосрочным обучением, а многолетней практической деятельностью, поэтому в настоящее время распространенным для крупных российских фирм является интуитивное планирование, а попытки перейти на корпоративное планирование имеют формальный характер и не приносят реальной пользы.

Исходя из сказанного, следует, что при стабилизации экономической и социополитической обстановок в нашей стране, по мере накопления потенциала предприятиями различных организационно-правовых форм развития элементов рыночной инфраструктуры и повышения профессионализма отечественных предпринимателей можно ожидать следующую последовательность использования на предприятиях существующих подходов к стратегическому планированию.



При этом не следует воспринимать данный процесс механически. Каждое предприятие, исходя из своей истории, размеров и специфики деятельности, квалификации высшего руководства и всех сотрудников, вправе и обязано выбирать тот подход к стратегическому планированию, который наиболее адекватно отвечает задачам дальнейшего развития.

Анализ школ стратегического менеджмента

Наиболее общей и тщательно аргументированной классификацией подходов к процессу выработки стратегии развития предприятия является типология, предложенная Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лэмпелем в работе «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» изданной в 1997 году. Авторы выделяют десять научных школ, рассматривая их в следующей последовательности (таблица 1.1).

Таблица 1.1. - Школы стратегического менеджмента

№ п/п	Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планирования	Построение стратегии как формальный процесс
3	Прогнозирования	Построение стратегии как аналитический процесс
4	Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
8	Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
10	Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

Они подробно анализируют каждую из выделенных «школ стратегий», используя при этом огромное число литературных источников, что не может не вызывать уважения. Однако тщательное изучение предложенной классификации вызывает ряд сомнений в ее правомерности.

Во-первых, представляется несколько надуманным выделение ряда школ как отдельных, уже сформировавшихся направлений формированию стратегии развития организации. В этом невольно признаются сами авторы. Говоря о трудах по когнитивной школе, они прямо заявляют, что эти труды образуют не столько единую научную школу, сколько собрание не связанных между собой исследований.

Во-вторых, в работе присутствует взаимное пересечение постулатов и посылок различных школ стратегий. Так, логический инкрементализм Дж. Квина «нельзя считать полноценным представителем школы обучения, поскольку он одновременно «оседлал» и ее, и директивные школы (особенно школу дизайна), к тому же он еще одной, а может быть, и двумя ногами «стоит» в школе политики».

В-третьих, ни одна из выделенных авторами школ не может описать процесс формирования стратегии развития организации полностью, а обращает внимание лишь на какой-либо важнейший его аспект.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что классификация школ стратегий Г. Минцберга, Б. Альстрэнда и Дж. Лэмпела, представляя определенный научный интерес, является очень сложной для восприятия и достаточно неоднозначной по содержанию. Более того, попытки отечественных исследователей кратко и просто прокомментировать позицию данных авторов еще более запутывают понимание, поскольку существенно обедняют содержание и не раскрывают сути каждой из описываемых школ.

Именно поэтому мы предлагаем оригинальную классификацию подходов к формированию стратегии развития предприятия, основанную на терминологии и фактическом материале, представленных Г. Минцбергом и другими авторами.

В настоящее время широко известны и глубоко разработаны три конструктивистские теории стратегического планирования и управления, позволяющие сформулировать конкретные стратегии развития организации в соответствии с современными представлениями экономической науки.

Суть школы дизайна, главным идеологом которой считается К. Эндрюс, член так называемой Гарвардской группы, подробно была изложена в предыдущем параграфе при описании соответствующей модели стратегического планирования. Отметим только, что она построена на двух фундаментальных принципах:

- формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;
- стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Основным методом, применяемым при формировании стратегии в рамках школы дизайна, является широко известный SWOT-анализ.

Школа планирования, основателем и наиболее последовательным разработчиком которой является И. Ансофф, по своим исходным положениям во многом перекликается со школой дизайна, что было показано при исследовании соответствующей модели стратегического планирования в предыдущем параграфе. Можно назвать одно принципиальное отличие. Простая неформальная модель школы дизайна превращена в школе планирования в строго определенную последовательность шагов, почти на грани автоматизма. Стратегия в представлении И. Ансоффа – результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями. Именно поэтому основным инструментарием данной школы являются так называемый вектор роста (матрица «товар–рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа.

Школа позиционирования, основоположником которой справедливо считается М. Портер, исходит из следующего основного постулата: «Для

каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут принести нужные результаты. При этом нужные результаты – конкретные преимущества, которые фирма получает на рынке. Именно М. Портер впервые подробно исследовал конкуренцию не с позиций макроэкономики, а точнее, общей экономической теории, а рассмотрел ее в качестве важнейшего аспекта функционирования фирмы. Особый упор в школе позиционирования делается на так называемый конкурентный анализ, который позволяет выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. При этом методы конкурентного анализа («пять сил конкуренции», выделение стратегических групп для конкурентной среды и построение «цепочки ценностей» при исследовании ресурсного потенциала фирмы), а также предложенные типовые стратегии М. Портера или Ф. Котлера (они будут рассмотрены подробнее в главе 4) понятны и достаточно легко применимы на практике.

Обобщая проведенный анализ, выделим три общих основных постулата, на которых базируются рассмотренные нами конструктивистские теории стратегического планирования:

- стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее;
- стратегии формулируются высшим руководством организации, исходя из системы ценностей, миссии и культуры компании;
- внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована имеющимися в распоряжении высшего руководства приемами и методами.

Вместе с тем каждая из конструктивистских школ стратегий, несмотря на их схожесть, имеет свои отличительные черты, наиболее существенными из которых являются следующие.

Школа дизайна: стратегия каждой организации в конкретный временной промежуток уникальна и ее формулирование есть результат искусства и профессионализма высшего руководства.

Школа планирования: весь процесс формулирования стратегии может быть максимально формализован.

Школа позиционирования: основываясь на результатах качественно проведенного конкурентного анализа, высшее руководство может выбрать одну или несколько общих стратегий, представляющих собой стандартные решения для любых типов организаций.

Именно в силу своей простоты и возможности формализации процесса анализа и стратегического выбора школы планирования и позиционирования имели огромный успех у менеджеров-практиков соответственно в семидесятые и девяностые годы прошлого века. Однако любой конструктивизм (позволяющий довести теорию до практических методов и инструментария) построен, как мы показали выше, на системе постулатов, что существенно обедняет теорию и не позволяет ей адекватно описывать реальную экономическую практику, т.е. получать эффективные результаты. Поэтому любые конструктивистские теории имеют «срок своего эффективного действия», когда положенные в их основу постулаты наиболее адекватно

отображают реальные экономические процессы с позиций современного уровня научного познания.

Очевидно, что с течением времени постулаты, положенные в основу рассмотренных выше конструктивистских теорий, стали вызывать определенные сомнения, которые мы попытаемся сформулировать в виде вопросов. Ответом на каждый из этих вопросов может служить одно или даже несколько направлений в теории стратегического менеджмента. Они относятся к дескриптивным, т.е. описательным, позволяющим анализировать исследуемое явление и получать новые качественные выводы. По нашему мнению, именно дескриптивная теория является своеобразным «накопителем» нового качества, позволяющим пересматривать систему существующих постулатов и на основе нового уровня научного познания создать адекватную конструктивистскую теорию стратегического менеджмента.

Попытаемся сформулировать вопросы, оспаривающие незыблемость постулатов современных конструктивистских теорий стратегического планирования и управления.

Вопрос 1. Познаваема ли внешняя среда?

Поиском ответа на этот вопрос занимаются представители так называемой когнитивной школы стратегий. Ее девизом могут служить слова: «Я увижу это, если поверю».

В соответствии с представлениями данной школы внешняя среда может быть рассмотрена в трех аспектах: реальная внешняя среда, воспринимаемая внешняя среда и узаконенное окружение.

Согласно концепции реальной внешней среды, организация «погружена в окружение», существующее вне и независимо от нее. В этом смысле «внешняя среда определяется как реально существующее, объективное, независимое». Все конструктивистские школы стратегического менеджмента исходят из этой концепции. Среда всегда познаваема, надо только ее исследовать.

Концепция воспринимаемой внешней среды не заменяет понимания окружения как реального и объективного. Разница заключается в том, что ставится под сомнение мера познаваемости изменений внешней среды в истинном свете, поскольку интерпретация мира идет через призму опыта, ментальности и других факторов стратега. Это – объективная ветвь когнитивной школы, и с практической точки зрения ее главная задача заключается в сокращении разрыва между неверным восприятием и истинной сущностью окружения. Наиболее сложной для восприятия стратегов-практиков является концепция узаконенного окружения, представляющая собой субъективную ветвь когнитивной школы. В соответствии с ней организация и внешняя среда – это удобные обозначения принципов деятельности. «Мир – это, по существу, неопределенная сфера опыта. Во внешней среде нет ни возможностей, ни угроз, а только материальные и символические результаты действия. Но стратег – полнотой решимости найти смысл в действиях – создает взаимоотношения, выстраивая и приводя в действие связи. В действительности в небе нет Большой Медведицы, но люди предпочитают думать, что она есть,...

мысленно проводя линии между звездами. Сами по себе ... автомобили, нефтяные скважины, ракеты бессмысленны и выглядят такими же беспорядочными, какими видятся нетренированному глазу скопления звезд на небе. Стратеги строят мысленные связи между событиями, целями и ситуациями, и те приобретают смысл для членов организации». Вот почему, по мнению представителей данной школы, стратеги в большинстве своем самоучки: они выстраивают – главным образом на основе приобретенного опыта – собственные структуры знаний и ментальные процессы.

Вопрос 2. Как изменяется внешняя среда: постоянно, эволюционно или скачками, революционно?

Конструктивистские школы исходят из того, что развитие внешней среды происходит скачками, дискретно, революционно, а между этими скачками окружение организации развивается достаточно стабильно и вполне предсказуемо. Это позволяет определять «предначертанную заранее» стратегию, которая, при таком понимании внешней среды, может быть реализована. «Скачок» в изменении внешней среды требует, по мнению представителей данных школ, переформулирования стратегии на период фонового «скачка».

Представители школы обучения ставят данную позицию под сомнение. Постоянные изменения внешней среды приводят к постоянным воздействиям на эти изменения, которые выстраиваются высшим руководством в логическую цепочку (а не являются бессмысленными действиями), которая и называется стратегией. Согласно этой школе, любая система эволюционирует, а не развивается скачками. В соответствии с этим можно говорить не о стратегии, предначертанной заранее, а о развивающейся стратегии, основанной на обучении и позволяющей гибко реагировать на изменения внешней среды. В этом суть одного из самых известных течений в стратегическом менеджменте – логического инкрементализма Дж. Квина. Он предполагает, что «формирование стратегии действительно характеризуется малыми, но никак не независимыми приращениями. Напротив, основные действующие лица связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию».

Если школа обучения рассматривает формирование стратегии как процесс обучения высшего руководства путем постоянного воздействия на изменение окружения, то школа внешней среды ставит деятельность организации в прямую зависимость от окружающей среды. Основой данной школы служит «теория ситуационных факторов», описывающая взаимосвязи между конкретными изменениями окружения и определенными признаками организации. Наиболее известный постулат этой теории для стратегического менеджмента звучит так: «Стабильные внешние условия благоприятствуют более тщательному планированию». Этот постулат широко используется представителями конструктивистских школ для аргументации своих методических подходов. Вместе с тем теория ситуационных факторов отрицает существование «единого способа» управления организациями и, наоборот, подчеркивает уникальность (аналогично школе дизайна) всех стратегических

решений в зависимости от величины организации, используемых технологий, степени внешней враждебности и т.д.

Вопрос 3. Нужно ли учитывать высшему руководству при формировании стратегии интересы других заинтересованных лиц?

Ответ на данный вопрос представителей конструктивистских школ стратегического менеджмента является отрицательным. Они исходят из тезиса, что «разумными действующими лицами в организации являются исключительно определяющие стратегию высшие менеджеры, а все остальные их сотрудники – лишь послушные и лояльные «трудовые ресурсы», озабоченные исключительно реализацией планов руководства».

Однако практика стратегического управления внесла существенные коррективы в такую жесткую позицию. Оказалось, что отсутствие учета интересов заинтересованных лиц как вне, так и внутри организации чаще всего приводит к невозможности реализации выработанной стратегии. Более того, в условиях жесткой конкурентной борьбы идеи развития какого-либо отдела, выдвигаемые линейными менеджерами, при внимательном изучении высшим руководством могут «вырасти» в генеральную стратегическую линию организации в целом. Изучением таких взаимоотношений между высшими руководителями и всеми заинтересованными лицами занимается школа власти как одно из направлений теории стратегического планирования и управления. Она рассматривает формирование стратегии как некий политический процесс, в котором происходит поиск, учет и согласование (нахождение компромисса) интересов всех участников процесса реализации стратегии организации. Наиболее яркими разработками данной школы, имеющими прикладной характер и широко используемыми в практике стратегического планирования, являются теория стейкхолдеров и разработки стратегических альянсов, которые будут рассматриваться в следующих главах учебника.

Вопрос 4. Как преодолеть сопротивление инерционных сил при формировании и реализации новой стратегии?

Конструктивистские теории стратегического планирования и управления обходят этот вопрос стороной, поскольку в них априорно задается отсутствие сопротивления стратегиям, разработанным высшим руководством предприятия. Однако, как уже отмечалось выше, в реальной практике такие проблемы возникают и требуют своего разрешения. Наиболее эффективные рекомендации на этот счет дает школа культуры как весьма специфическое направление стратегического менеджмента.

Организационная культура ассоциируется с коллективным познанием. Она становится «мнением организации», общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также и более осязаемых формах – в бытующих в организациях преданиях, ее символах, даже в сооружениях и продуктах. Причем чем теснее связаны между собой интерпретация и действия, тем глубже они укореняются в культуру. При этом на поверхности существует множество очевидных связей между ними.

Культура организации содействует скорее не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; а в лучшем случае она допускает корректировку стратегии. Таким образом, культура, влияя на принятый в организации стиль мышления и анализа, не только воздействует на процесс формирования стратегии, но и обеспечивает определенное сопротивление стратегическим изменениям, которые высшему руководству необходимо преодолевать, используя при этом специфические методы.

Как считают Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел, опасность школы культуры заключается в том, что «она пытается разубедить нас в необходимости изменений». Однако с другой стороны, организационная культура способствует стабильному функционированию системы, обеспечивает ей некий «запас прочности», что, в свою очередь, придает ей устойчивость при сильных возмущениях внешней среды.

В то время как процесс разработки стратегии направлен на изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. Описанием относительно последовательной деятельности по реализации стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и достаточно сильными скачками в новое состояние, занимается школа конфигураций. Основопологающей работой для этого направления послужила работа А. Чандлера «Стратегия и структура: главы истории промышленного предпринимательства». В ней убедительно показано, что наличие соответствующей организационной структуры управления позволяет устойчиво реализовать заранее разработанную стратегию, т.е. преодолевать стратегическое сопротивление. Более того, трансформация организации под влиянием резких и сильных возмущений внешней среды требует одновременного видоизменения организационной структуры управления в соответствии с новой, переформулированной стратегией развития. Однако наиболее адекватно все основные постулаты данной школы отображает *концепция цикла, развития, организации, которая* подробно рассматривается в следующих главах учебника.

Подводя итоги сказанному, можно так кратко выразить кредо школы конфигурации: «Основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или, по крайней мере, при тех изменениях, которые вписываются в ее стратегию». В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода в новое состояние и сохранение жизнеспособности организации.

Заканчивая описание существенных подходов к формированию и реализации стратегии, остановимся кратко на школе предпринимательства, которая может рассматриваться в качестве дальнейшего развития некоторых положений школы дизайна. Она призвана ответить на центральный вопрос стратегического менеджмента: «Где и как собственно формулируется стратегия развития организации?». Школа предпринимательства не только рассматривает

стратегический процесс сквозь призму действия одного человека – руководителя организации, но и подчеркивает значение свойственных ему состояний и процессов – интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. Центральное понятие школы предпринимательства – видение, т.е. мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании высшего руководства. Таким образом, предпринимательскую стратегию можно охарактеризовать одновременно и как предначертанную с точки зрения направления и общих очертаний, и как возникающую неожиданно в смысле определяющихся «в процессе» деталей.

1.5 Методология стратегического планирования

Научной основой стратегического планирования является методология планирования.

Методология стратегического планирования – это инструмент по изучению возможностей использования в практической деятельности законов, определяющих развитие экономики; разработке методов решения проблем стратегического планирования и приемов их практической реализации.

В системе методологии стратегического планирования необходимо рассматривать методологические подходы, методику и методы стратегического планирования.

Методологические подходы

Методологический подход - это целостное направление использования логики, принципов, и методов стратегического планирования при разработке прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов.

Стратегическое планирование не отвергает использования общих методических подходов к планированию (реактивизм, инактивизм, преактивизм, интерактивизм), но при этом вносит в них коррективы, обусловленные специфической (стратегической) функцией планирования (системный подход, саморазвивающаяся интерактивная схема планирования, концепция самообучающейся адаптивной системы планирования).

Реактивизм – ориентация на прошлое. При использовании реактивного планирования формирование плана осуществляется на основе достигнутых в прошлом результатов. Процедура планирования реализуется по схеме «снизу-вверх», а руководство и управление этим процессом осуществляется «сверху-вниз».

Достоинством реактивного подхода к планированию является учет прошлого опыта, преемственность плановых решений.

К недостаткам реактивного планирования можно отнести следующие:

- отсутствие взаимодействия между структурными элементами систем планирования;
- снижение общей эффективности хозяйственной деятельности

организаций;

– бюрократизация систем управления;

Инактивизм – ориентация на настоящее. При инактивном планировании наблюдается стремление сохранить существующее положение хозяйственных структур.

Основным недостатком инактивного подхода к планированию является отсутствие инноваций, неспособность приспосабливаться к изменениям среды, ограничение самостоятельности и творческого потенциала персонала.

Преактивизм – ориентация на будущее. Планирование заключается в прогнозировании будущих изменений внешней среды и внутренней деятельности субъектов планирования. При этом процедура планирования осуществляется «сверху-вниз».

Недостатки преактивного подхода к планированию – слабое использование накопленного опыта, чрезмерное увлечение методами исследования будущего.

Интерактивизм – ориентация на взаимодействие. Методология планирования основана на «проектировании» желаемого будущего и изыскания путей его построения.

При этом интерактивное планирование ближе к идеальной, чем к практической модели управления и планирования, поскольку более вероятностным способом планирования будущего является не проектирование его, а адаптация, эффективное приспособление хозяйственных субъектов к условиям будущего.

В связи с этим получил распространение, «адаптационный» или «ситуационный» подход к планированию.

Данный методический подход позволяет принимать стабильные решения, адекватно реагирующие на изменения внутренних и внешних условий и не допускающие снижения достигнутого уровня эффективности.

Для создания оптимального плана развития, учитывающего и использующий все изменения окружающей среды, применяется «оптимизационный» подход. Методология оптимизационного подхода к планированию, ориентирующемся не на минимизацию усилий, а на поиск оптимальных решений, имеет совпадающие направления с преактивным подходом.

Использование методических подходов позволяет ввести стратегическое планирование в общую сравнительную схему типов планирования (таблица 1.2) и классификационную структуру систем планирования (таблица 1.3).

Таблица 1.2. - Основные типы планирования

Тип планирования	Идеалы	Цели	Задачи	Средства	Ориентация
Тактическое	заданы	заданы	выбираются	выбираются	инактивизм
Операционное	заданы	заданы	заданы	выбираются	реактивизм
Нормативное	выбираются	выбираются	выбираются	выбираются	интерактивизм
Стратегическое	заданы	выбираются	выбираются	выбираются	преактивизм

Таблица 1.3. – Классификация систем планирования

Классификационный признак	Тип системы планирования	Примечание
Общая ориентация планирования	Интерактивное планирование Преактивное планирование Инактивное планирование Реактивное планирование	
Временной горизонт планирования	Долгосрочное планирование (перспективное или стратегическое) Среднесрочное планирование (тактическое) Краткосрочное планирование Оперативное планирование	10–15 лет до 5 лет 1 год, 0,5 года, 3 месяца. неделя, день, час
Централизация плановых функций	Централизованное планирование Децентрализованное планирование	Характеризуется иерархией функций Самостоятельность в принятии решений
Целевая направленность планов	Нормативное планирование Стратегическое планирование Тактическое планирование Операционное планирование	
Технологий формирования планов	Дискретное планирование Скользящее (непрерывное) планирование	Планы на определенный период времени Формируются переходные планы
Характер функциональных связей	Интегрированное планирование Локальное планирование	Вертикальная или горизонтальная координация планов Автономизация планов
Методология разработки планов	Функциональное планирование Ситуационное планирование	Предполагает традиционное формирование планов в разрезе функций управления Предусматривает разработку возможных сценариев развития и системы альтернативных планов
Характер планируемых показателей	Директивное планирование Индикативное планирование	Планы носят обязательный характер, выполнение контролируется Планы содержат важнейшие позиции и показатели, которые носят в основном рекомендательный характер
Объект планирования	Общезфирменное планирование Планирование на уровне хозяйственных подразделений	План охватывает деятельность предприятия в целом Сфера плана ограничена структурным подразделением

Цели – в стратегическом планировании понимаются как желаемое

состояние или результаты функционирования объекта планирования в определенный момент времени. Цели могут быть недостижимы в планируемом периоде.

Задачи – это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода стратегического планирования. Задачи должны быть осуществимы в течение планируемого периода.

Идеал – цель, которую невозможно достичь, но к которой можно неограниченно приблизиться.

В стратегическом планировании на макроуровне цели и задачи содержатся в концепции социально-экономического развития страны.

Для субъектов микроэкономического уровня единство целей и миссии составляют концепцию развития субъектов, выбор определенной стратегии.

Тактическое планирование – предполагает выбор тактических задач и средств их достижения в рамках известной стратегии и идеала.

Операционное планирование – предполагает выбор средств достижения целей, которые заданы.

Нормативное планирование – характеризуется наибольшей свободой при планировании деятельности.

Стратегическое планирование – имеет выбор стратегических и тактических целей и средств их достижения в стремлении приблизиться к идеальным целям.

Модификации системного подхода

Современная концепция стратегического планирования предполагает использовать в практике планирования модификации системного подхода:

- 1) системно-комплексный подход;
- 2) системно-программный подход;
- 3) системно-мультипликационный подход;
- 4) системно-нормативный подход;
- 5) системный режима экономии подход;
- 6) системно-динамический подход.

1. Системно-комплексный подход – это конкретизация и приложение системного подхода к различным социальным системам (комплексам). Каждый комплекс рассматривается как сложная динамическая система и как компонент более высокой по уровню системы. При этом используются в единстве элементный, структурный, функциональный, целевой, ресурсный, интегративный, коммуникативный и исторический аспекты.

2. Системно-программный (программно-целевой) подход – конкретизация и приложение системного подхода к решению локальных научных, технических, экономических, экологических» других проблем объектов стратегического планирования. Характерные черты системно-программного подхода: единство целевой ориентации, комплексности мероприятий, определенности сроков осуществления, адресности и указания источников ресурсов. В процессе практической реализации подхода необходимо

обеспечить:

- 1) научное определение цели или системы целей планируемой системы;
- 2) разработку альтернативных вариантов достижения целей;
- 3) определение объемов и структуры ресурсов;
- 4) разработку модели функционирования планируемой системы;
- 5) отыскание критериев выбора из альтернатив базисного решения.

3. Системно-мультипликационный подход (мультипликация – умножение) – конкретизация и приложение системного подхода к исследованию процессов, связанных с возникновением и мультипликацией эффектов.

4. Системно-нормативный подход – конкретизация и приложение системного подхода к стратегическому планированию требований субъектов планирования к его объектам по оптимальному использованию ресурсов (трудовых, производственных, финансовых). Подход реализуется в трех направлениях:

1) установление социальных ориентиров (формирование в стратегических планах и программах целевых установок на достижение определенного уровня состояния общественной системы);

2) использование системы норм в управлении производством и в других сферах. Норма – научно обоснованная мера общественно-необходимых затрат ресурсов на изготовление единицы продукции (выполнение работы) заданного качества в условиях базисного или планируемого периода.

3) Разработка и использование системы нормативов. Норматив – поэлементная составляющая нормы, характеризующая степень использования ресурса или его удельного расхода на единицу измерения (продукции, объема и т.п.). Экономические нормативы отражают общественные требования к результатам деятельности и характеризуют необходимый уровень использования ресурса на конечный результат или регламентируют отношения по поводу распределения результатов деятельности (амортизационные отчисления, налоговые ставки, нормативы управления).

5. Системный – режима экономии подход – конкретизация и приложение системного подхода к исследованию, разработке и обоснованию мероприятий, обеспечивающих реализацию требований закона экономии во всех сферах деятельности. В стратегическом планировании подход используется для разработки мероприятий и определения заданий по экономии, по эффективной замене одних ресурсов другими, устаревших технологий новыми. Режиму экономии соответствует такое сокращение затрат, при котором они уменьшаются на единицу полезного эффекта (удельные затраты). Основные направления использования подхода – снижение затрат основного и оборотного капитала, экономия живого труда, естественных ресурсов, экономия в процессе обращения и потребления товаров и непроизводственных фондов, экономии вне рабочего времени.

6. Системно-динамический подход – представляет конкретизацию и приложение системного подхода к исследованию, разработке и обоснованию мероприятий, направленных на придание динамизма в развитии объектов стратегического планирования, повышение качественных характеристик.

Логика стратегического планирования

Составной частью методологии стратегического планирования является логика планирования.

Логика стратегического планирования – это упорядоченная последовательность, взаимно согласованность и обоснованность процедур, связанных скрещением любой проблемы стратегического планирования.

Содержание логики стратегического планирования раскрывают ее структурные элементы:

- определение и формулирование цели или системы целей субъекта стратегического планирования в планируемом периоде;
- анализ исходного уровня развития объекта стратегического планирования в период, предшествующий планируемому и уточнение параметров достигнутого уровня и его структуры к началу этого периода;
- определение объема и структуры потребностей общества в планируемом периоде;
- выявление объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планируемого периода и вновь создаваемых в планируемом периоде;
- согласование, балансирование потребностей и ресурсов социально-экономических подсистем различного уровня путем преодоления временных противоречий, несоответствия между ними на основе шкалирования, ранжирования, потребностей и подготовки управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов.

Первый элемент логики реализуется в процессе составления программ, планов субъектов стратегического планирования.

Второй элемент логики стратегического планирования (анализ исходного уровня объекта стратегического планирования) характеризуется состоянием ресурсного потенциала хозяйственных субъектов и влиянием факторов воспроизводства на субъект в предплановом периоде. Данный элемент логики включает комплексное изучение межрегиональных и межгосударственных пропорций, межотраслевых и внутриотраслевых структурных изменений для оценки уровня и темпов развития экономики по сравнению с аналогичными показателями наиболее развитых стран.

Третий элемент логики стратегического планирования – изучение объема и структуры потребностей общества и его подсистем в планируемом периоде.

Потребности общества – это полиструктурная, динамичная система. Ее подсистемами являются:

- потребности в материальных благах;
- нематериальные потребности.

К первой группе относятся: потребности производства (текущие), потребности накопления, непроектные потребности населения, потребности научных учреждений. Подсистема нематериальных потребностей охватывает потребности общества в духовных и социальных благах, создаваемых в отраслях экономики, результаты деятельности которых не имеют предметной формы.

Необходимым элементом развития общества являются потребности отраслей реального сектора экономики (в состав входят предприятия, производящие блага в материально-вещественной форме). Потребности текущего производства определяются на основе баланса «Ресурсы и использование». Этот баланс позволяет определить полный объем продукции на внутреннем рынке.

Общая схема баланса «Ресурсы и использование»

Ресурсы–всего, в т.ч.	Использование -всего, в т.ч.
Производство	На внутреннем рынке
Импорт	Экспорт
Запасы на начало года	Запасы на конец года

Расчет общего объема используемых на внутреннем рынке материальных и топливных ресурсов (по каждому виду продукции):

$$B^P = П + И + З_1 - Э - З_2 \quad (1.1)$$

или

$$B^P = P - Э - З_2 \quad (1.2)$$

где B^P – полный объем использования продукции на внутреннем рынке в натуральном выражении;

$П$ – объем производства продукции;

$И$ – импорт продукции;

$З_1$ – запасы на начало года;

$Э$ – экспорт продукции;

$З_2$ – запасы на конец года;

P – общий объем ресурсов продукции.

Потребности в средствах производства и предметах потребления для накопления, увеличение резервов и страховых фондов вычисляются на основе расчетов возможного объема капитального строительства, увеличения текущих и страховых запасов материальных ресурсов, прироста или возмещения использованных ранее федеральных материальных ресурсов.

Определение потребности населения в предметах потребления (на перспективу). Для расчета используются вычисления реально располагаемых денежных доходов, возможной динамики сбережений, прожиточного минимума, норм потребления, коэффициенты эластичности спроса, данные балансов продовольственных ресурсов.

Четвертый элемент логики стратегического планирования – ресурсы общества (расчет их объема). Ресурсы общества– это его потенциалы: естественно-ресурсный, трудовой, научно-технический, экономический, социальный, духовный, внешнеполитический:

Потенциал (совокупность имеющихся средств, возможностей) в стратегическом планировании классифицируют:

– по сферам жизнедеятельности общества: экономический, социальный,

экологический, духовный, политический, правовой;

– по элементам производительных сил: естественно-ресурсный, трудовой, информативный, технический, организационный;

– по отраслям экономики: промышленный, аграрный, финансово-кредитный, социально-инфраструктурный;

– по регионам: субъектов федерации, регионов, городов и т.д.

Ресурсы, которыми может располагать общество и его подсистемы в планируемом периоде состоят из двух групп:

а) наличных ресурсов,

б) ресурсов, создаваемых в плановом периоде.

Пятый элемент логики стратегического планирования – согласование ресурсов и потребностей, приведение их в оптимальное соответствие между собой.

На этой стадии проводится шкалирование, ранжирование потребностей по признаку наибольшей насущности, выделение системы приоритетов в удовлетворении потребностей. На основе соответствия между потребностями и ресурсами можно разрабатывать прогнозы и формировать стратегические планы.

Логика стратегического планирования опирается на ряд закономерностей (принципов).

Принцип планирования – объективная категория, выражающая совокупное действие законов развития и определяющая задачи, направления и возможности выполнения стратегических программ, проектов и планов.

Первый принцип планирования – непрерывность. Выражается в преемственности планов, корректировке планов с изменением внутренних и внешних условий.

Второй принцип – единство – предполагает системный характер планирования и реализуется посредством координации (установление функциональных взаимодействий одного уровня управления) и интеграции (межуровневое согласование планов).

Третий принцип – гибкость планирования – изменение направленности планов в зависимости от внутренних и внешних условий.

Четвертый принцип – единство экономики и политики. Плановые документы рассматриваются в качестве социально-экономических, организационно-технических и политических решений. Пятый принцип – единство централизма и самостоятельности заключается в том что проекты стратегических решений государственных органов управления учитывают интересы субъектов экономики, способных в рамках законодательства самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность.

Шестой принцип – научная обоснованность и эффективность стратегических программ и планов означает:

– практическое использование в планировании достижений научно-технического прогресса с целью структурной перестройки экономики, экологизация производства, обеспечения его социальной направленности, высокого уровня интенсивности и эффективности труда;

- быстрое реагирование на изменяющиеся потребности общества;
- повышение степени достоверности плановой информации для составления и расчетов стратегических планов;
- совершенствование технологии разработки планов.

Локальные (специфические) принципы стратегического планирования.

1) Принцип обеспечения оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев.

Сущность состоит в закономерном сознательном формировании соответствующими субъектами управления пропорций, соответствий между структурными элементами управляемой подсистемы, исходя из критерия оптимальности.

В качестве критерия оптимальности могут использоваться:

- время, необходимое для решения проблемы стратегического планирования;
- объем капитальных вложений, требуемых для реализации плановых решений или объем материальных ресурсов;
- количество работников, необходимых для решения плановой задачи.

Ведущие звенья на макроуровне – это структурные элементы объекта стратегического планирования (сферы жизнедеятельности; отрасли и регионы, от успешного развития которых зависит подъем экономики и ее отраслей; решение социальных задач).

На микроуровне – отдельные участки производства, технологические процессы, отдельные направления маркетинга, менеджмента. С изменением внешних и внутренних условий объекта стратегического планирования меняются его ведущие звенья.

Выделение ведущих звеньев – важное направление стратегического планирования, позволяющее создавать необходимые условия для равновесия в социально-экономических системах, его объектах.

Чем ограниченнее по объему и сложнее по структуре система ресурсов общества, тем более широк спектр ведущих звеньев.

При выделении ведущих звеньев исходят из того, что потребности общества делятся на реальные и идеальные. Потребности не равноценны по значимости для субъектов стратегического планирования и объектов стратегического планирования.

Поэтому возникает необходимость предпочтения потребностей на основе шкалирования и ранжирования.

2) Принцип единства и комплексности прогнозов, стратегических программ и правил.

Основой является единство воспроизводственного процесса в рамках фирмы, региона, страны, существования единого экономического пространства, единого рынка с соответствующей инфраструктурой.

Единство различных плановых документов может быть формальным и обеспечиваться едиными формами, показателями, способами расчета. Единство может быть материальным: опираться на конкретные ресурсы, необходимые для выполнения заданий.

Единство стратегических планов коммерческой организации достигается посредством координации в единое целое планов структурных подразделений, филиалов в рамках общей стратегии.

На макроуровне – взаимное согласование федеральных и региональных планов.

Комплексность прогнозов, программ, планов обеспечивается в результате учета внутренних и внешних факторов, определяющих развитие объекта стратегического планирования.

3) Принцип единства процесса разработки, обеспечения возможности выполнения и проверки выполнения стратегических программ и планов.

Реализация требований принципа в стратегическом планировании предполагает:

- своевременное доведение плановых заданий до исполнителей;
- проверка соответствия стратегических решений намечаемым параметрам функционирования экономики и ее элементов.

Проверка выполнения намеченных целей и показателей решает четыре проблемы:

- выявить ошибки, допущенные в процессе стратегического планирования;
- вскрыть неиспользованные ресурсы, возможности и включить их в воспроизводственный процесс;
- обнаружить диспропорции в планируемом объекте и принять меры по их устранению;
- выявить новые потребности, возникшие в процессе выполнения плановых заданий, выявить новые ресурсы для удовлетворения потребностей.

1.6. Сущность стратегического планирования и управления

Этапы формирования стратегического плана

Контур стратегического планирования включает следующие этапы составления стратегического плана развития предприятия.

1. Стратегический анализ:

- анализ внешней деловой окружающей среды;
- анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

2. Определение политики предприятия (целеполагание).

3. Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив:

- определение базовой стратегии;
- выбор стратегических альтернатив.

4. Формулирование функциональных стратегий:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия НИОКР;
- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- стратегия организационных изменений;
- экологическая стратегия.

5. Формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты).

В практической деятельности, да и в теоретических рассуждениях очень трудно определить, где момент, когда кончается процесс стратегического планирования и начинается процесс реализации стратегического плана. Это видно и в попытке различить данные понятия, предпринятой Д. Хасси. На наш взгляд, четко к стратегическому планированию относятся этапы 1-3, включая формулирование базовой стратегии развития. Процессы формирования функциональных и продуктовых стратегий (этапы 4-5) по большому счету представляют собой стратегии, и поэтому с полным основанием могут быть отнесены также и к процессу стратегического управления.

Результатом деятельности по предложенной схеме составления стратегического плана предприятия является документ, называемый «Стратегический план предприятия» и включающий обычно следующие разделы.

1. Цели и задачи предприятия.
2. Текущие операции и долгосрочные задачи.
3. Стратегия предприятия (базовая стратегия, основные стратегические альтернативы).
4. Функциональные стратегий.
5. Наиболее значимые проекты (программы).
6. Внеэкономическая деятельность.
7. Капиталовложения и ресурсное распределение.
8. Планирование неожиданностей (формирование резервных стратегий, «систем быстрого реагирования»).

Приложение. Расчеты, справки и другая деловая информация, в том числе:

- объем годовых продаж по группам продуктов;
- годовая прибыль и убытки по подразделениям;
- годовой экспорт и его отношение к общему числу продаж по подразделениям;
- изменения в наборе продуктов и доля рынка;
- программа ежегодных капитальных затрат;
- годовые денежные потоки (финансовый план);
- баланс на конец последнего года плана;
- политика поглощений и приобретений (в цифровом выражении).

По мнению Д. Хасси, стратегический план должен отражать как минимум следующие моменты:

- изложение корпоративного видения и целей;
- допущения, на которых должен быть основан план;
- стратегические проблемы, которые возникают при корпоративной оценке, анализе деловой окружающей среды;
- оценка расхождений и прибыльности;
- стратегии, возникающие по принятию во внимание всех этих элементов, включая творческий подход к тому, как могут быть использованы возможности и каким образом может быть достигнуто конкурентное преимущество через изменение границ отрасли;

- детализированный анализ риска;
- финансовые результаты плана,

Д. Хасси, исходя из своего практического опыта, определил ряд вопросов, ответы на которые позволят проверить, нет ли в стратегическом плане элементарных ошибок.

- Является ли стратегия определенной и четко сформулированной?
- Приняты ли во внимание конкуренты и структуры отрасли?
- Соответствует ли это реальному положению на рынке?
- Являются географические пределы соответствующими?
- Является ли стратегия последовательно согласующейся с силами внешней среды?
- Является ли уровень риска приемлемым?
- Увеличивает ли стратегия стоимость для акционеров?
- Соответствует ли стратегия корпоративной компетенции и ресурсам?
- Соответствует ли структура компании ее стратегии?
- Соответствуют ли стратегии временные горизонты?
- Является ли план внутренне согласованным?

Анализ зарубежной литературы по стратегическому планированию показал, что и количество, и содержание этапов составления стратегического плана, а также и его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, среди которых, на наш взгляд, основными являются следующие.

1. Форма собственности предприятия.
2. Тип предприятия (специализированное или дифференцированное).
3. Отраслевая принадлежность предприятия.
4. Размеры предприятия.
5. Существующая на предприятии система управления.

Точно так же не существует единого горизонта стратегического планирования. Как отмечают известные специалисты в области стратегического планирования Д. Клиланд и В. Кинг, протяженность интервала стратегического планирования имеет большое методологическое значение. Как правило, период планирования должен базироваться на экономических проекциях, учитывающих общие тенденции, а не циклические колебания экономики. Организация должна планировать с такой перспективой, которая для нее полезна, но не больше допустимой по соображениям разумной точности. Это аксиома: чем дальше в будущее простирается планирование, тем менее надежным становится прогноз. Так, например, Британская сталелитейная корпорация разрабатывает планы на 10 лет, американские компании в большинстве своем используют пятилетние планы, в то время как в Японии используются трехлетние планы.

Американские специалисты подчеркивают, что временные горизонты одинаковых по назначению планов разных фирм зависят от отраслевой принадлежности последних и уровня их технической оснащенности. Р. Вебер отмечает, что «фирма, производящая одежду, так же нуждается в долгосрочном планировании на 6 месяцев, как и «Дженерал Моторс» необходим десятилетний

план». Обобщая сказанное выше, следует отметить, что горизонт планирования зависит от:

- среднего времени от появления идеи до ее внедрения;
- продолжительности воздействия принимаемых решений;
- степени предсказуемости будущего.

Поэтому предложенные схемы формирования и форма представления стратегического плана носит наиболее общий характер и может быть видоизменена в зависимости от специфики конкретного предприятия. Отметим только, что мы ограничиваемся рассмотрением стратегического плана развития предприятия в целом.

Обычно используются три основные схемы перспективного планирования.

1. Снизу–вверх (децентрализованно).
2. Сверху–вниз (централизованно).
3. Интерактивно (во взаимодействии).

Планирование «снизу–вверх» (характерно для диверсифицированных предприятий) означает, что цели отделений, стратегии их развития, производственные планы инициируются оперативными подразделениями предприятия. В прерогативу же планового отдела предприятия входит установление форм плановых документов и координация плановой деятельности оперативных подразделений. Однако при этом основные элементы стратегии (особенно финансовые показатели) все равно разрабатываются высшим руководством.

При планировании «сверху–вниз» (характерном для предприятий, специализированных на производстве какой-то определенной продукции) базовая информация, задачи каждого подразделения и ключевые стратегии формируются на уровне предприятия в целом и служат для оперативных подразделений руководящей линией. Последние составляют в лучшем случае среднесрочные планы своего развития.

Интерактивное планирование (Которое наиболее широко распространено в настоящее время) представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами. В этом случае идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом предприятия и его оперативными подразделениями. Высшее руководство устанавливает Цели и направления деятельности предприятия. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанным процедурам. Отдельные стратегии, (приобретения, участие в современных предприятиях и новых проектах), которые нельзя поручить какому-либо одному подразделению, вырабатываются плановым отделом или отделом развития и осуществляются на уровне предприятия в целом.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите и дайте характеристику основных этапов становления и развития стратегического планирования.
2. Назовите основные подходы к определению понятия «стратегия»

развития предприятия». Раскройте их содержание.

3. Какие базовые модели стратегического планирования вы можете назвать?

4. В чем заключаются принципиальные особенности модели Гарвардской школы бизнеса?

5. Раскройте содержание укрупненной модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.

6. Дайте характеристику модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.

7. В чем заключаются содержание и принципиальные особенности контура стратегического планирования?

8. Что вы вкладываете в понятие «базовая стратегия развития предприятия»?

9. В чем заключается содержание функциональной стратегии развития предприятия?

10. Раскройте сущность и принципиальные особенности корпоративного планирования.

11. В чем заключается содержание процесса итеративного планирования?

12. Раскройте содержание и условия применения интуитивного планирования?

13. В чем заключаются принципиальные особенности процесса хаотического планирования?

14. Что лежит в основе выделения различных школ стратегического менеджмента?

15. Какие школы стратегического менеджмента выделяются Г. Минцбергом, Б. Альстэндом и Дж. Лэмпелом?

16. Дайте характеристику основных школ стратегического менеджмента. Раскройте их основные преимущества и недостатки.

17. Что вы вкладываете в понятие «контур стратегического планирования»?

18. Назовите и дайте характеристику основных этапов формирования стратегического плана развития предприятия.

19. Какие основные разделы может содержать стратегический план предприятия?

20. Как должен обосновываться выбор горизонта стратегического планирования?

21. Какие основные схемы перспективного планирования вы можете назвать? Дайте их характеристику.

Тема 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Цель темы: получить представление о сущности, методологических принципах и основных методах проведения стратегического анализа деятельности предприятия.

2.1. Содержание и принципы проведения стратегического анализа

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

В западных исследованиях в области стратегического планирования и управления стратегическому анализу (аудиту) уделяется большое внимание. Он рассматривается как один из трех фундаментальных этапов планирования (совместно с целеполаганием и выбором), проводятся специальные исследования в области внешней, деловой окружающей среды.

Отечественные исследователи также не оспаривают необходимость анализа (диагностики) предприятия как необходимого элемента системы планирования его развития, хотя и рассматривают его в несколько усеченном варианте. Так, Г.Я. Киперман предлагает проводить диагностику предприятия по следующим четырем разделам: *анализ производственной деятельности; анализ инвестиционной деятельности; анализ социального развития предприятия; финансовые показатели деятельности, выводы и предложения.* При этом основной упор делается на исследование ресурсного потенциала предприятия, а влияние внешней деловой окружающей среды определяется лишь опосредованно. Представляется, что такое понимание процедуры стратегического анализа объясняется двумя основными причинами.

Во-первых, существовавшая в течение нескольких десятилетий практика планирования на предприятиях в условиях директивного управления ориентировала специалистов первичного хозяйственного звена на анализ его хозяйственной деятельности и поиск резервов повышения эффективности производства, а внешние условия функционирования экономики достаточно жестко задавалась вышестоящими органами. В условиях же рыночной экономики ситуация кардинально изменилась. Предприятию,

функционирующему в условиях неопределенного рынка, необходима информация о состоянии дел и перспективах функционирования как на макроуровне, так и на региональном и отраслевом уровнях национальной экономики. Без этого предприятию невозможно эффективно использовать свой ресурсный потенциал. Однако инерция мышления большинства специалистов отделов планирования и руководителей предприятий столь велика, что сохраняются и реализуются старые, проверенные годами подходы, в той или иной степени адаптированные к современным условиям хозяйствования.

Во-вторых, рыночная инфраструктура, находясь в стадии формирования, не может обеспечить предприятие необходимой и достоверной информацией. Поэтому специалисты в области планирования на предприятии вынуждены заниматься поиском информации самостоятельно, получая ее в «усеченном варианте» из различных источников и проводя ее верификацию. Следует отметить также, что экономическая нестабильность национальной экономики не способствует точности вырабатываемых прогнозных расчетов.

Вместе с тем проблема стратегического анализа деятельности предприятия требует решения как в методологическом, так и в практическом плане. Поэтому, предлагая ряд методологических принципов организации стратегического анализа первичного субъекта рыночных отношений национальной экономики, мы исходим из следующих положений.

1. Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей). Естественно, что эти два этапа взаимосвязаны, поскольку результат анализа – это синтез выводов, полученных на каждом этапе, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно.

2. Подход основан на исследованиях западных специалистов в области стратегического управления, адаптированного к условиям отечественной экономики и апробированного на конкретных российских предприятиях в период с 1994 года по настоящее время. Поставлена задача построения некоторой «идеальной модели», что позволяет, во-первых, руководителям предприятий и специалистам в области планирования. Представить процесс стратегического анализа системным, соответствующим рыночным условиям хозяйствования; во-вторых, выдвинуть требования к рыночной инфраструктуре по расчету необходимых показателей и проведению аналитических исследований по проблемам функционирования и развития предприятия.

3. Процедура стратегического анализа, каждого его этапа требует дальнейшей проработки до методических рекомендаций, обеспечивающих его внедрение в практику работы отечественных предприятий в условиях рыночных отношений хозяйствования.

2.2. Анализ внешней деловой окружающей среды

Под внешней деловой окружающей средой понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие

и оказывающих влияние на эффективность его функционирования. При этом, описывая природу деловой окружающей среды, следует обратить внимание на динамизм и сложность.

Динамизм окружающей среды определяется как функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, как степень различий внутри каждого изменения и степень нерегулярности в общей схеме происходящих модификаций. Другими словами, если мы хотим попытаться оценить уровень непостоянства в одном из нескольких изменяющихся секторов индустрии, то следует задать вопрос: как часто изменяются соответствующие факторы окружающей обстановки; насколько велики эти подвижки и насколько заметны; что позволяет их однозначно определять?

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. В свою очередь, эта неопределенность влияет на исполнителей, так как это функция опыта, накопленного в рамках отрасли, и свойств отдельной личности. Менеджеры с большим опытом работы, которые думают, что они могут позитивно влиять на события, обычно работают очень хорошо и в условиях неопределенности. В то же время менее опытные управленцы или те, кто думает, что они не могут повлиять на ход развития событий, оказываются не в состоянии успешно справиться с неопределенностью, обусловленной изменениями во внешнем окружении.

Некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже.

- Степень изменения цен поставщиков.
- Степень изменения цен конкурентов.
- Степень изменений в предложении труда.
- Степень изменения в кривой спроса на продукт.
- Степень изменения цены капитала.
- Степень изменений в возможностях финансирования.
- Степень изменения в методах конкуренции.
- Степень изменений в политике регулирования рынка.
- Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.
- Уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.
- Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.
- Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться по мере того, как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их

обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при Попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

Сложность внешней деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов, среди которых самыми важными являются:

- некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы и т.д.);
- недостаток знаний о внешней деловой окружающей среде;
- взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «Системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.

Анализ общей (дальней) окружающей среды

Анализ общей (дальней) окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды. За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными (неприбыльными) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Часть прогнозов публикуется в периодической печати, часть – покупается фирмами за определенную плату. Наличие нескольких прогнозов по определенной теме исследования, выполняемых независимо друг от друга разными организациями, позволяет получить более полную информацию и принимать более достоверное решение.

В нашей стране организация таких центров консалтинговой помощи, связанных с разработкой указанных прогнозов, должна рассматриваться как одна из составляющих рыночной инфраструктуры, позволяющей компенсировать элементы стихийности рынка и сделать развитие национальной экономики более устойчивым.

Экономическая среда

Анализ экономической среды является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т.д. Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт.

Одной из важнейших проблем, на которой Предприятию необходимо сосредоточить свое внимание в процессе анализа экономической среды, является следующая: «На какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?». Совмещение полученных данных с характеристикой цикла развития отрасли и предприятия позволяет выбрать наиболее эффективную стратегию, учитывающую как потенциальные возможности самого предприятия, так и весь спектр экономических факторов, влияющих на его

развитие, которые могут быть и со знаком «плюс», и со знаком «минус».

Цикл деловой активности (дно экономического цикла, расширение, пик и спад деловой активности) является предметом очень пристального изучения западных экономистов. Важным при прогнозе цикла деловой активности считается не столько определение длины этапа во времени и величины изменений; сколько наступление «точки перегиба» (пика и дна экономического Цикла). Последнее объясняется тем, что каждый этап деловой активности характеризуется своими, только ему присущими особенностями поведения экономики. Это касается прежде всего роста валового национального продукта, уровня занятости, покупательской способности хозяйствующих субъектов и населения, инфляции, ставки ссудного Процента, денежного обращения и т.д. Отсюда знание «точки перегиба» в цикле деловой активности позволяет предприятию своевременно подготовиться к изменениям в экономической среде и использовать предоставленные возможности либо искать способы компенсации наступающих негативных явлений.

Кроме цикла деловой активности предприятию важно выяснить характер государственной экономической политики в разрезе совершенствования хозяйственного механизма, особенно в области налогов и кредита, госзаказов на продукцию и государственных инвестиций. Необходимо отметить также, что в условиях значительной неопределенности функционирования экономической среды прогнозы ее развития не являются достаточно надежными, учитываемыми на уровне предприятия.

Социополитическая среда

Политическая стабильность государства является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить, риск развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений. От законотворческих органов требуется создание полной и непротиворечивой системы законов по вопросам экономической деятельности, не подвергающихся частому и коренному пересмотру.

Кроме прогноза политической обстановки в стране предприятие заинтересовано в получении информации *по перспективам государственного регулирования в следующих областях деятельности:*

- социальной защищенности населения;
- внешней торговли;
- политики ценообразования;
- политики в сфере экологии;
- охраны труда и здоровья трудящихся;
- ограничений на производство того или иного продукта путем контроля его качества.

В последнее время большое внимание уделяется социокультурным факторам, воздействующим на эффективность функционирования предприятия. Причем они рассматриваются как на общенациональном, так и региональном уровнях, что обусловлено следующими обстоятельствами:

- усиление конкуренции между товаропроизводителями и, соответственно,

дифференциация товаров по группам потребителей требуют более детального изучения последних. Очевидно, что на потребительские вкусы накладываются не только экономические соображения, но и национальные, образовательные, демографические и климатические признаки. Именно они становятся объектами изучения, анализа и прогнозирования;

- с другой стороны, инвестирование, направленное на расширение производства, создание новых заводов и сервисных центров напрямую связано с социокультурными факторами, поскольку зависит от образовательного уровня населения, национальных особенностей, с точки зрения общественного разделения труда, и других факторов.

В этой связи в процессе стратегического анализа необходимо учитывать следующие факторы социокультурного характера:

- демографические признаки населения;
- распределение населения по уровню доходов;
- социальную мобильность общества;
- изменения в стиле жизни, включая национальные традиции и устои;
- отношение к работе и отдыху;
- уровень образования населения;
- уровень потребления товаров и услуг.

Поименованные характеристики трудно поддаются количественному измерению, в связи с чем их анализ проводится в качественном аспекте и оформляется как аналитическая записка.

Технологическая среда

Технологическая среда анализируется при помощи научно-технического прогноза, который на данном этапе решает три основных цели.

1. *Прогнозирует научно-технические тенденции в науках*, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами и т.д.).

2. *Определяет стратегии предприятия в области НИОКР* (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской базы, совместная с Другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и т.д.).

3. *Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов* с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.

При проведении технологического анализа и составлении прогноза общей окружающей среды на перспективу чаще всего используются следующие характеристики:

- государственные расходы на НИОКР;
- выбор приоритетов государства и финансово-промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий;
- новые открытия и изобретения (национальные и мировые);
- скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование – производство»);
- скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного

цикла изделий).

В заключение следует отметить, что в условиях жесткого централизованного управления и директивного планирования анализ общей окружающей среды в нашей стране не требовался, так как предприятию при помощи спущенного сверху плана определялись как условия производства, так и сама номенклатура производимой продукции и способы ее реализации. В условиях рыночной экономики анализ общей окружающей среды позволяет предприятию действовать более эффективно, заранее готовясь к возможным негативным изменениям и, наоборот, стремясь максимально использовать положительные тенденции народнохозяйственного развития.

За рубежом фирмы уделяют анализу общей окружающей среды приоритетное внимание. Так, в США уже в середине 70-х годов 73% компаний анализировали общую окружающую среду в полном объеме, 15% – анализировали ее лишь частично и только 12% компаний вообще не занимались данной деятельностью.

Г. Гринли приводит следующую градацию наиболее часто встречающихся методов прогнозирования в процессе анализа общей (дальней) окружающей среды (таблица 2.1).

Таблица 2.1. - Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

Анализ специфической (ближней) окружающей среды

Анализ специфической (ближней) окружающей среды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов (направлений возможного развития и некоторые количественные характеристики), структурные сдвиги в промышленности, а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ). Крупные предприятия, имеющие сильные отделы маркетинга, имеют возможность проводить самостоятельный анализ отраслей-поставщиков и отраслей-потребителей.

Производственный прогноз должен содержать информацию о перспективных размерах роста (падения) производства отдельных видов продукции, производимых предприятием, а также основные параметры развития, такие как прибыльность, капиталовложения, динамика основных

производственных фондов и др.

Структурные сдвиги прогнозируются в целях уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений (например, возможные изменения сырья, квалификационного состава сотрудников, оборудования). Кроме этого большое внимание должно быть уделено возможному изменению структуры и характера потребления выпускаемой продукции.

При составлении производственного прогноза и прогноза структурных сдвигов в экономике большое значение *имеет анализ цикла отраслевого развития*. При этом изучается соотношение цикла деловой активности, отраслевого цикла и цикла развития предприятия. Обычно выделяют отрасли циклического развития (производство товаров легкой промышленности), экспансионистские, наступательные отрасли (электроника, производство ЭВМ, самолетостроение) и стабильно развивающиеся отрасли (автомобилестроение). Такая градация отраслей определяется структурой потребления и принятой технологией производства товаров на данной стадии развития общества. Каждая группа отраслей по-разному соотносится с циклом деловой активности, т.е. в общем случае цикл развития отраслей может и не совпадать с циклом деловой активности. С другой стороны, цикл деловой активности как барометр общей эффективности функционирования оказывает влияние на характер и длину стадии любого отраслевого цикла.

Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры.

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером. Он выделил *пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли*.

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.

Схематически указанные конкурентные силы обычно изображают так, как показано на рис. 2.1.

Первая конкурентная сила – *угроза появления новых конкурентов*. Выявленная М. Портером сила касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе. М. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок.

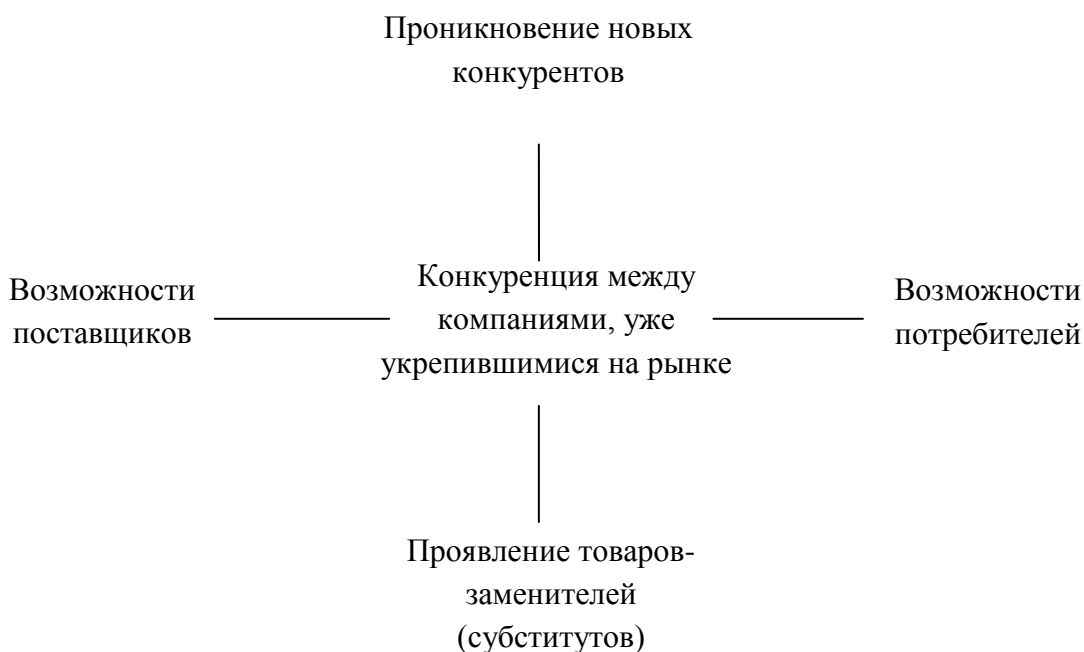


Рис. 2.1. Пять сил конкуренции по М. Портеру

1. Экономия за счет масштабов деятельности. В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершение каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. Так, например, М. Портер отмечает, что «экономия на масштабе в производстве, НИОКР, маркетинге и обслуживании создает, видимо, главные препятствия на пути к вхождению в производство универсальных компьютеров».

2. Дифференциация продуктов. Фирмы, уже укрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки (например, *Coca-Cola*) и он смог завоевать своих постоянных клиентов.

3. Потребность в капиталовложениях. Чем большие финансовые ресурсы требуются для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции, вроде затрат на НИОКР или на рекламу, рискованны или их нельзя возместить. Например, издержки и риск, сопряженные с созданием новой фармацевтической компании, будут намного больше, чем издержки и риск, связанные с созданием маленькой консалтинговой фирмы.

4. Издержки переключения. Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Например, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами,

различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности.

5. Доступ к каналам распределения. Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Обратите, например, внимание на широкую и дорогостоящую рекламу, побуждающую зрителей просить обслуживающие их компании предоставить доступ к каналу «История», каналу «Романтика» или иным подобным нововведениям. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.

6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности. Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т.д.

7. Правительственная политика. Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, наиболее доступных государственному регулированию, можно назвать автомобильные и железнодорожные перевозки и доставку грузов.

Вторая конкурентная сила – *давление заменителей*, выявленная М. Портером, касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Например, для производителей изолирующих средств из стекловолокна заменяющими друг друга материалами являются целлюлоза, асбестовое волокно и изоляционный материал «Стирофоам»; заменителем сахара служит кукурузный сироп с высоким содержанием фруктозы. М. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

Третья конкурентная сила – различная способность *покупателей добиваться снижения цен* – связана с тем, что покупатели не являются равными. По мнению М. Портера, покупатели становятся гораздо могущественнее в следующих случаях.

- *Когда они совершают закупки в больших объемах*, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, например, о возможностях, которыми обладает крупнейшая в США торговая компания *Wal-Mart*, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки.

- *Когда они существенно заинтересованы в экономии средств*, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. Например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем, скажем, розничный торговец, который имеет всего один грузовик для

доставки товаров.

- *Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание.* Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок. Например, у покупателя, желающего приобрести четырехдверный седан, гораздо больше шансов сделать выгодную покупку, чем у того, кто подыскивает себе Модную спортивную машину.

- *Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения.* Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с компьютерной системы, основанной на *Windows*, на *Apple Macintosh* может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования, программного обеспечения и конвертации содержащих данные файлов.

- *Когда они имеют низкие доходы.* Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.

- *Когда они сами производят приобретаемый продукт.* Так, например, крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют в качестве рычага давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. «Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Ладно, мы станем производить их сами».

- *Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта.* Примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, нежели стоимостью этих устройств.

- *Когда они обладают полной информацией.* Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на поддержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия.

Четвертая конкурентная сила – способность поставщиков добиваться повышения цен – аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. По мнению М. Портера, поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом в следующих случаях.

- Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний, и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отраслях, в которых действуют покупатели. *Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, весьма невелика.*

- Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями,

которые продает их отрасль. *Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.*

- Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.

- Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.

- Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции». *Группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.*

Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер – *соперничество между ныне действующими конкурентами.* Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточенное в тех отраслях, где доминируют следующие условия.

1. В отрасли конкурирует много фирм или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают. *«Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм)... компания-лидер (компании-лидеры) может диктовать условия, устанавливая дисциплину. Если же в отрасли много фирм конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества .*

2. *Данная отрасль развивается медленно.* Если рост в отрасли замедляется или вообще прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, – лишить конкурирующие фирмы возможности работать.

3. У фирм высокие постоянные издержки. Постоянные издержки – это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалованья менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т.д. Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.

5. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уходили.

6. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт. Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от непроданных на рейсы билетов. Поэтому им необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.

7. Продукт или услугу покупателя воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной

разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики. *В таких случаях покупатели торгуются о цене и требуют дополнительных или льготных услуг, а конкуренция обостряется.*

8. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками. В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов и мочевины, фирмы либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому, такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда фирмы могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукт начинает превышать предложение, которое обеспечивают фирмы. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.

9. У конкурентов разные стратегии, различное происхождение, различные люди и т.д. М. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.

10. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.

11. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому фирмы стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. М. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:

- дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;
- наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;
- эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;
- весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.

Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают анализ стратегических групп. Он исходит из положения, что понятие о конкуренции предприятий одной отрасли очень упрощено, так как сами границы отрасли очень размыты. Это не позволяет достаточно однозначно

определить границы Нахождения возможных конкурентов. Да и в рамках данной отрасли могут быть фирмы, которые имеют различные интересы и поэтому конкурируют на различной ресурсной и товарной базе. М. Портер предложил некий промежуточный уровень между фирмой и отраслью, который позволяет провести первичный анализ с точки зрения понимания содержания конкуренции и структуры конкурентов.

Суть анализа стратегических групп заключается в объединении фирм в группы, в которых находились бы фирмы с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же основе (базе). При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические устремления могут существенно меняться. Это означает, что Предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.

Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать две или три характеристики в качестве факторов классификации. Очевидно, что для каждой отрасли эти характеристики могут существенно меняться. Г. Джонсон и К. Шолес выделяют следующие показатели, которые используются при анализе стратегических групп:

- уровень продуктового разнообразия;
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- условия в области маркетинга;
- уровень интегральной интеграции;
- качество товаров и услуг;
- лидерство в области технологии;
- возможности в области НИОКР;
- позиции в области издержек;
- использование производственных мощностей;
- политика в области ценообразования;
- структура собственности;
- размер предприятия.

Г. Гринли в своем абстрактном примере выделяет три стратегические группы, исходя из двух признаков: корпоративный имидж и число производимых продуктов (рис. 2.2).

Стратегия фирм, относящихся к группе *A*, строится на производстве множества продуктов, способных удовлетворить широкий спектр потребностей населения. При этом фирма строит свои взаимоотношения с потребителем на долгосрочной основе и поэтому огромное внимание уделяет поддержанию высокого корпоративного имиджа и завоеванию доверия покупателей.

Фирмы, относящиеся к группе *B*, конкурируют на узком сегменте рынка, где продается один либо огромное число товаров. Ограниченное число покупателей и их относительно постоянный состав не требуют от фирмы больших затрат на поддержание и обеспечение высокого корпоративного

имиджа, поэтому при формировании стратегии данному аспекту большого внимания не уделяется.

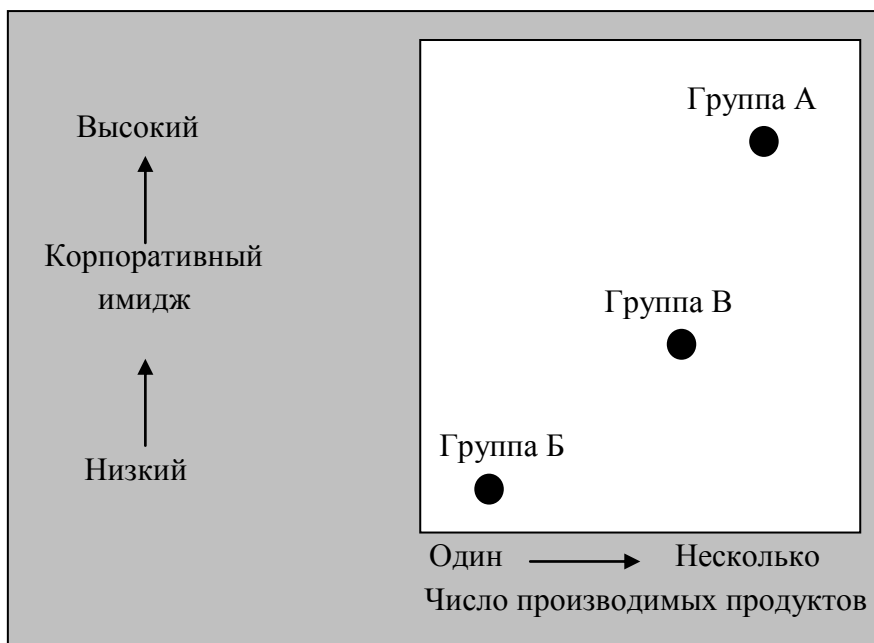


Рис. 2.2. Пример выделения стратегических групп по Г. Гринли

Наконец, конкуренция среди фирм в группе *B* так же, как и в первом случае, основана на широком ассортименте продукции для различных сегментов рынка. Отличие от стратегической группы *A* выражается в том, что в качестве основного элемента достижения своих целей здесь применяются стандартные тактические приемы маркетинга, а не создание прочного высокого «корпоративного имиджа».

М. Портер сделал несколько важных выводов, исходя из анализа стратегических групп. Во-первых, это касается возможности фирмы перейти из одной стратегической группы в другую, преодолев при этом так называемые барьеры мобильности, включающие в себя такие понятия, как экономия на масштабе производства, продуктовая дифференциация, технология и капитал. Второй вывод касается случая, когда не все фирмы могут быть развиты достаточно четко по стратегическим группам. В том случае, чаще всего, необходимо поменять признаки классификации. В-третьих, выделение стратегических групп может рассматриваться как основа для прогноза потенциальных изменений в конкурентной среде и, следовательно, в корректировке конкурентных Стратегий.

Отметим, что в отечественных условиях хозяйствования, когда конкурентная среда только формируется, анализ стратегических групп как элемент стратегического анализа может рассматриваться скорее в постановочном плане, чем инструмент, применяемый в практической деятельности.

Анализ структуры рынка (позиций на рынке) основан на таком понятии, как доля рынка. Доля рынка – процент продаж товара данного предприятия к

общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени. Предприятие должно следить за величиной и качеством доли. Очевидно, что если размер доли увеличивается, то увеличиваются объем продаж и доходы предприятия, однако антимонопольное законодательство определяет верхнюю величину доли рынка, закрепляемую за одним предприятием. Качество доли существенно для предприятия, когда оно не склонно к широкомасштабному вторжению на рынок и когда основная продукция предприятия «защищена» от конкуренции высоким качеством или ее уникальностью. Другими словами, величина и качество доли не есть взаимоисключающие понятия, и маленькая доля для предприятия может быть такой же привлекательной, как и большая (например, фирма «Ролс-Ройс», специализирующаяся на выпуске дорогих, комфортабельных, престижных автомобилей). Внутри диверсифицированного предприятия чаще всего какой-то продукт имеет высокую долю на рынке, допуская низкую долю для других продуктов.

2.3. Анализ ресурсного потенциала предприятия

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Исследуя факторы производства как в совокупности, так и изолированно определяется возможность предприятия к эффективному функционированию, т.е. дается ответ на ключевой вопрос развития: можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем» или оно недалеко от периода возникновения Трудностей функционирования и необходимо принимать меры по его стабилизации и выживанию?

Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера).

В своей книге «Конкурентные преимущества» М. Портер установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути, речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его разработки, производства, маркетинга, сбыта, в соизмерении с затратами на достижение этих Ценностей.

Прежде всего выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности (М. Портер иногда проводит аналогию с созданием стоимости) товара:

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) изготовление продукции;
- 3) складирование, доставка и распределение продукции;
- 4) маркетинг (включая продажу);
- 5) обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

- 1) управленческую структуру;
- 2) управление персоналом;
- 3) технологическое обеспечение производства;
- 4) обеспечение материалами внутри предприятия.

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему (рис. 2.3), которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии.

По утверждению М. Портера, указанные виды деятельности являются всего лишь звеньями стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке.

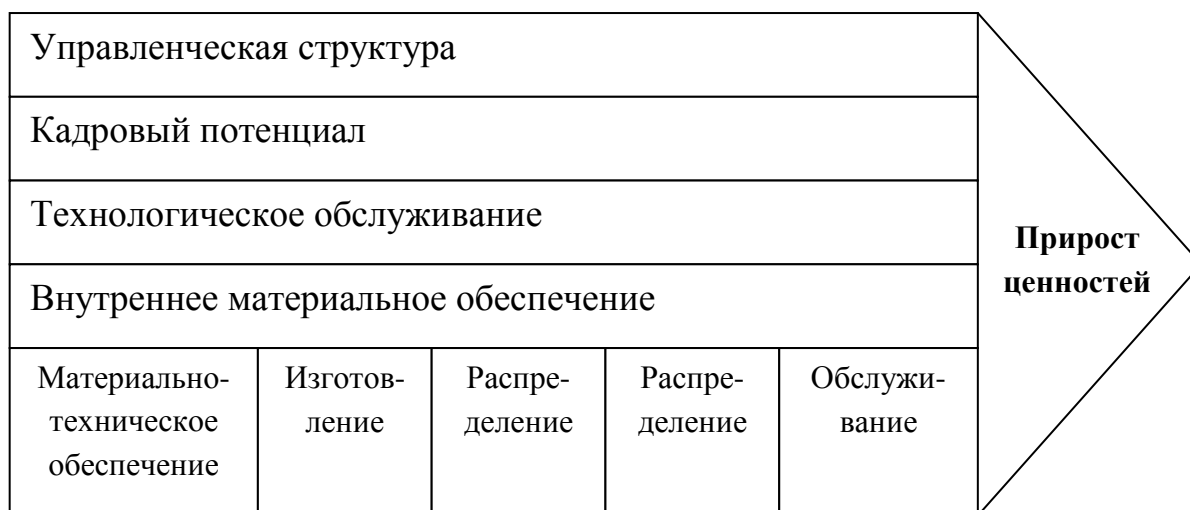


Рис. 2.3. Цепочка ценностей по М. Портеру

В свою очередь, эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (или, как говорит М. Портер, «дисагрегации») состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести фирма, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной фирмы. Так, «... в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важность материально-техническое обеспечение производства и сбыта... Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеет маркетинг и

сбыт, т.е. эффективная работа служащих, определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления... В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях... закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и соответствующей стратегии... В сталелитейной промышленности производственные технологии – единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе».

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме.

1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.
2. Финансовый анализ деятельности предприятия.
3. Сравнительный анализ.
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

При оценке ресурсов предприятия по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы, которые группируются следующим образом:

- физические ресурсы; при этом важными являются их качественные характеристики, например оценивается не просто число станков, а возраст, мощность, степень изношенности, цикличность работы, взаимозаменяемость и т.д.;

- человеческие ресурсы; учитывается квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых, скорость передвижения по «служебной лестнице» и т.д.;

- финансовые ресурсы;

- нематериальные активы («управленческая культура», организационные возможности, репутация в деловом мире, контроль над сбытовой сетью, патенты, лицензии, «ноу-хау» и т.д.).

При оценке использования ресурсов предприятия исходят из того, что стратегический потенциал первичного хозяйственного звена есть не просто набор перечисленных ресурсов, а их система, в которой эти ресурсы взаимодействуют друг с другом, иными словами, происходит их использование. Использование ресурсов наиболее целесообразно характеризовать при помощи таких понятий, как продуктивность и эффективность. Продуктивность обеспечивает деятельность каждого ресурса конкретным показателем, а эффективность представляет его ценность с точки зрения гармоничного, системного использования.

Возможный вариант оценки использования ресурсов предприятия с учетом характеристик продуктивности включает:

Финансовый анализ деятельности предприятия – это определение финансовых возможностей по созданию основных фондов, повышение прибыльности, проведение политики приобретения и ликвидации убыточных производств, участие в рынке ценных бумаг и т.д. При этом он представляет собой расчет некоторых коэффициентов и их исследование с точки зрения поставленных целей.

Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия, который

может проводиться в нескольких разрезах. Остановимся на основных из них.

- Во-первых, это *исторический анализ предприятия*. В этом случае анализу подвергаются все основные и вспомогательные виды деятельности, ресурсы, их обеспечивающие, а также их сочетание. Особое внимание уделяется изучению причин, приведших к бурному росту предприятия или, напротив, резкому спаду эффективности его деятельности. Исторический опыт позволяет более точно выявить сложившийся имидж предприятия в «деловом мире», а также стиль его поведения, принятый в сферах управления и производства. Наиболее часто применяемыми методами здесь могут служить тренды, диаграммы, аналитические записки и т.д.

- Во-вторых, это *сравнение с отраслевыми нормативами*. Несмотря на то что отраслевое выделение в условиях рыночной экономики не происходит столь явно, как в административно-командной экономике, сравнение данного предприятия с аналогичными организациями как в данной стране, так и функционирующих в рамках мирового хозяйства позволяет получить дополнительную информацию для принятия стратегических решений. Чаще всего рассчитываются такие элементы рыночной инфраструктуры, как нормативы собственных оборотных средств, инвестиционных усилий (капиталовложений), норма прибыли, выработка на одного работающего и др. При этом важно не забывать о возможных негативных моментах, которые могут возникнуть. Если отрасль в рамках национальной экономики функционирует недостаточно эффективно (что, например, характерно для нынешней ситуации в нашей стране), то это может вызвать ненужный оптимизм у высшего руководства предприятия и, следовательно, привести к понижению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия должна быть рассмотрена как система. С одной стороны, она должна быть комплексной, т.е. обеспечивать полный сбор и обработку информации по всем выделенным ресурсам и их сочетаниям, с другой стороны, в целях экономии затрат лучше всего сочетать данную функцию с функциями системы контроля.

Теоретическая схема системы контроля представлена на рис. 2.4.

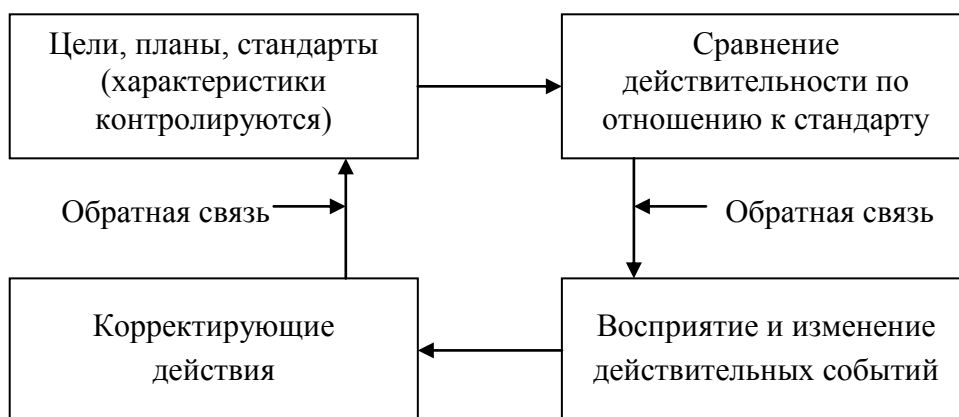


Рис. 2.4. Теоретическая схема системы контроля

При этом обычно все характеристики измеряются по пяти параметрам: количество, качество, время, затраты и направление действия.

Такова принципиальная схема стратегического анализа, основанная на цепочке ценностей М. Портера и широко применяемая западными менеджерами и учеными. Рассмотрим более подробно процедуру стратегического анализа ресурсного потенциала промышленного предприятия, полностью адаптированную к современным отечественным условиям хозяйствования и апробированную в течение ряда лет на конкретных российских предприятиях.

В настоящее время существуют два общепринятых подхода к анализу ресурсного потенциала предприятия. Первый основан на так называемой цепочке ценностей М. Портера и включает себя оценку собственно ресурсов и эффективности их использования, финансовый анализ и сравнительный анализ. Второй подход представляет собой традиционный анализ хозяйственной деятельности, часто выражающийся в простом финансовом анализе. Ни первый, ни второй подходы не могут быть признаны эффективными в современных условиях хозяйствования, поскольку, с одной стороны, ориентированы на другие методологические принципы и информационную базу, а с другой – больше отвечают целям тактического, а не стратегического управления. Авторами предложена и апробирована на практике процедура оценки ресурсного потенциала предприятия, которая во многом использует приёмы и принципы вышеперечисленных подходов.

2.4. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий

Нам представляется, что анализ ресурсного потенциала российских предприятий может включать следующие основные аспекты.

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.

2. Анализ имущественного комплекса предприятия.

3. Финансовый анализ.

В рамках стратегического анализа предприятия анализ производственно-хозяйственной деятельности необходим для определения эффективности использования ресурсов предприятия, его прибыльности и прогнозирования ресурсных возможностей. Анализ производственно-хозяйственной деятельности выполняется в следующей последовательности:

- анализ основных технико-экономических показателей;
- анализ производственной программы и ее рентабельности;
- анализ расходов;
- анализ финансовых результатов.

Состав показателей, по которым выполняется анализ основных технико-экономических показателей, может варьироваться в зависимости от социальной приоритетности данного предприятия в регионе и принятой системы организации его финансово-хозяйственной деятельности. Поскольку наиболее

значимые показатели инвариантны по отношению к отрасли или другим предприятиям региона, постольку их можно идентифицировать и оценить через соотношение между темпами их изменения. Целесообразно отслеживать общие тенденции развития предприятия, соответствие темпов изменения показателей развития предприятия средним темпам изменения аналогичных показателей в среднем по отрасли, региону или среди предприятий конкретной зоны стратегического хозяйствования.

Определение темпов изменения показателей позволяет оценить текущее состояние предприятия и его развитие за отчетный период. При анализе необходимо учитывать влияние инфляции, которая может существенно исказить динамику основных показателей. Устранение влияния инфляции может осуществляться с использованием различных методик, основанных на применении индекса цен. Заметим, «что для сравнения динамики развития одного предприятия с динамикой развития других необходимо применять не абсолютные значения основных показателей, а темповые их изменения. Чем выше темпы роста, тем динамичнее развивается предприятие, тем привлекательнее оно для инвесторов. При выполнении анализа технико-экономических показателей следует выделять ряд аспектов.

Динамика объема производства продукции в натуральном выражении показывает изменение структуры производства по видам деятельности.

Ее анализ может осуществляться посредством сравнения индексов изменений, выраженных в процентах. Последние рассчитываются делением выпуска продукции текущего периода по номенклатуре на значение аналогичного показателя предшествующего периода. Изменение структуры выпуска должно следовать из необходимости рациональной загрузки оборудования и повышения доходности производства в целом. Допускается неэффективное изменение структуры выпуска или объемов производства, если это вызвано стратегическими целями. Например, уменьшение выпуска в связи с переходом на диверсифицированную продукцию, завоеванием рынка по определенной номенклатуре выпускаемой продукции и т.д. Объем товарной продукции в действующих ценах зависит от динамики изменения выпуска в натуральном измерении и от уровня цен. При достаточно высоком уровне инфляции для приведения данного показателя к сопоставимому виду применяется показатель выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах определенного года. На объем товарной продукции в действующих ценах влияют следующие факторы:

- структура ассортимента выпускаемой продукции. Если предприятие увеличило объем производства продукции с более низкими ценами, то при увеличении объемов в натуральном исчислении объем товарной продукции будет расти более медленными темпами и наоборот;
- уровень цен на выпускаемую продукцию. При неизменных объемах производства товарная продукция вырастет за счет роста цен, вызванного инфляцией.

В процессе анализа выпуска товарной продукции обязательным является сравнение темпов изменения товарной продукции с темпами изменений

аналогичных предприятий отрасли или региона.

Анализ объема реализации наиболее достоверно определяет эффективность работы предприятия. Рост объема реализации является основным показателем планирования увеличения конкурентного преимущества предприятия. Взаимосвязь увеличения объема реализации и прибыльности предприятия может быть положительной и отрицательной. Ради увеличения темпов роста продукции предприятия могут жертвовать размером прибыли, однако в большинстве случаев именно прибыль подталкивает предприятие к желанию наращивать объемы. Наращивание темпов роста объемов реализации в большинстве случаев является положительной тенденцией при условии сохранения на том же уровне или росте показателя рентабельности. На размер объема реализации влияют:

- объем выпуска товарной продукции;
- наличие остатков продукции на складе готовой продукции;
- состояние расчетов с дебиторами и кредиторами (в частности, размер отгруженной и неоплаченной продукции и размер полученных и не освоенных авансов);
- уровень цен.

Динамика себестоимости реализованной продукции показывает на снижение или увеличение возможностей предприятия по повышению доходности. Анализ изменений расходов проводится с целью выявления возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия в процессе подготовки производства, процесса производства, обращения и реализации продукции.

Динамика изменений балансовой прибыли предприятия характеризует эффективность бизнеса. Максимизация прибыли является одной из основных стратегических целей большинства предпринимателей. При исследовании вопроса о связи между прибыльностью и рыночной структурой необходимо учитывать следующие факторы:

- производственные издержки, связанные с применяемыми технологиями в отрасли;
- взаимоотношения между продавцами и потенциальными конкурентами при однородном дифференцированном продукте.

Анализ производственной программы предприятия

Анализ производственной программы выполняется по всем видам деятельности и в разрезе ассортимента основной номенклатуры производства. Детализация данного анализа зависит от поставленных задач, но в общем виде может предусматривать:

- анализ структуры видов деятельности предприятия;
- анализ структуры доходности по видам деятельности;
- анализ структуры затрат по различным видам деятельности предприятия.

Анализ номенклатуры выпускаемой продукции проводится на основе изменения структуры по видам деятельности и по видам продукции в разрезе основной деятельности. Данный анализ позволяет определить тенденции

изменений ассортимента продукции с учетом рентабельности каждого из этих видов.

Для анализа доходности предприятия в целом важно исследовать рентабельность каждого из направлений его деятельности. При этом более детально необходимо исследовать виды деятельности, имеющие тенденцию к снижению доходности. По нерентабельным видам деятельности необходимо анализировать причины снижения рентабельности и на этой основе разрабатывать мероприятия, повышающие доходность этих видов деятельности.

Анализ себестоимости производства позволяет определить основные элементы затрат и сравнить их как с предшествующим периодом и плановыми показателями, так и с нормативными значениями или данными других предприятий.

При оценке финансовой устойчивости предприятия важным критерием является величина условно-постоянных расходов. Эти затраты подразделяются на два вида: материальные (амортизация или арендная плата, часть расходов на содержание оборудования и аппарата управления и т.д.) и финансовые (проценты к уплате по кредитам и займам). Чем выше объем, условно-постоянных затрат, тем выше риск инвестирования в данное предприятие, поскольку эти затраты должны покрываться вне зависимости от интенсивности генерирования текущих доходов. На привлекательность предприятия для инвесторов особенно негативно влияют значительные условно-постоянные расходы. Особенно это наблюдается при отсутствии реальных возможностей для увеличения объемов производства и в связи с ограничениями по сбыту продукции. Размер условно-постоянных расходов влияет на зависимость изменений затрат от объема выпуска продукции. Степень зависимости затрат производства от объемов производства оценивается коэффициентом реагирования затрат (изменение затрат, деленное на изменение объемов производства). Причем для постоянных расходов коэффициент реагирования равен нулю. В зависимости от значения коэффициента реагирования затраты подразделяют на:

- постоянные, $K = 0$;
- дегрессивные, K меньше 1, но больше 0;
- пропорциональные, $K = 1$;
- прогрессивные, K больше 1.

Для обеспечения снижения себестоимости необходимо, чтобы темпы снижения дегрессивных расходов превышали темпы роста прогрессивных и пропорциональных расходов.

Особо выделим, что высокая доля условно-постоянных расходов в общей сумме затрат характеризуется как высокий уровень операционного леввериджа и свидетельствует о высоком уровне производственного риска. Левверидж – это показатель, характеризующий зависимость между условно-постоянными затратами и некоторой прибылью. Иными словами, операционный левверидж (производственный рычаг) – это потенциальная возможность влиять на прибыль путем изменения структуры себестоимости и объема выпуска

продукции. Суть операционного риска заключается в том, что постоянные расходы должны обязательно покрываться доходами вне зависимости от объемов производства. Для предприятий с высоким уровнем операционного левериджа даже незначительное колебание объемов производства может привести к существенному изменению валовой прибыли. Операционный леверидж определяется:

- долей материальных условно-постоянных расходов к общей сумме затрат или, что равносильно, соотношением условно-постоянных и переменных затрат;
- отношением темпов изменения прибыли до вычета процентов и налогов к темпу изменения объема реализации в натуральных единицах;
- отношением чистой прибыли к материальным условно-постоянным расходам.

Причем при анализе важны не сами значения операционного левериджа, а определение взаимосвязей между темпами изменений используемых показателей.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия может проводиться по следующим основным направлениям:

- анализ и оценка динамики изменения прибыли и основных факторов, обуславливающих эти изменения;
- изучение состава портфеля ценных бумаг и оценка их ликвидности, а также определение эффективности отвлечения средств на эти вложения;
- определение тенденций изменения объемов основных фондов, которые оцениваются в зависимости от изменения объемов производства и характера использования производственных мощностей;
- исследование тенденций изменения объемов оборотных средств предприятия;
- исследование производственных запасов предприятия;
- анализ изменения дебиторской задолженности предприятия.

Любая коммерческая деятельность в большинстве случаев имеет своей целью максимальное получение прибыли. Поэтому анализ формирования финансовых результатов является одним из наиважнейших факторов, поскольку прибыль формирует прирост собственного капитала предприятия.

Управление прибылью означает обеспечение максимального результата в текущем периоде или нормативного критерия в длительной перспективе, обеспечение контролируемого соотношения между уровнем прибыли и уровнем риска.

Анализ формирования прибыли по источникам доходов показывает изменения направлений доходности и требует дополнительного анализа при существенных отклонениях от ранее сформировавшихся показателей.

На значение показателя прибыли влияет:

- объем реализации продукции, работ и услуг;
- себестоимость выпускаемой продукции, выполненных работ и услуг;
- операционный леверидж;
- финансовый леверидж;

- эффективность использования ресурсного потенциала.

Финансовый леверидж характеризует влияние на Прибыль величины и структуры долгосрочных пассивов. Эффект финансового левериджа заключается в том, что обязательные платежи по обслуживанию заемного капитала в случае недостаточности прибыли могут привести к необходимости ликвидации части активов. Высокая доля заемного капитала характеризует высокий уровень финансового риска и свидетельствует о высокой степени финансовой зависимости предприятия. Финансовый леверидж можно рассчитать как:

- соотношение заемного и собственного капитала;
- отношение темпа изменения чистой прибыли к темпу изменения валовой прибыли.

Взаимосвязь операционного, финансового левериджа и прибыли наглядно демонстрируется на графике безубыточности (метод «мертвой точки»).

Метод мертвой точки (критического объема продаж) позволяет в каждой конкретной ситуации рассчитать объем выпуска, обеспечивающий безубыточную деятельность предприятия.

Критический объем рассчитывается как частное от деления условно-постоянных производственных расходов на удельный маржинальный доход.

Маржинальный доход – это сумма постоянных расходов и прибыли. Он рассчитывается как разность между выручкой от реализации и переменными расходами.

Оценка эффекта операционного левериджа измеряется как частное от деления произведения удельного маржинального дохода и критического объема продаж на объем валовой прибыли.

Анализ имущественного комплекса

Необходимо исследовать при выполнении анализа имущественного комплекса предприятия динамику изменений и эффективность использования:

- основных фондов;
- материальных ресурсов;
- трудовых ресурсов;
- финансовых ресурсов.

Рассмотрим последовательно каждый из названных выше аспектов анализа.

Анализ основных средств выполняется для определения:

- структуры основных фондов;
- возможностей предприятия по увеличению объемов производства;
- эффективности использования основных фондов;
- мероприятий по консервации, реализации или реструктуризации отдельных объектов;
- показателей выбытия и обновления основных фондов. Задачей анализа использования производственных мощностей предприятия является:
 - изучение структуры и динамики основных фондов, технического состояния и темпов обновления активной их части;
 - исследование хода технического перевооружения и реконструкции

предприятия;

- определение показателей использования производственных мощностей и основных производственных фондов;
- определение факторов, влияющих на эффективность использования производственных мощностей.

Схема анализа производственных мощностей может значительно варьироваться в зависимости от уровня информации, предоставляемой для выполнения анализа. Первоначально определяется коэффициент использования производственных мощностей по номенклатуре выпускаемой продукции и выясняются тенденции по уровню загрузки основных производственных мощностей, а также возможности предприятия по увеличению объемов производства в разрезе номенклатуры продукции при наличии платежеспособного рынка сбыта.

Необходимо проследить динамику стоимости фондов, выведенных из эксплуатации, и выработать предложения по их эффективному использованию. Динамика изменения структуры позволяет сделать выводы о целесообразности выполненных мероприятий по обновлению основных фондов и определить тенденции изменения производственных мощностей предприятия. При этом необходимо сопоставить темпы обновления активной и пассивной частей основных фондов. Для характеристики состояния основных фондов и динамики изменения определяют:

- коэффициент износа, который равен сумме износа, деленной на первоначальную стоимость;
- коэффициент выбытия, определяемый как соотношение между стоимостью выбывших фондов и стоимостью фондов на конец анализируемого периода;
- коэффициент обновления, определяемый как соотношение между стоимостью поступивших фондов и стоимостью фондов на начало анализируемого периода;
- коэффициент годности основных фондов, определяемый как соотношение между остаточной стоимостью фондов и первоначальной стоимостью.

Коэффициенты износа и годности дают условную оценку возрастного состава и технического состояния основных фондов, так как сумма начисленного износа не отражает фактической изношенности основных фондов.

Учитывая специфику развития отечественных предприятий, подчеркнем, что в анализе основных фондов важное место занимает анализ эффективности затрат по содержанию и эксплуатации основных фондов. В этой связи необходимо исследовать динамику и темпы изменения расходов на эксплуатацию и содержание основных фондов, сравнить их с темпами роста объемов производства и себестоимости. Важным в данном анализе является определение эффективности эксплуатации устаревшего оборудования и целесообразности его замены.

Об эффективности использования предприятием основных фондов можно

судить и по таким показателям, как динамика фондоотдачи или фондоемкости. Фондоотдача определяется как отношение величины объема реализации (в некоторых случаях – размера прибыли) к среднегодовой стоимости основных производственных фондов. При анализе фондоотдачи следует обращать внимание на разный уровень влияния инфляции на показатели объема реализации продукции и среднегодовой стоимости основных фондов. Для получения достоверных данных фондоотдачи необходимо данные по этим показателям приводить в сопоставимый вид. Обобщающими показателями, характеризующими уровень обеспечения предприятия основными производственными фондами (ОПФ), являются фондовооруженность труда и техническая вооруженность труда. Фондовооруженность труда рассчитывается делением среднегодовой стоимости ОПФ к средне-списочной численности ППП. Техническая вооруженность труда рассчитывается делением среднегодовой стоимости производственного оборудования к среднесписочному числу рабочих в наибольшую смену. Темпы роста этих показателей сравниваются с темпами роста производительности труда.

Анализ материальных ресурсов связан с оценкой эффективности их использования и определяется уровнем:

- оборачиваемости производственных запасов;
- обеспеченности запасами потребностей производства;
- эффективности использования запасов по сравнению с удельными нормами и выявления сверхнормативных и ненужных запасов;
- удельного расхода материалов на единицу выпускаемой продукции;
- темпов прироста материальных расходов к темпам прироста производства.

Рациональное использование материалов в производстве – одно из важнейших условий роста объемов производства и снижения себестоимости выпускаемой продукции. Эффективность использования материальных ресурсов определяется рядом показателей, основными из которых являются: динамика материальных запасов; изменение удельных норм расхода; отношение темпов роста материальных затрат к темпам роста объемов производства; оборачиваемость материальных ресурсов.

По данным изменения материальных запасов в разрезе их структуры анализируем характер изменения состояния материалов. Следует обращать внимание на стоимостную оценку всех видов материальных ресурсов и при длительном периоде оборота учитывать (по необходимости) влияние инфляции.

Необходимым условием повышения конкурентоспособности и, тем самым, привлекательности для инвесторов является снижение материалоемкости продукции. Из анализа удельных норм расхода можно сделать выводы о конкурентоспособности продукции, определить величину материальных запасов, а также рассчитать размер сверхнормативных остатков. Снижение норм расхода ресурсов – одно из обязательных требований, которые следует предъявлять к руководителям предприятий.

По данным анализа оборачиваемости материальных запасов определяется период оборачиваемости для расчета потребности предприятия в оборотных

средствах, необходимых для приобретения материальных ресурсов. Динамика периода оборота (особенно в сравнении с другими предприятиями) характеризует степень организации производственного процесса.

Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям:

- квалификационного состава;
- возрастного состава;
- производительности труда в денежном и натуральном выражении;
- изменений структуры персонала;
- текучести персонала.

Необходимо отметить, что трудовые ресурсы являются одним из наиболее существенных факторов производственного процесса, влияющих на все сферы деятельности предприятия и не поддающиеся конкретному количественному анализу в стоимостном виде. Анализ динамики изменения численности по категориям и по возрасту дает оценку сложившихся тенденций и позволяет определить степень влияния этих изменений на обеспеченность кадрами, что имеет значение для будущих инвесторов.

Показатели текучести кадров оценивают эффективность работы предприятия по формированию своего трудового ресурса. Значительные размеры текучести кадров свидетельствуют об неэффективном управлении трудовыми ресурсами. Высокая текучесть требует дополнительных средств на обучение и приобретение необходимого уровня квалификации. Тем не менее, увеличение работающих должно быть обосновано с позиции существенного увеличения объема трудоемких видов деятельности предприятия.

Важным в анализе эффективности использования кадров является показатель производительности труда. Уровень производительности труда рассчитывается как количество реализованной продукции на одного работающего или как количество продукции, выпущенной в единицу времени. В процессе анализа необходимо провести сравнение темпов роста производительности труда и объемов производства, темпов прироста производительности труда и средней заработной платы. Если темп прироста производительности труда опережает темп прироста среднемесячной заработной платы, то это приводит к повышению рентабельности производства в целом и снижению удельных налоговых платежей.

Изменение указанных показателей должно постоянно контролироваться, а при их ухудшении (особенно снижении производительности труда или ее низком уровне по сравнению с сопоставимыми предприятиями) необходимы управленческие воздействия.

Причины увеличения текучести кадров и/или снижения производительности труда должны быть изучены особо.

Анализ финансовых ресурсов целесообразно начинать с анализа движения финансовых потоков в разрезе трех сфер деятельности предприятия: производственной, инвестиционной и финансовой. Эти финансовые потоки выступают в роли финансовых ресурсов, связанных с поступлением и расходованием собственных и заемных финансовых источников. Анализ изменения движения денежных средств позволяет контролировать приток и

расход денежных средств по направлениям деятельности.

Анализ движения финансовых ресурсов рассматривается в привязке только к движению денежных средств, а неденежная форма финансовых ресурсов здесь не учитывается.

Для эффективного управления финансовыми ресурсами целесообразно проводить сравнение полученных доходов с образующимися за этот же период расходами.

При анализе доходов и расходов исследуется так же структура финансовых ресурсов и приоритетность управленческих решений по направлениям финансирования.

Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансового состояния предприятия на отчетный период позволяет определить его финансовую устойчивость, платежеспособность, финансовые возможности по реализации разработанных стратегий. Он включает анализы:

- источников средств и их размещения;
- дебиторской задолженности;
- кредиторской задолженности;
- финансовых коэффициентов.

Анализ источников финансовых средств предприятия и их размещения по своей сути является одновременно горизонтальным и вертикальным анализом бухгалтерского баланса.

Бухгалтерский баланс является отражением финансового состояния предприятия на определенный момент времени. На основании данных баланса формируется таблица источников средств и их размещения. По данным таблицы можно сделать выводы об изменении источников средств, которыми обладает предприятие, оценить целесообразность такого рода изменений, а также направления использования привлеченных средств. Выводы основываются на оценке характера изменений в активе баланса. При этом анализ структурных изменений в статьях баланса для исключения влияния инфляции на полученный результат осуществляется в сопоставимой оценке. Учет последствий инфляции является отдельным элементом оценки. Анализ каждого изменения должен позволить оценить эффективность этих изменений. При сопоставлении изменения запасов, незавершенного производства и готовой продукции следует сравнить с нормативными значениями под потребности фактического объема производства с учетом намечаемых тенденций его роста.

Анализируя дебиторскую задолженность, необходимо обратить внимание на динамику изменения задолженности по срокам использования средств, а также на изменения, происходящие в составе крупных дебиторов. Необходимым условием является проверка достоверности долгов и определение сомнительных долгов. Данный анализ позволит определять характер основных изменений, произошедших в структуре источников средств, а также степень их влияния на состав активов предприятия. Для более детального анализа необходимо последовательно изучить изменения структуры

по всем статьям баланса, учитывая объемные показатели производственно-хозяйственной деятельности. Анализ динамики этих показателей позволит понять тенденции изменения финансового положения предприятия (ухудшение, улучшение или остается неизменным).

Анализ структуры баланса целесообразно выполнять в разрезе источников финансовых средств предприятия, отраженных в пассиве баланса, и их размещения в активе баланса. Для выяснения причин изменения в структуре активов необходимо обращать внимание на следующие обстоятельства:

- при анализе основных средств во внеоборотных активах увеличение нематериальных активов косвенно характеризует выбранную предприятием политику как инновационную (имеют место вложения в патенты, лицензии). Однако при существенном увеличении нематериальных активов требуется провести оценку экономической эффективности такого вложения;

- увеличение долгосрочных финансовых вложений следует расценивать как инвестиционную направленность вложений лишь при формировании рационального (доходного) портфеля инвестиционных ценных бумаг.

При анализе структуры источников финансовых средств необходимо обратить внимание на изменения в структуре финансирования. Шкала оценки финансово-экономического состояния предприятия может быть представлена в самом укрупненном виде тремя позициями:

- чистое кредитование;
- равновесие;
- чистое заимствование.

Чистое кредитование выражается в превышении финансовых активов над заемным капиталом, а чистое заимствование выражается в недостатке финансовых активов для покрытия обязательств. Равновесие показывает равенство финансовых активов и заемного капитала. Все три позиции вычисляются по формуле разности между собственным капиталом и нефинансовыми активами. Устойчивым является положение, начиная от состояния равновесия. Оно усиливается по мере увеличения абсолютной величины отклонения в сторону превышения собственного капитала над нефинансовыми активами.

Анализ дебиторской задолженности может выполняться в следующей последовательности:

- определяется динамика изменений и выясняются причины данных изменений;

- выполняется анализ динамики задолженности во временном интервале по основной группе дебиторов. Анализ кредиторской задолженности определяет:

- состояние расчетов с кредиторами, недопущение банкротства;
- структуру кредиторской задолженности и оптимальный размер кредиторской задолженности.

Для анализа кредиторской задолженности необходимо выполнить анализ по периодам года в разрезе наиболее крупных кредиторов, оценить объем заемных средств и их влияние на финансовую безопасность предприятия. Кроме того, необходимо выполнить расчет устойчивых пассивов исходя из

того, что часть кредиторской задолженности является постоянным источником финансирования операционной деятельности предприятия.

Анализ структуры кредиторской задолженности позволяет определить соотношение заемных средств различных кредиторов:

- кредитов банков, финансовых займов юридических лиц, авансов Покупателей, задолженностей по оплате материальных ресурсов;
- задолженностей по оплате труда, по бюджету и во внебюджетные фонды, по выполненным работам и услугам.

В зависимости от изменений в структуре кредиторской задолженности можно определить степень финансовой зависимости предприятия от заемных средств, а также определить степень риска потери финансовой самостоятельности.

Важнейшим аспектом анализа финансового состояния предприятия является анализ финансовых коэффициентов.

Коэффициент текущей ликвидности определяется делением величины оборотных средств на сумму краткосрочных обязательств. Нормативное значение коэффициента вовсе не является неукоснительным критерием оценки Платежеспособности предприятия.

Анализ платежеспособности проводится с целью определить: достаточно ли у предприятия денежных средств и их эквивалентов для расчётов по кредиторским обязательствам, требующим немедленного погашения.

Коэффициент обеспечения собственными средствами характеризует наличие у предприятия собственных средств, необходимых для обеспечения его финансовой устойчивости. Он определяется делением разницы между собственными средствами предприятия и основными фондами на сумму оборотных средств. Нормативное значение данного коэффициента не менее 0,1.

Коэффициент восстановления платежеспособности рассчитывается по формуле:

$$K_{вн} = (K_{мл} + \text{Период} / T \times (K_{мл} - K_{млн})) / 2, \quad (2.1)$$

где *Период* – заданный срок восстановления платежеспособности;

T – длительность отчетного периода;

$K_{млн}$ – коэффициент текущей ликвидности, рассчитанный на начало текущего периода.

Коэффициенты управления активами позволяют оценить эффективность использования ресурсов предприятия. Коэффициент оборачиваемости запасов определяется как частное от деления выручки от реализации на среднегодовой размер запасов и показывает, сколько раз в среднем потребляется и возобновляется каждый предмет запасов. Для анализа следует сравнить данный коэффициент с аналогами в отрасли или у предприятий-конкурентов. Данный показатель допускает некоторые условности: к примеру, выручка определяется по рыночной цене, а запасы – по себестоимости. Поэтому при высоком уровне инфляции необходимо корректировать показатель запасов на размер инфляции.

Коэффициенты деловой активности предприятия характеризуют степень

использования ресурсного потенциала предприятия. Расчет этих показателей необходим для оценки деятельности руководителей предприятия и уполномоченных лиц.

Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях показывает состояние отношений с дебиторами и эффективность управления средствами. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется делением дебиторской задолженности на однодневную выручку от реализации.

Показатель фондоотдачи показывает эффективность финансовых вложений средств в основные фонды. Фондоотдача рассчитывается отношением объема реализации к остаточной стоимости основных средств.

Показатель ресурсоотдачи рассчитывается делением выручки от реализации на сумму активов и показывает оборачиваемость финансовых вложений в активы предприятия.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств позволяет определить, каким образом сформированы источники предприятия, и показывает степень зависимости предприятия от кредиторов.

Доля заемных средств определяется делением суммы заемных средств на сумму активов предприятия. В состав заемных средств включаются долго- и краткосрочные обязательства. Высокая доля заемных средств снижает кредитоспособность предприятия. При расчете заемных средств следует учитывать размер условно-постоянной кредиторской задолженности.

Коэффициент обеспеченности процентов к уплате рассчитывается делением прибыли на проценты к уплате. Заметим, что в числителе значатся доходы без учета процентов и до налогообложения. Налоговые платежи не влияют на способность предприятия оплатить проценты по обслуживанию долгов.

Рентабельность продукции определяется как частное от деления прибыли на выручку от реализации.

Рентабельность активов рассчитывается делением прибыли на сумму активов. Она зависит от рентабельности продукции и размера заемных средств.

Рентабельность собственного капитала характеризует прибыльность инвестированного акционерами собственного капитала. Показатель определяется делением прибыли на сумму собственного капитала.

Коэффициент котировки акций рассчитывается делением рыночной цены акции на ее балансовую стоимость.

Соотношение цены акции с ее доходностью определяет ценность акции. Этот коэффициент выше у предприятий с более высокими перспективами роста и ниже у компаний с нестабильным финансовым положением.

Американские экономисты рекомендуют определять устойчивость организации по коэффициенту Z (формула Альтмана):

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5, \quad (2.2)$$

где X_1 – отношение собственных оборотных средств к сумме активов;

X_2 – отношение нераспределенной прибыли к сумме активов;

X_3 – отношение балансовой прибыли к сумме активов;

X_4 – основные фонды плюс нематериальные активы к балансовой цене заемного капитала;

X_5 – отношение выручки от реализации к сумме активов.

При расчете коэффициенты выражаются в %, а не в долях единицы.

Если значение Z меньше 1,81, то предприятие имеет неустойчивое финансовое положение. Если коэффициент больше 2,99, то предприятие устойчиво. Формула Альтмана позволяет предсказывать случай наступления банкротства, т.е. это статистический метод прогнозирования несостоятельности предприятия.

2.5. Основные методы стратегического анализа

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны. В стратегическом анализе, как уже отмечалось выше, основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Рассмотрим более детально распространенные Методы стратегического анализа, применяемые на практике.

Портфельный анализ

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля

товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

- объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара на рынке.

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10%. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

- во-первых, валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;
- во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;
- в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, поэтому, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки». Эта классификация представлена на рис. 2.5.

«Звезды» – продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

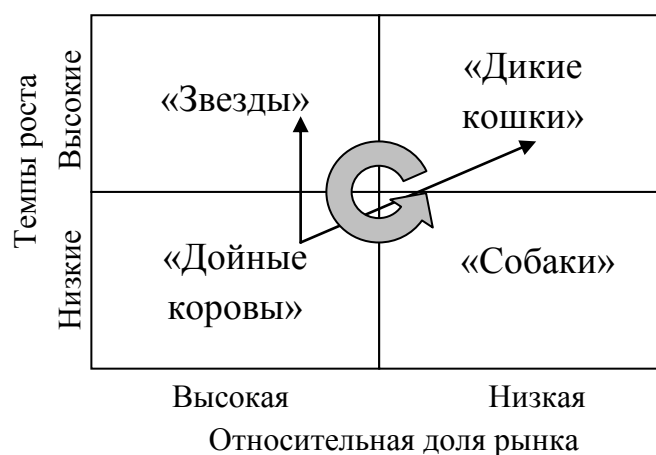


Рис. 2.5. Матрица Бостонской консультативной группы

«Дойная корова» – продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т.е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» – продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т.д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») – продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

На рис. 2.5 штриховая линия показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров». Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

- рост и увеличение доли рынка – превращение «знака вопроса» в «звезду»;
- сохранение доли рынка – стратегия для «дойных коров», доходы

которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;

- «сбор урожая», т.е. получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;

- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Матрица БКГ может быть использована:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции продуктов (или бизнес-единиц), входящих в состав предприятия, и их стратегических перспектив;

- для проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне бизнес-единицы и принятия решений о величине инвестиций (вложений капитала) в ту или иную бизнес-единицу (например, действующие в быстрорастущих отраслях «знаки вопроса» для расширения бизнеса и укрепления своих позиций, как правило, остро нуждаются в постоянном притоке средств, а у «денежных мешков», ограниченных в возможностях роста, часто возникает излишек наличности). Другими словами, при помощи матрицы БКГ предприятие формирует состав своего портфеля (т.е. определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные бизнес-единицы).

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:

- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;

- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;

- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия.

Недостатки матрицы БКГ могут быть сформулированы следующим образом:

- не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса. Для продукта, или бизнес-единицы, определенной как «собака», можно порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса. Так, например, мелкое фермерское хозяйство, поставляющее овощную продукцию, в 70-е годы могло быть оценено как «собака», но уже к 90-м годам ухудшение экологической обстановки и особое отношение к «чистым» продуктам создали новые перспективы для развития этого вида бизнеса;

- чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Кроме того, она нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления;

- ее построение основано на не до конца продуманном подходе к рассмотрению вопроса о конкурентном положении на рынке конкретного продукта или бизнес-единицы. Доля, занимаемая ими на рынке, темпы роста отрасли действительно очень важны, но существует ряд других факторов, от которых зависит прибыльность предприятия. Данная матрица не учитывает стратегии дифференциации или фокусирования, а в расчет принимается в основном лишь стратегия, основанная на снижении издержек, когда ценовая конкуренция и кривая опыта приобретают особое значение.

Матрица «Мак-Кинзи»

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

В таблице 2.2 показаны факторы, которые могут быть использованы для оценки «стратегического положения фирмы» и «привлекательности рынка».

Таблица 2.2. - Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинзи»

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка	
<ul style="list-style-type: none"> - Размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении) - Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) - Диверсифицированность рынка - Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов - Склонность к цикличности - Склонность к сезонности - Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок 	<ul style="list-style-type: none"> - Доля фирмы на рынке (в эквивалентных терминах) - Степень участия фирмы в диверсификации - Влияние фирмы на рынок - Характер отношений фирмы с поставщиками - Воздействие на позицию фирмы потребителей

Предприятие, использующее матрицу «Мак-Кинзи», должно оценить свое положение по каждому из перечисленных в таблице 2.2 факторов. Численные значения факторов устанавливаются методом экспертных оценок. При этом может использоваться, например, шкала от 1 до 5, которая позволяет выделить три возможных уровня (1 -2 – низкий, 3 – средний, 4-5 – высокий). Таким образом, хотя матрица «Мак-Кинзи», как и матрица БКГ, двухмерна, но она

состоит уже из девяти составляющих элементов в противовес четырем в матрице БКГ. Результаты обработки экспертных оценок по привлекательности рынка и стратегическому положению позволят определить место предприятия водном из квадрантов матрицы «Мак-Кинзи».

Привлекательность рынка	высокая	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
	средняя	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищаться)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
		хорошее	среднее	низкое
		Стратегическое положение		

Рис. 2.6. Модель матрицы «Мак-Кинзи»

Как видно из представленной на рис. 2.6 матрицы, верхний левый (северо-западный) угол означает, что предприятия, попавшие туда, имеют благоприятные перспективы для роста, диагональ, которая разделяет верхний левый угол и нижний правый угол, – двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол – отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Преимуществом матрицы «Мак-Кинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

В применении модели «Мак-Кинзи» имеются серьезные ограничения, к которым относятся:

- во-первых, отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке;
- во-вторых, возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции;
- в-третьих, сложности подбора и систематизации информации по значимым факторам. В практике стратегического анализа применяются и другие известные матрицы:
 - сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности (матрица *Shell/DPM*),
 - анализ эволюции рынка (матрица *Hoter/Schendel*);
 - анализ жизненного цикла отрасли (матрица *ADL/LC*).

Подробно данные методы стратегического анализа описаны в известной монографии В. С. Ефремова «Стратегия бизнеса».

Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Модель «Мак-Кинзи 7-S» в отличие от рассмотренных выше моделей не предлагает готовых вариантов выбора стратегии. Эта модель – способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, общность ценностей, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития может быть представлена следующим образом (рис. 2.7).

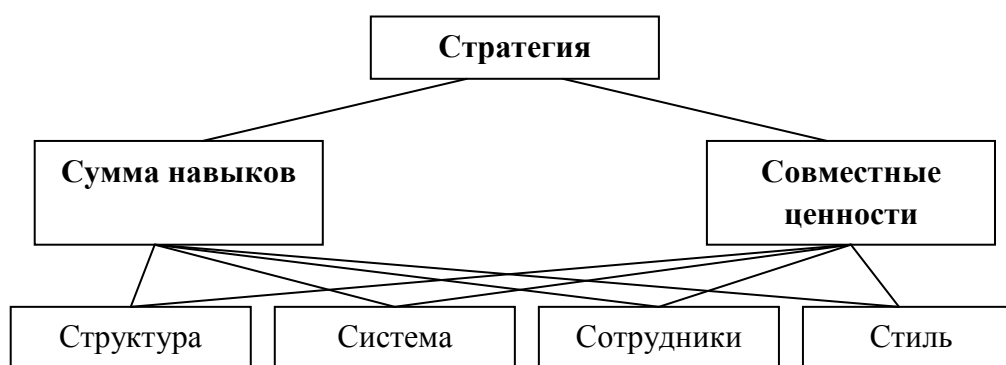


Рис. 2.7. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Идея модели направлена на то, чтобы показать, что выбранная стратегия управляет представленными категориями организации и соответствует стратегии. Значение модели «Мак-Кинзи 7-S» связывают:

- во-первых, с тем, что модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников (навыков), а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации»;

- во-вторых, с тем, что модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия стратегии:

- 1) планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

- 2) установление вторичных навыков и культуры элементов:

- структуры: организационные схемы, линии субординации, описание работ;

- системы: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;

- сотрудников: организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;

- стиль: личный стиль руководства, характер поведения участников

организации.

Модель «Мак-Кинзи 7-S» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии.

Модель PIMS

Все модели стратегического анализа (выбора), которые были рассмотрены выше, основаны на экономическом и интуитивном анализе. Ни одна из этих моделей не имеет явно выраженного формализованного решения. Моделью, в которой осуществлен формализованный подход в стратегическом анализе (выборе), является PIMS («Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии»). В рамках регрессионной модели определены не только факторы, которые наиболее тесно взаимосвязаны с рентабельностью, но и степень их относительного влияния как переменных на целевую функцию.

Первоначально модель строилась на информации компании *General Electric*. Затем в дополнение к этой информации были добавлены данные многих других корпораций. Причем для руководства проектом функционирования этой модели был создан Институт стратегического планирования. Число участников (компаний) этой модели все время возрастало, вследствие чего база данных модели постоянно увеличивалась.

В настоящее время базу данных модели составляют материалы около 3000 СХП из нескольких сотен компаний, главным образом, североамериканских и европейских. Таким образом, компании, давая информацию по своим видам бизнеса (а это данные о текущих технико-экономических и бухгалтерских показателях бизнеса, о состоянии обслуживаемого рынка, о лидирующих конкурентах предприятия и т.д.), тем самым увеличивают репрезентативность модели, а взамен получают расчетные данные модели, которые служат основой стратегического анализа (выбора). Суть его заключается в том, что компания, сравнивая расчетные модельные и фактические данные, получает возможность определить, какие стратегические действия надо произвести, чтобы добиться успеха, что можно ожидать от конкретного стратегического выбора.

В рассматриваемой модели целевыми функциями являются бухгалтерская рентабельность инвестиций (ROI), определяемая отношением дохода, после вычета корпоративных затрат, к сумме оборотного и основного капитала по остаточной стоимости, и поток наличности (Cash Flow). Каждый бизнес в модели описывается более 30 факторами, которые, по мнению идеологов модели, в наибольшей степени влияют на принятие той или иной линии действия. Все факторы могут быть распределены на три основные блока: конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация. Можно назвать некоторые переменные в каждом блоке. В первом – доля рынка, относительная доля рынка и относительное качество продукции, увеличение каждого из них положительно влияет на прибыльность. Во втором блоке – отношение суммы вложенного капитала к объему продаж и добавленной

стоимости (увеличение этих показателей отрицательно влияет на прибыльность), а также степень использования производственных мощностей и уровень производительности труда (увеличение их оказывает положительное влияние на прибыльность). Наконец, в третьем блоке – показатели роста рынка (положительное воздействие на прибыльность), капиталоемкость отрасли, отношение затрат на маркетинг к сумме продаж, общий объем закупок (увеличение их обычно оказывает отрицательное воздействие на прибыльность).

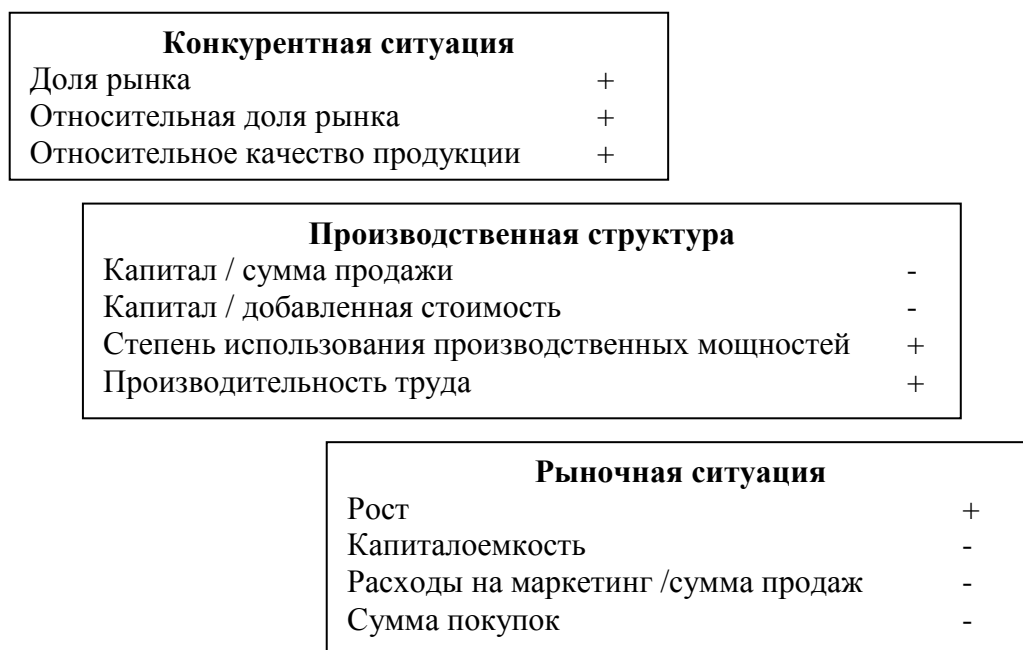


Рис. 2.8. Основные блоки модели PIMS с примерами конкретных переменных (знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, знак «-» – противоположный эффект)

Недостаток модели PIMS – склонность к несколько механическому взгляду и отрыв от реалий бизнеса. Среди приверженцев этой модели особенно часто встречаются сторонники технического подхода к планированию, что отрицательно сказывается на ее репутации в глазах тех, кто строит свою стратегию на основе предпринимательского подхода.

В то же время несомненным достоинством этой модели являются открываемые ею возможности для исследований. На основе этих исследований возникает немало новых идей, касающихся различных аспектов стратегии.

Что касается применимости данной модели для условий России, то следует сказать, что собрать необходимую и репрезентативную информацию для построения аналогичной модели по российским предприятиям пока не представляется возможным.

SWOT-анализ

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. Вместе с тем в отечественной литературе

по проблемам стратегического планирования и управления он не нашел еще отражения в отличие от рассмотренных выше матриц БКГ и GE, а также модели PIMS. Поэтому представляется необходимым раскрыть данный метод более подробно.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength – сила, weakness – слабости, opportunity – возможность, threat – угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые приносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия

Очень часто данный этап проводится высшим руководством предприятия или работниками планово-аналитических служб на основе накопленного опыта и интуиции, хотя некоторые исследователи (например, А. Роу, Д. Акер, К. Шах и С. Хоч) предлагают собственные систематизированные процедуры процесса. Однако, как показывает анализ, указанные подходы не являются универсальными и общепризнанными с точки зрения их эффективности и сферы применения, поэтому можно говорить лишь о некоторых методологических принципах, которые помогут систематизировать данный процесс.

1. Идентификация. Вычленяются конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия. Особое внимание должно быть уделено таким факторам внешней окружающей среды, как неопределенность и сложность, взаимозависимости факторов и возникновению на этой основе системного эффекта. Формализовать указанный процесс не представляется возможным, данная работа носит исследовательский характер, Прежде всего поиск и определение синергических эффектов. В этой связи часто привлекаются различные специалисты и внешние эксперты, хотя определяющим остается опыт и квалификация высшего руководства предприятия.

2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Понятно, что выявление возможностей и определение угроз для предприятия как следствие динамики внешней окружающей среды неравнозначны между собой. Первой характеристикой, которая применима к ним, может служить сила (или мощность). Под силой (мощностью) конкретных возможностей (или угроз) понимается степень воздействия на повышение (понижение) эффективности функционирования предприятия факторов внешней окружающей среды. При этом сила конкретных возможностей (угроз) должна нести в себе количественную оценку. В качестве оценочной базы используют прогнозы развития окружающей среды: аналитические обзоры и экспертные оценки,

сценарии и расчеты по экономико-математическим моделям. При этом не обязательно, чтобы каждая цифра прогноза адекватно отображала силу конкретной возможности.

Проведенная оценка силы (мощности) конкретных возможностей или угроз определяет заинтересованность предприятия (способность получить дополнительный эффект или убыток) к тем или иным факторам внешней окружающей среды. Г. Гринли предлагает в качестве количественного критерия использовать шкалу от нуля до десяти. При этом для возможностей оценка «ноль» означает, что для предприятия получение эффекта от реализации данной возможности ничтожно, «десять» - на использование данной возможности руководство предприятия должно обратить самое пристальное внимание.

3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз. Неопределенность внешней окружающей среды приводит к тому, что наступление конкретных возможностей или угроз для предприятия не может быть определено однозначно. Поэтому следующей стадией данного этапа является оценка вероятности их возникновения. Исходя из общепризнанных постулатов, оценка вероятности осуществляется по шкале от нуля до единицы. В качестве информационной базы и инструментария выступают методы прогнозирования, описанные на предыдущей стадии.

4. Классификация конкретных возможностей и угроз. Классификация конкретных возможностей и угроз производится при помощи двухмерной матрицы, где в качестве факторов (классификационных признаков) используется сила (мощность) и вероятность наступления. И для Возможностей, и для угроз выделяются четыре группы, которые соответствуют квадрантам матрицы. Варианты классификации показаны на рис. 2.9.

Сила (мощность)	10	I Мониторинг	II Использование
	0	IV Игнорирование	III Исследование
		0 Вероятность наступления 10	

Рис. 2.9. Классификация возможностей предприятия, определяемых внешней окружающей средой

Наиболее интересными для руководства предприятия являются возможности, попадающие в квадрант II, т.е. имеющие большую силу и вероятность возникновения. Предприятие должно быть готово их использовать и учитывать в первую очередь при формировании стратегии развития. Следующим для рассмотрения представлен квадрант III, где сила (мощность) возможности относительно мала, хотя вероятность наступления достаточно велика. Такие возможности требуют дальнейшего изучения на предмет

быстрого их использования в случае их возникновения. В реальной практике это реализуется в результате формирования резервных стратегий. Возможности, попавшие в квадрант I, характеризуются большой силой, но малой вероятностью наступления. Поэтому здесь обычно применяется мониторинг, чтобы отследить обстановку в динамике и подготовиться к использованию данных возможностей в перспективе, если вероятность их возникновения возрастет. Наконец, возможности, относящиеся к квадранту IV, характеризуются как малой силой, так и малой вероятностью их возникновения. В практической работе такие возможности обычно игнорируют.

Анализируя угрозы для предприятия, определяемые внешней окружающей средой в соответствии с предложенным разбиением, обращаем внимание прежде всего на квадрант II, который характеризуется большой силой и вероятностью наступления угрозы. Для таких угроз необходима выработка адекватных контрмер, позволяющих свести ущерб от негативных влияний к минимуму. Угрозы, сосредоточенные в квадранте I, обладают большой силой (мощностью), но имеют малую вероятность появления. Поэтому потенциал предприятия должен быть достаточным, чтобы обеспечить принятие компенсационных решений. Квадрант III содержит угрозы, неопасные для предприятия. Это вытекает из их характеристик: вероятность наступления велика, но их сила (мощность) недостаточна. Вместе с тем угрозы, попадающие в этот квадрант, достаточно сложны для исследования потому, что ошибка в оценке их силы (мощности) может оказаться катастрофической для предприятия. Наконец, в квадранте IV сосредоточены угрозы, имеющие малую силу и вероятность наступления. Они требуют постоянного мониторинга, так как в будущем их характеристики могут измениться в нежелательную для предприятия сторону.



Рис. 2.10. Классификация угроз предприятию, определяемых внешней окружающей средой

Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия

Оценка силы и слабостей предприятия основана на исследовании

ресурсного потенциала предприятия. Обычно она подразделяется на следующие этапы.

1. Оценка собственно ресурсного потенциала. При оценке этого потенциала используется следующая классификация ресурсов:

- физические ресурсы;
- финансовые ресурсы;
- человеческие ресурсы;
- административная система (организация работы);
- нематериальные активы.

При исследовании каждого из выделенных типов ресурсов используются подходы и методы, описанные ранее. Отличительной особенностью является то, что при этом каждый из ресурсов получает оценку: «+» – если ресурс представляет возможность потенциально увеличить эффективность функционирования организации; «0» – если влияние ресурса на эффективность функционирования оценить невозможно; «-» – если современное состояние ресурса может привести (или приводит) к снижению эффективности предприятия. Сложность исследования заключается прежде всего в том, что само понятие эффективности функционирования, с точки зрения высшего руководства предприятия, не есть что-то «застывшее». Поэтому в практической деятельности опираются чаще всего на критерии эффективности, принятые на сегодняшнее положение дел и на ближайшую перспективу. Кроме того, используются общепринятые теоретические положения об экономическом положении фирмы и сравнение с другими предприятиями (прежде всего с главными конкурентами).

2. Оценка операционного потенциала. В соответствии с подходом Г. Гринли оценка операционного потенциала обычно подразделяется на следующие стадии.

Маркетинг. Поскольку данная сфера деятельности предприятия напрямую связана с рынком, с воздействием на потребителя и анализом его поведения, сила организации состоит в эффективности следующих действий:

- соответствии продукции нуждам рынка (включая рыночную сегментацию и «наложение» товара на выделенный сегмент рынка);
- ценовой концепции;
- продаже товара и его сервисном обслуживании;
- системе распределения и продвижения товара.

Важно при этом оценить квалификацию работников службы маркетинга как одного из ключевых факторов повышения эффективности функционирования данной сферы деятельности.

НИОКР. Важность данной сферы деятельности в системе «предприятие» различается в зависимости от специфики отрасли, поэтому оценка потенциала НИОКР для каждого предприятия должна быть дифференцирована.

Сила НИОКР может быть определена как деятельность, обеспечивающая предприятию некоторые конкурентные преимущества. Это особенно важно в быстрорастущих отраслях (электроника, самолетостроение, автомобилестроение и т.д.). Реально это выражается или в создании новых

потребительских свойств товара, или во внедрении новых прогрессивных технологий, или в новой, более эффективной организации труда.

Для других отраслей сила НИОКР для предприятия чаще связана с защитной реакцией: имитация (внедрение аналогичной продукции), т.е. следование за техническими нововведениями, которые появляются в отрасли и проверены в практической деятельности конкурентов. Правда, такая оценка характерна для предприятий, имеющих солидную репутацию и позиции на рынке, те же предприятия, которые пытаются произвести экспансию на рынок, должны придерживаться оценки силы НИОКР, приведенной для первого случая.

Производство. Для данной сферы деятельности ситуация представляется несколько иной, поскольку, несмотря на различия в функционировании отдельных отраслей, сила и слабости предприятия в производственном процессе базируются на одинаковом состоянии. Внутренняя среда предприятия определяет эффективное лидерование в области снижения издержек, тогда как внешняя окружающая среда связана с требованиями к качеству продукции и ее надежности. Естественно, эти компоненты связаны между собой и создают условия для стабилизации (а может быть, и для снижения) цен. Последнее ведет к повышению конкурентных преимуществ предприятия и, следовательно, к повышению эффективности его функционирования.

Исходя из вышесказанного, ясно, что факторы снижения издержек производства и обеспечения необходимого уровня качества определяют сильные и слабые стороны предприятия в сфере производства и требуют углубленного изучения.

Финансы (финансовая структура капитала). Поскольку финансы синтезируют в себе все стороны деятельности предприятия, помимо оценки финансов как специфического ресурса здесь можно говорить о комплексном анализе предприятия (синергических эффектах как взаимодействиях различных типов ресурсов и видов деятельности). Практически финансовый анализ осуществляется при помощи расчетов и исследования различных коэффициентов и показателей, т.е. через финансовый анализ, который уже был рассмотрен выше.

Персонал. В отличие от оценки человеческих ресурсов, проводимой на первой стадии (оценки собственного ресурсного потенциала), определение силы и слабости предприятия в данном случае затрагивает следующие компоненты:

- соответствие квалификационного потенциала требованиям производства (необходимость высококвалифицированной рабочей силы, например);
- организация профсоюзного движения на предприятии;
- микроклимат;
- принятые системы вознаграждения и продвижения по службе.

Отметим, что указанные компоненты должны рассматриваться индивидуально для каждого предприятия и в контексте конкретной «исторической» ситуации.

3. Оценка управленческого потенциала. И. Ансофф соотносит управленческий потенциал с деятельностью тех управляющих, чьи решения

вливают на эффективность деятельности предприятия в целом. Он предложил специальный профиль (таблица 2.3), где раскрыты все факторы, которые могут быть рассмотрены как элементы силы и слабости предприятия.

Таблица 2.3. - Управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
1. Атрибуты управленческого потенциала - менталитет - власть - компетенция - способности			
2. Атрибуты «климата» организации - организационная культура - делегирование ответственности			
3. Атрибуты процедуры управления - информационная структура - процедура принятия решений - вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

Наконец, при оценке силы и слабости предприятия в последнее время используют анализ конкурентного окружения. При этом классифицируют силу каждого из конкурентов и определяют его возможную линию поведения в будущем периоде времени. Возможную классификацию дает Ф. Котлер. В ней оценивается относительная сила каждого конкурента и обращается внимание на ключевые элементы, необходимые при принятии стратегических решений (таблица 2.4).

Таблица 2.4. - Классификация конкурентной силы

Название группы	Возможный тип поведения
Доминирование благоприятное	Фирма контролирует поведение других конкурентов. Может принимать независимые решения без угрозы потерять свои позиции в перспективе
Относительно благоприятное	Конкуренты имеют определенную силу в воздействии на частные стратегии
Неблагоприятное	Удовлетворительное состояние, но сильно зависит от главных конкурентов
Неудовлетворительное	Неудовлетворительное состояние, но потенциально может быть улучшено
Безнадежное	Неудовлетворительное состояние с отсутствием надежд на будущее

Анализ предприятий по их конкурентной силе является очень важным при принятии дальнейших стратегических решений. При этом важно знать, удовлетворены или нет основные конкуренты своим положением на рынке, а в соответствии с этим результативны или нет изменения в стратегических

действиях исследуемого предприятия. Функционирование предприятия в условиях конкурентной среды стало объектом изучения американского ученого М. Портера, который добился в этой области выдающихся результатов. Частично они были уже изложены выше и частично (например, базовые конкурентные стратегии) будут рассмотрены в следующем разделе учебника.

Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке, а также в целом, во внешней среде, производится путем построения матриц корреляционного SWOT-анализа.

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаются свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон фирмы за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Продолжая анализ, увидим, что для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте основное содержание анализа ресурсного потенциала (внутренний возможностей) предприятия.
2. Какова принципиальная схема проведения анализа ресурсного потенциала предприятия?
3. В чем специфика проведения анализа ресурсного потенциала российских предприятий? Какие основные аспекты он должен включать?
4. В чем основное назначение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и эффективности использования ресурсов? В какой последовательности его целесообразно выполнять?
5. В чем содержание и основное назначение анализа производственной программы предприятия? Какие элементы она включает?
6. В чем заключается содержание анализа финансовых результатов деятельности предприятия? По каким основным направлениям он проводится?
7. Каково содержание анализа имущественного комплекса предприятия? По каким направлениям он может проводиться?
8. В чем содержание и основное назначение анализа финансового состояния предприятия? Какие элементы он включает?
9. Какие основные методы стратегического анализа вы можете назвать?

Дайте их общую характеристику.

10. В чем содержание портфельного анализа?
11. Раскройте содержание матрицы БКГ. Что положено в основу ее построения?
12. Для каких целей может использоваться матрица БКГ?
13. В чем заключаются основные преимущества и недостатки матрицы БКГ?
14. Раскройте основные направления использования матрицы БКГ?
15. В чем содержание и назначение матрицы «Мак-Кинзи»? Какие основные факторы используются при ее построении?
16. Раскройте содержание и назначение модели «Мак-Кинзи 7-S». Какие факторы в ней учитываются?
17. В чем содержание и основное назначение модели PIMS?
18. Раскройте содержание и назначение SWOT-анализа. Какие этапы он включает? Дайте их характеристику.

Тема 3. ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ЭТАП ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Цель темы: получить представление о содержании, важнейших принципах и этапах процесса целеполагания на предприятии, а также факторах его определяющих.

Целеполагание представляет собой следующий после стратегического анализа этап формирования стратегического плана предприятия. О его важности свидетельствует тот факт, что он выделяется всеми исследователями в самостоятельный блок стратегического управления.

Понятие целей развития предприятия далеко не так однозначно, как могло бы показаться. Изучение литературы по данному вопросу показывает, что эта неоднозначность вытекает, прежде всего, из того, что разными учеными понятие цели соотносится с различными понятиями. Так, Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес сравнивают цель и политику предприятия, Б. Карлоф – цель и видение, Р. Акофф – цель и плановые представления, И. М. Сыроежкин – цель и функцию системы.

Не вдаваясь в подробный анализ каждого из приведенных определений, отметим, что общим у них является определение целей, где учитывается два ключевых момента. Во-первых, цель характеризует направление развития предприятия в определенный интервал времени. В этом заключена качественная характеристика. Во-вторых, цель позиционирует желаемое состояние, которое должно быть достигнуто предприятием через определенный промежуток времени. В этом заключена количественная характеристика рассматриваемого понятия. Именно так, двойственным образом, мы и будем подходить к процессу целеполагания. Остановимся более детально на качественной и количественной сторонах самого процесса.

Сам процесс целеполагания условно разбивается на два крупных этапа: определение миссии предприятия, ценностей высшего руководства и собственно процесс определения целей развития первичного хозяйственного звена.

3.1. Определение миссии предприятия

Целью определения миссии предприятия является исследование и вычленение его назначения и «философии существования», что, в свою очередь, дает широкий набор направлений в собственно целеполагании. Для отечественных предприятий такая характеристика является принципиально новой, для фирм же промышленно развитых стран данный раздел стратегического плана является обязательным и разрабатывается очень детально.

Миссия предприятия представлена в виде отдельных утверждений, которые являются неким кодексом организации и определяют ее экономическую, социальную и управленческую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества товаров,

стиля поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров и, наконец, такое понятие, как «имидж». Причем не обязательно миссия предприятия должна быть выражена явно и оформлена в виде конкретного документа. Это может быть и просто броский девиз. Например, девизом фирмы «Сони», известного производителя товаров в области электроники, является: «Сони» – первопроходец, всегда устремленный в неизвестное. «Сони» никогда не пойдет по старым следам, даже если их еще предстоит проложить. Путем такого развития «Сони» стремится помочь человечеству. Чаще всего миссия предприятия проявляется неявно, через некие стандарты поведения, принятые в данной организации.

Ясно изложенная и вычлененная миссия предприятия содействует улучшению качества стратегических решений. Как нам представляется, тому имеется несколько причин.

- Во-первых, деловая философия (так иногда в литературе называют миссию предприятия) в большинстве случаев формулируется, опираясь на изучение опыта основателя, и модифицируется под влиянием опыта последующих руководителей. Она является своеобразным изложением принципов успеха.

- Во-вторых, миссия предприятия в промышленно развитых странах включает в себя такое понятие, как социальная ответственность. По мере все большего отделения управления от собственности ослабевает необходимость стремления к получению краткосрочной прибыли, а руководители все больше хотят выполнять достойные задачи и стремятся связать функции компании с общественным благом. Другими словами, они становятся более организационно и социально ориентированными.

- В-третьих, миссия предприятия четко указывает направление усилий работников, а также смысл их работы и тем самым повышает чувство отождествления работников с предприятием.

- В-четвертых, в условиях стратегического выбора (например, диверсифицироваться или сконцентрироваться на специальной продукции) миссия предприятия является одним из стержней, позволяющих найти согласованное компромиссное решение, так как определяет единые принципы управленческой психологии, принятой в данной организации. Таким образом, миссия предприятия способствует определению доминанты бизнеса, т.е. определению тех сфер предпринимательства, которые наиболее привлекательны для владельцев и высшего руководства предприятия.

- В-пятых, миссия предприятия позволяет произвести более четкую ориентацию на рынке, т.е. определить, какие потребности покупателя удовлетворять в первую очередь, чтобы сбалансировать интересы предприятия и потребителей (как и общества в целом).

В наиболее упрощенном виде построение миссии может быть рассмотрено как «технологический системный взгляд с позиций бизнес-инжиниринга».

Разработка (точнее конструирование) миссии компании, как и все в инженерном проектировании, начинается с системы координат (рис. 3.1).

- Ось «надо» – отражает потребности рынка.

- Ось «могу» – определяет возможности компании (уникальность ресурсов и навык).
- Ось «хочу» – представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

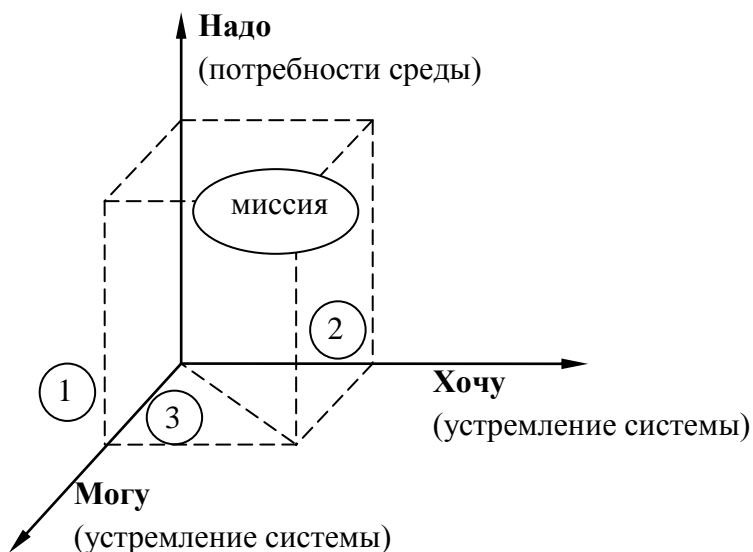


Рис. 3.1. Система координат разработки миссии

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании – с другой.

Вообще говоря, с учетом влияния на миссию всей иерархии надсистем (государственное макроокружение, континентальные сообщества, мировые рынки и т.д.) система координат будет в общем случае N-мерной. Например, четвертая ось – «можно» будет отражать политические, экономические, технологические и социальные ограничения макроокружения компании. Однако их влияние, как правило, будет незначительным и до поры им можно будет пренебречь, сосредоточившись на наиболее существенных факторах рыночного окружения.

Трафарет разработки миссии представляет собой матрицу анализа отношений конъюнктуры рынка (надо), возможностей компании (могу), устремленности компании (хочу) и ограничений внешней среды (можно), что представлено на рис. 3.2.

Остановимся подробнее на основных элементах, которые должны быть отражены в миссии предприятия.

Как правило, миссия предприятия имеет в своем составе ряд элементов. Примерная ее структура представлена на рис. 3.3.

Первый элемент миссии предприятия – базовые направления – включает в себя:

- базовые направления по системе продукт/услуга (ось «хочу»);
- базовые направления по системе покупатель/рынок (ось «надо»);
- базовые направления технологических усилий (ось «могу»).

			Надо	Можно			
			Рыночная конъюнктура	Внешняя среда			
				Политика	Экономика	Социал. сфера	Технология
Объект	Могу	Уникальность технологий					
		Исключительность ресурсов					
Субъект	Могу	Знания и умения					
		Навыки и опыт					
	Хочу	Ценности, ожидания и принципы					

Рис. 3.2. Трафарет разработки миссии компании

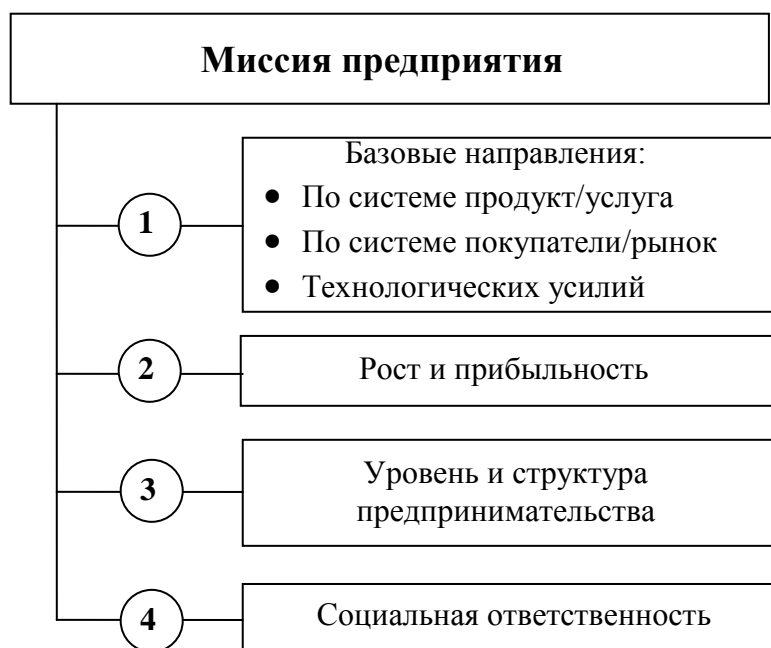


Рис. 3.3. Характеристика основных элементов миссии предприятия

Указанные направления могут или взаимодополнять, или взаимоисключать друг друга. Очевидно, что первый случай является оптимальным, хотя в практической деятельности предприятия это случается редко. Второй вариант (взаимоисключение) также маловероятен, поскольку предполагает неустойчивое положение предприятия на рынке, вытеснение его конкурентами, и в качестве элемента миссии первичного хозяйственного звена принят быть не может. Чаще всего выбирается компромиссный вариант, когда соотношение базовых направлений рассматривается как система из одного ведущего

(приоритетного) критерия и двух локальных (выступающих в виде ограничений).

Второй элемент миссии предприятия – рост и прибыльность – является исключительно важным для предприятия. Экономический рост достаточно важен для любого предприятия, поскольку он может обеспечить сохранение позиций предприятия на рынке. Кроме того, для того чтобы поддерживать свою относительную конкурентоспособность, предприятие должно развиваться, по крайней мере такими же темпами, как национальная экономика в целом.

Прибыльность как составляющая миссии предприятия чаще всего рассматривается как обеспечение его устойчивого развития. Причем важными являются не количественные характеристики массы полученной прибыли, а обеспечение баланса между дивидендами и «затратами будущих периодов», который может обеспечить как сохранность позиций на рынке, так и его дальнейшее развитие.

Третий элемент миссии предприятия – уровень и структура предпринимательства. Во многом они определяются владельцами предприятия и его высшим руководством.

Под уровнем предпринимательства понимается то или иное состояние экономической и производственной деятельности, которое считается приоритетным для предприятия на рассматриваемый промежуток времени.

В соответствии с циклом развития предприятия в любой момент времени оно находится в одном из трех состояний:

- в стадии роста;
- в состоянии стабилизации;
- в необходимости выживания (защита своих интересов перед внешней окружающей средой).

Очевидно, что наиболее привлекательным для руководства предприятия является позиция для роста, однако цикличность развития национальной экономики, отрасли и предприятия (особенно их «наложение» друг на друга) может привести к замедлению роста или даже снижению объема продаж и прибыли, что может в корне изменить «деловую философию» предприятия и, таким образом, повлиять на выработку миссии предприятия.

Структура предпринимательства означает выбор направлений экономической и производственной деятельности. Она относится не только к большим предприятиям, для которых она определяется отраслями промышленности или рынками сбыта, но и к малым и средним предприятиям, где эта структура уже связана с конкретными продуктами и сегментами рынка.

По аналогии с западными фирмами можно определить структуру экономической и производственной деятельности предприятия в условиях рынка как одну из следующих форм:

- *простой бизнес* – однопродуктовый (одноотраслевой);
- *доминантный бизнес* – диверсифицированное производство с упором на какой-то один продукт (отрасль);
- *относительный бизнес* – диверсифицированное производство, где старый доминантный продукт (отрасль) вытесняется новым;

• *безотносительный бизнес* – равноправное отношение всех продуктов (отраслей) в диверсифицированном производстве. Структура экономической и производственной деятельности должна быть сбалансирована, что подразумевает наличие:

• идентифицированной и усиливающейся основной (приоритетной) деятельности;

• «общей ниточки», которая связывает различные виды деятельности между собой.

В последнее время у западных менеджеров при определении приоритетной сферы деятельности очень популярной является концепция стратегических зон хозяйствования.

Четвертый элемент миссии – социальная ответственность. К. Девис и Р. Бломстром определяют социальную ответственность фирмы как «обязательства высшего руководства действовать таким образом, чтобы защищать и улучшать благосостояние общества в целом, сообразуясь при этом со своими собственными интересами». Важно при этом определить, где лежит этот баланс между личными (фирменными) и общественными интересами. Кроме того, предприятию необходимо иметь службу *public relations* (связи с общественностью), которая могла бы донести до общества свои стремления и действия. Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес сделали попытку *классифицировать* сферы социальной ответственности.

1. Повышение уровня жизни населения. Данное направление развивается крупнейшими корпорациями (финансово-промышленными группами), имеющими достаточный объем свободных средств. Конкретные формы реализации данного направления зависят от сфер бизнеса, реализуемых предприятиями, а также от привязанностей их владельцев и высшего руководства. Это может быть и создание новых рабочих мест, и поддержка малоимущих граждан, и финансирование конкретных научных проектов, и меценатство в области культуры и искусства.

2. Социальная защищенность работников предприятия. Данное направление является наиболее характерным, так как кроме «социального имиджа» создает предпосылки для повышения производительности труда, а следовательно, и для повышения эффективности функционирования организации. Данное направление реализуется на практике в процессе формирования и реализации, социальной стратегии предприятия.

3. Самоконтроль своих действий на рынке. Данное направление включает в себя контроль качества выпускаемой продукции, продуманную (с точки зрения социальной ориентации) политику ценообразования, цивилизованную (жесткая, но не жестокая) борьбу с конкурентами за рынки сбыта. Хотелось бы обратить внимание именно на этот аспект социальной ответственности, поскольку в отечественной практике предпринимательской деятельности он обычно или полностью отсутствует, либо носит декларативный характер. Вместе с тем нам представляется, что именно с самоконтроля собственных действий на рынке начинается социальная ответственность предприятия.

Формы реализации социальной ответственности предприятия очень

разнообразны. Известный специалист в области стратегического управления Г. Гринли предлагает следующие четыре пути обеспечения социальной ответственности организации.

- Предприятие не декларирует своей социальной ответственности, за нее говорят конкретные дела. Чаще всего это спонсорство в области искусства и спорта, т.е. в области организации культурно-зрелищных мероприятий, собирающих огромные аудитории зрителей.

- Предприятие говорит только о тех аспектах социальной ответственности, которые напрямую связаны с его долговременными проектами. Так, известный концерн «Фиат» огромные средства вкладывает в реставрацию памятников архитектуры, расположенных вблизи своих филиалов (парк в Линготто, дворцы в Венеции и Флоренции и др.).

- Социальная ответственность есть элемент стратегии (заметим, базовой, а не функциональной, поскольку социальная стратегия формируется в большинстве организаций). Это характерно прежде всего для растущих, молодых компаний, которые напрямую связывают социальную ответственность с формированием у общества «привлекательного имиджа».

- Социальная ответственность как сфера бизнеса, которая характерна преимущественно для неприбыльных (некоммерческих) организаций, а также для больших предприятий государственного сектора, обеспечивающих производственную и социальную инфраструктуру национальной экономики.

Миссия организации формируется не в «безвоздушном пространстве», на ее выработку влияет множество факторов, среди которых следует обратить внимание на наиболее существенные.

Во-первых, это история предприятия. В период функционирования организации вырабатываются некоторые стандарты как ее поведения (как утверждает Л. Якокка, демократизм в принятии решений компании «Форд» прямо противоположен авторитарному руководству в «Дженерал Моторс», так и ее восприятия обществом и другими субъектами хозяйствования. Это накладывает существенные ограничения на формирование и реализацию текущей миссии организации.

Во-вторых, это особые преимущества в области конкурентной борьбы (ноу-хау, патенты, возможности в области маркетинга и т.д., использование которых может быть включено в миссию предприятия).

В-третьих, это возможности и угрозы, которые определяются на этапе стратегического анализа и подробно рассмотрены выше. Наиболее общие из них могут быть использованы для корректировки миссии предприятия и придания ей более реалистичного характера.

В-четвертых, это влияние стейкхолдеров (stakeholder). Обычно английское слово stakeholder переводится как «участник», однако в стратегическом менеджменте это понятие рассматривается в более широком смысле. При переводе книги У. Кинга и Д. Клиланда «Стратегическое планирование и хозяйственная политика» использовался термин «клиентура», что тоже не адекватно данному понятию. А. П. Градов в своей книге «Экономическая стратегия фирмы» упоминает термин «группы стратегического влияния», под

которым и понимает «контактные аудитории, способные оказать давление на миссию... как в сторону ее расширения или сужения, так и ее коренного изменения (общества защиты потребителей, правительство, широкая публика. В книгах издательства «Питер» данный термин переводится как «заинтересованные лица». Вполне понятно, что отсутствие единого мнения относительно данной категории значительно затрудняет восприятие материала.

3.2. Ценности высшего руководства

Кроме миссии предприятия на процесс выработки целей накладывает свой отпечаток система ценностей, привлекательных для высшего руководства. Эти ценности могут быть как материальными, так и нематериальными.

Как справедливо отмечает К. Боумен, «то, как менеджер воспринимает окружающий его мир, зависит от многих факторов (например, от полученного им образования и воспитания, от его жизненного опыта и т.д.). Поэтому, разрабатывая стратегию фирмы, в том числе и ее структурные изменения, необходимо принимать во внимание и личностные качества менеджеров и управленческой команды».

Ценности высшего руководства можно определить как знания, мнения и убеждения, которые определяют предпочтения и конкретный выбор поведения данных менеджеров. Определяющим в этом объяснении ценностей является предыдущий опыт высшего руководства, который, по существу, и формирует данные знания, мнения и убеждения. Отметим, что ценности топ-менеджеров, которые определяют поведение последних по отношению к процессу стратегического управления, не являются теми, которые формируются в процессе работы в данной компании в короткий промежуток времени. Именно поэтому, как отмечают Т. Джонсон и К. Шолес, можно выделить три важнейших фактора, которые определяют ценности высшего руководства по отношению к процессу стратегического управления.

1. Внешнее влияние ценностей общества и соответствующего класса (по терминологии Ф. Котлера), к которому относится топ-менеджер.

2. Природа бизнеса вместе с рыночной ситуацией и важностью производимого продукта с точки зрения удовлетворения потребностей общества.

3. Культура фирмы, включая историю компании, практикуемый в организации стиль управления, имеющиеся на фирме системы планирования и контроля.

Отметим, что вышеперечисленные факторы, влияющие на формирование Ценностей высшего руководства, входят составными элементами в миссию предприятия, поэтому вполне логичен вывод, что миссия предприятия влияет на ценности высшего руководства.

Еще раз обратим внимание на то, что в данном контексте мы рассматриваем целое сочетание персональных ценностей, приобретенных топ-менеджером в течение определенного промежутка времени, а не текущие бизнес-ценности, которые влияют на стратегический выбор, но не должны преобладать. При этом Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес делают вывод, что высшее

руководство может с трудом разделить, где оно действует в соответствии с эмоциями и личными предпочтениями, а где подчиняется логическим схемам процесса принятия решений. Практика бизнеса подтверждает, что и то, и другое занимают равноправное положение в процессе стратегического планирования.

На рис. 3.4 изображена общая схема процесса формирования ценностей высшего руководства, а также их соотношение с миссией и целями предприятия.



Рис. 3.4. Ценности высшего руководства и характер их взаимоотношений с миссией и целями предприятия

Обычно в литературе, посвященной проблемам стратегического планирования, классификация ценностей высшего руководства основывается на разделении по принципу внешний/внутренний. Внутренняя система ценностей топ-менеджеров определяется индивидуальным предпринимательским чутьем, персональными целями и волей руководителя, что само по себе стимулирует изменение ценностей высшего руководства во времени и соответствующий подход к планированию. Внешняя система ценностей определяется полученным топ-менеджером образованием, а также так называемым эффектом обучения, заложенным в систему планирования и не зависящим от воли высшего руководства. Эти ценности определяют тот уровень, в рамках которого топ-менеджеры становятся продуктом внешней деловой окружающей среды и, в этом смысле, находятся в противоречии с внутренней системой ценностей. Такой конфликт может провоцировать

сопротивление к изменениям, которые должны осуществляться в процессе стратегического управления. Отметим, что ценности высшего руководства, несмотря на многообразие форм их проявления у конкретных топ-менеджеров, имеют тенденцию к определенному фокусированию или ориентации. Чаще всего это экономическая ориентация, связанная с целесообразностью, или социальная ориентация, связанная с социальной ответственностью.

Как результат системы ценностей высшего руководства для каждого топ-менеджера происходит формирование своих персональных целей, т.е. каждый менеджер интуитивно ранжирует по степени значимости свой конкретный набор ценностей. В монографии И. С. Пивоварова приводятся результаты социологических исследований среди высшего управленческого персонала ФРГ (таблица 3.1).

Таблица 3.1. - Ценностные ориентации руководителей фирм ФРГ

Ценность	Ранг	
	Средний ранг	Наиболее часто определяемый ранг
Прибыль	2,44	I
Безопасность	3,24	II
Социальная ответственность перед персоналом	4,51	II
Доля на рынке	5,20	IV
Независимость	4,46	V
Уровень потребительских услуг	4,50	V
Рост	4,87	VI
Престиж	6,47	VII

3.3. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия

Процесс определения целей развития предприятия находится в непосредственной взаимосвязи с процессом формирования и развития его организационной культуры. Эти процессы оказывают достаточно существенное влияние друг на друга и не могут рассматриваться изолированно. В этой связи усиленное внимание к разработке отечественной концепции стратегического планирования и управления развитием предприятия вызвало значительный интерес к исследованию теоретических и практических вопросов формирования экономико-организационной, или просто организационной культуры предприятия. Результатом этого стало появление в последние годы разнообразных концепций организационной (внутрифирменной, корпоративной и т.п.) культуры предприятия.

В общем случае организационная культура предприятия представляет собой систему ценностей, обычаев, традиций, норм и правил поведения, сложившихся или формирующихся на предприятии с целью его внутренней интеграции и адаптации к условиям постоянно изменяющейся внешней среды. Другими словами, это адекватное предприятию сознание, вытекающее из поведения членов коллектива и управляющее формальными и неформальными

моделями поведения. Организационная культура предприятия выполняет следующие основные функции:

- координацию деятельности, осуществляемую с помощью установления процедур и правил поведения;
- мотивацию, реализуемую путем разъяснения работникам предприятия смысла выполняемой работы;
- профилирование, позволяющее обрести принципиальные отличия от другого предприятия;
- привлечение кадров путем пропаганды преимуществ своего предприятия.

В принципе организационная культура способна реализовать перечисленные выше функции, однако она не всегда располагает для этого соответствующим потенциалом. Так, например, многие предприятия обладают такой организационной культурой, которая не только тормозит достижение успехов в хозяйственном плане, но и не позволяет распознать себя и использовать свои возможности в интересах предприятия.

Организационная культура любого предприятия базируется на национальной культуре общества. В этой связи следует весьма осторожно использовать зарубежные концепции и модели менеджмента на отечественных предприятиях, поскольку они не учитывают особенностей отечественной экономики и культурной среды.

Организационная культура любого предприятия, в свою очередь, подразделяется на ряд частных культур – субкультур. Число последних на предприятии определяется спецификой организационной структуры предприятия (подразделения, отделы и т.п.) и содержанием решаемых задач.

Формирование организационной культуры на предприятии неразрывно связано с коммуникативным поведением предприятия, которое рассматривается в качестве важного стратегического инструмента развития предприятия, предусматривающего осуществление различных видов коммуникационной деятельности.

С этой целью могут использоваться различные виды коммуникационных средств (реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью и т.п.).

В составе коммуникации предприятия можно выделить два основных элемента (рис. 3.5):

- внутренняя коммуникация;
- внешняя коммуникация.

Коммуникативное поведение предприятия

Внешняя коммуникация предусматривает совокупность инструментов и средств, служащих для регулирования взаимоотношений между предприятием и его местным окружением. В составе последней принято выделять два основных элемента:

- маркетинговая коммуникация (реклама, стимулирование продаж и т.п.);
- связи с общественностью.

Внутренняя коммуникация охватывает все виды коммуникационной деятельности, осуществляемые в рамках предприятия.

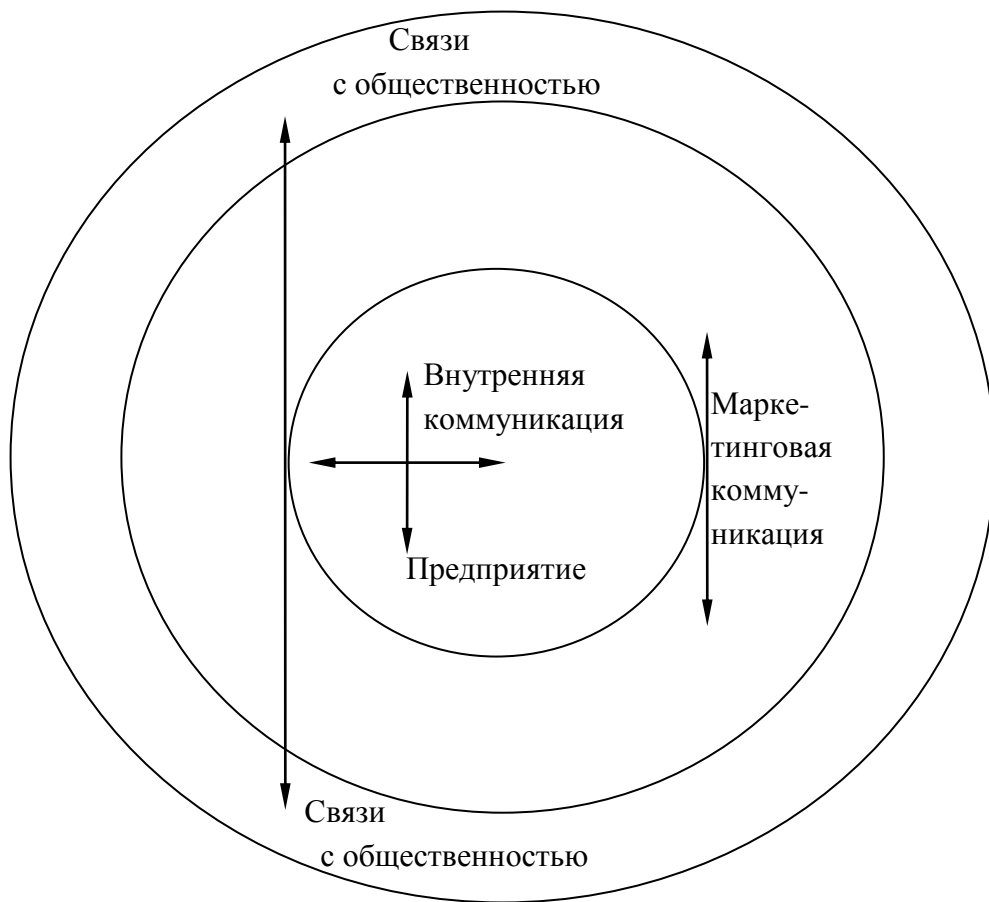


Рис. 3.5. Состав коммуникаций предприятия

В составе внутренней коммуникации на предприятии можно выделить три принципиальных вида процесса (рис. 3.6):

- вертикальная коммуникация;
- горизонтальная коммуникация;
- коммуникационные сети.

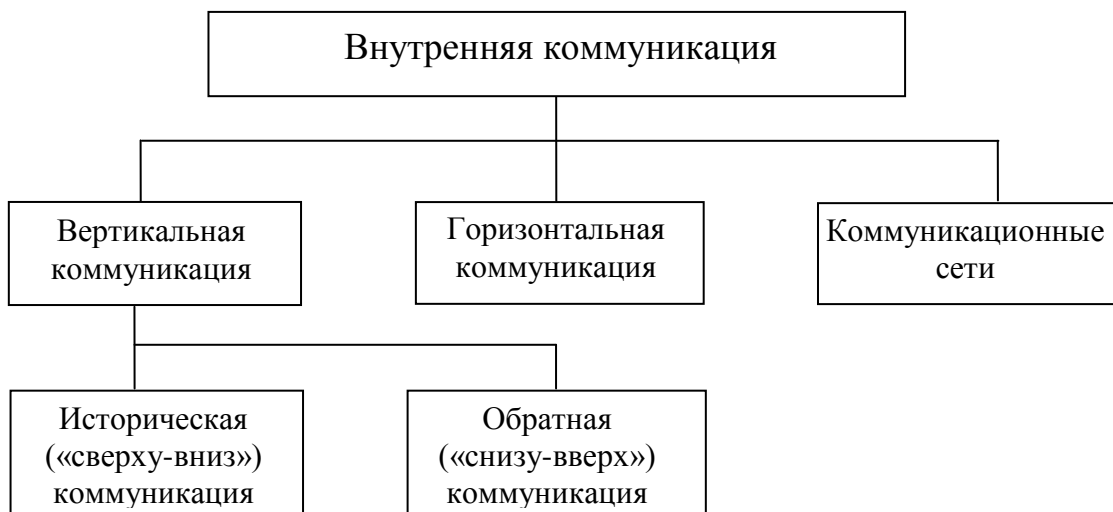


Рис. 3.6. Внутренняя коммуникация

Основные элементы внутренней коммуникации предприятия Вертикальная коммуникация может быть подразделена на два подвида:

- иерархическая («сверху–вниз») коммуникация;
- обратная («снизу–вверх») коммуникация. Иерархическая внутренняя коммуникация связана с установлением эффективных взаимоотношений между руководителями и подчиненными и представляет основной тип коммуникативных связей в теории менеджмента.

Обратная внутренняя коммуникация тесно связана с иерархической коммуникацией. Она предполагает, что работники предприятия должны быть достаточно мотивированы и чувствовать уважение к себе и к своему партнеру по дискуссии.

Горизонтальная коммуникация представляет собой процесс, который направлен на решение проблемных ситуаций на предприятии.

Коммуникационные сети, или сетевая коммуникация, представляет собой коммуникационный процесс, осуществляемый во всех направлениях. Главное преимущество данного вида коммуникации заключается в достаточно высокой скорости коммуникационного потока.

3.4. Определение целей развития предприятия

Цели развития предприятия представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность первичного хозяйственного звена. Это – качественная характеристика целей. С другой стороны, цель должна определять желаемое состояние системы, которое необходимо достичь через определенный промежуток времени, необходимый для получения определенной количественной оценки.

Как считает Т. Коно, «цели организации формируются теми, кто обладает ключевыми ресурсами в соответствии с системой ценностей обладателей этих ресурсов». Таким образом, определяющим для процесса целеполагания на предприятии является миссия предприятия как наиболее общая характеристика, которая в общем случае поглощает в себя цели его развития.

Формулирование целей (собственно целеполагание) есть процесс логический, где можно только систематизировать процедуру, но не формализовать ее, а тем более, не определять ее однозначно. Это искусство, определяемое опытом и интуицией высшего руководства. Поэтому невозможно дать рецепты «на все случаи жизни» в области формирования целей развития, можно лишь попытаться предложить принципиальные подходы к процессу целеполагания, обратив внимание на аспекты, которые являются характерными для предприятий любой организационно-правовой формы и сфер деятельности.

Цели развития предприятия «многослойны». Во-первых, цели образуют иерархию, и она аналогична системе планирования, т.е. система целей есть контур плана. Каждая структурная единица предприятия должна иметь и обладает в реальности некоторой целью развития, поэтому формулирование целей стратегического плана во многом успешно тогда, когда достигается баланс между целями организации и целями отдельных структурных

подразделений. Во-вторых, цели можно разделить на две группы – цели системы и цели участников. Цели системы представляют собой общие знаменатели ожиданий обладателей ключевых ресурсов, потому что их достижение является условием осуществления этих ожиданий. Цели участников являются непосредственными желаниями обладателей ресурсов, соответствующих некоторому уровню иерархии. В первом случае говорят о простой иерархии целей, во втором – об иерархии целей участников. Но в реальной практике, естественно, эти две структуры теснейшим образом переплетены, образуя полную иерархию целей (рис. 3.7).

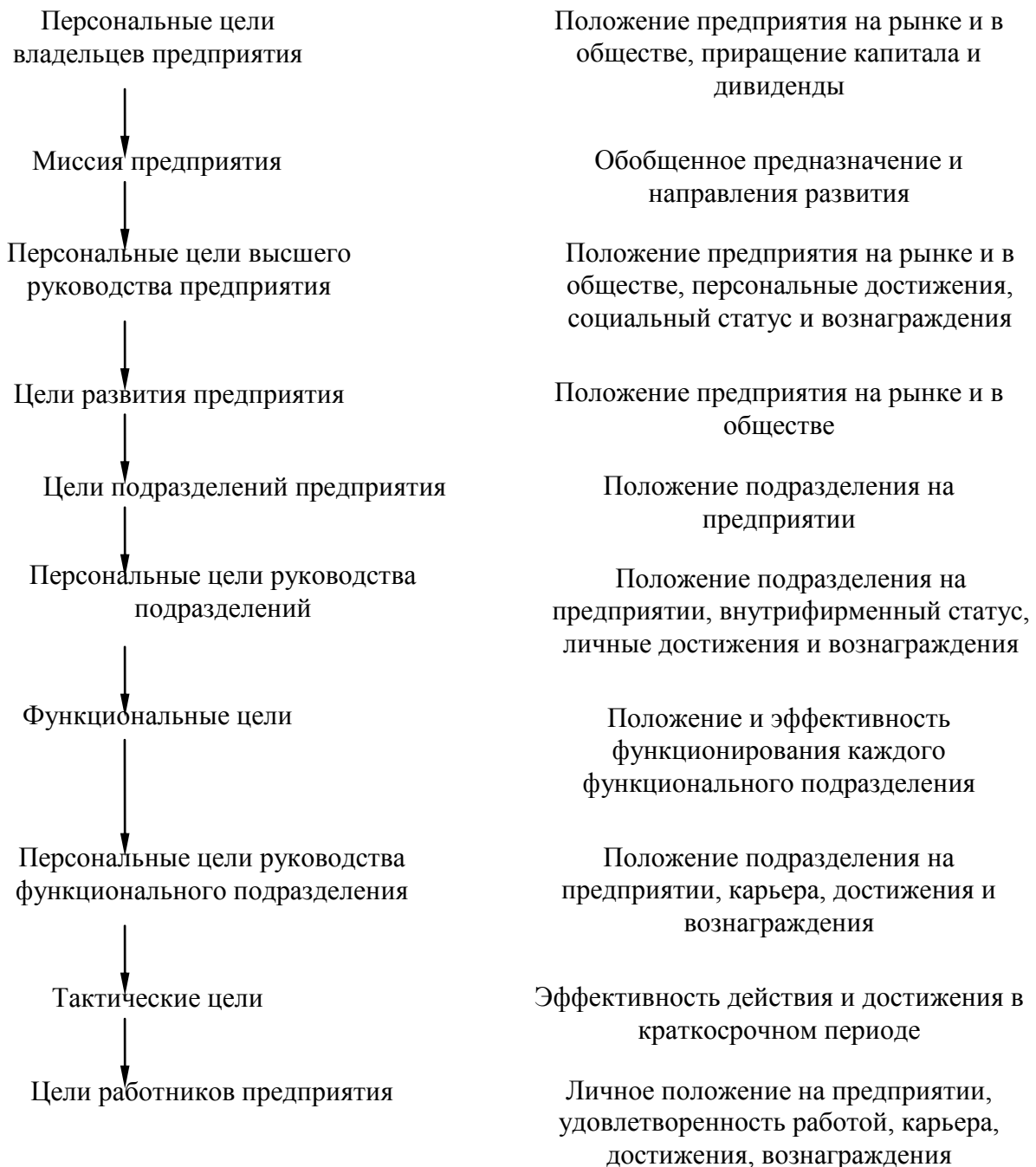


Рис. 3.7. Полная иерархия целей развития предприятия

Анализ полной иерархии целей развития предприятия позволяет сделать следующие выводы. С одной стороны, частичное наложение характеристик целей развития структурных подразделений и их руководителей позволяет говорить о возможности их согласования и, таким образом, о согласовании двух веток целеполагания – простой иерархии и иерархии целей участников. Необходимость учета целей руководителей вытекает еще из того факта, что их реализация позволяет мотивировать участников на реализацию целей подразделений и, соответственно, целей развития предприятия в целом, что значительно увеличивает вероятность достижения желаемого состояния в определенный промежуток времени. С другой стороны, очевидно, что часто цели подразделений и работников предприятия являются противоречивыми. Задача определяется следующим образом: не допускать антагонизма целевой ориентации работников и подразделения, что дает шанс к нахождению компромиссного решения.

Отметим также, что последовательность уровней в иерархии целей развития предприятия зависит от его типа. Приведенная на рис. 3.7 полная иерархия целей развития предприятия ориентирована на диверсифицированные компании, где сферы бизнеса настолько разнородны, что функциональные подразделения часто становятся зависимы в своей деятельности от подразделений производственных (стратегических хозяйственных центров, по И. Ансоффу). На специализированных предприятиях соподчиненность целей указанных подразделений прямо противоположна.

Необходимо отметить ряд общих характеристик, которые следует учитывать при построении полной иерархии целей развития предприятия:

- цель более низкого уровня иерархии должна быть под целью более высокого уровня (требование «дерева целей»);
- цель более высокого уровня иерархии должна ориентироваться на более длительный промежуток времени;
- цель конкретного подразделения должна быть соотнесена с делегируемыми властными полномочиями руководителю данного подразделения;
- цели могут быть качественными и не иметь количественной оценки, что ни в коей мере не снижает их значимости;
- с течением времени мотивация работников меняется, поэтому иерархия целей не есть величина постоянная, а нуждается в корректировке по мере реализации цели вышестоящего уровня. В дальнейшем для простоты изложения остановимся на верхнем уровне иерархии целей – цели развития предприятия.

Целеполагание на уровне предприятия (организации) в целом имеет множественную интерпретацию в отечественной и зарубежной литературе по стратегическому планированию и управлению. Одни исследователи отдают предпочтение качественным характеристикам целеполагания, другие, напротив, считают, что только количественные показатели могут характеризовать цель. Происходит это из-за разного понимания цели как направления развития (качественная характеристика) и желаемого состояния системы

(количественная оценка). Мы уже выяснили, что, с нашей точки зрения, цель подразумевает и то, и другое, поэтому следует говорить о двух сторонах целеполагания: качественных характеристиках и возможностях их количественной оценки. Наиболее интересную интерпретацию исследований в этом направлении дает Г. Гринли. Она, по его словам, родилась как компиляция разработок различных ученых-исследователей (таблица 3.2).

Использование конкретных показателей целеполагания существенно различается в зависимости от страны, где расположено предприятие, типа предприятия и его величины (таблица 3.3).

Таблица 3.2.- Характеристика целей развития предприятия

Группа 1. Цели направления развития	
а) Лидерство на рынке	- конкурентные позиции
б) Распространение на рынке	- уровень инноваций
	- число рынков (сегментов)
в) Обслуживание потребителей	- число групп потребителей
	- число отраслей
	- число стран
	- надежность продукта
	- качество продукта
	- полезность продукта
Группа 2. Цели, характеризующие эффективность функционирования системы	
а) Рост	- объем продаж
б) Прибыльность	- уровень доходов (прибыли)
	- выручка
	- по отношению к рабочему капиталу (собственным оборотным средствам)
	- по отношению к активам
	- по отношению к уставному фонду
	- доход (прибыль) на объем продаж
Группа 3. Внутренние цели	
а) Продуктивность (рентабельность)	- продажи на общие активы
б) Персонал	- срок выплаты кредитов
	- ликвидность
	- накладные расходы на объем продаж
	- отношения между работниками и микроклимат
	- продвижение персонала
	- среднее вознаграждение работников
	- объем продаж на одного работающего
Группа 4. Внешние цели	
а) Социальная ответственность	- имидж организации
	- использование ресурсов
	- общественная активность
	- благосостояние жителей местности, где расположено предприятие
	- отношение цена/доход (ограниченный уровень рентабельности)

Таблица 3.3. - Цели долгосрочного планирования в зависимости от размеров предприятия

	Всего	Большие компании	Средние компании	Малые компании
Обеспечение оптимальных темпов роста в течение длительных сроков	40,5	46,4	39,6	25,1
Обеспечение непрерывной рационализации и обновления оборудования	15,3	11,9	12,5	25,0
Обеспечение оптимальной нормы прибыли в течение длительных сроков	18,7	13,3	29,2	19,4
Повышение конкурентоспособности	4,2	5,6	2,1	11,1
Обеспечение последовательности курса управления	15,1	18,5	–	19,4
Обеспечение устойчивой степени монополизации рынка	1,7	–	10,4	–
Сокращение издержек производства	3,0	2,2	3,1	–
Прочие	1,5	2,1	3,1	–
Итого	100	100	100	100

Анализируя показатели целеполагания в зависимости от типа предприятия, видим, что специализированные компании делают упор на показатели роста и увеличения доли на рынке, тогда как диверсифицированные компании - на прибыль. Это определяется тем, что специализированная компания имеет дело с монопродуктом и связывает с ним рост и расширение доли на рынке как источника получения прибыли. Диверсифицированные компании как полипродуктовые нуждаются в более общем измерителе, которым и выступает прибыль.

Наиболее интегрированным показателем при целеполагании выступает объем продаж, поскольку все остальные показатели или характеризуют предприятие с точки зрения факторов его формирования (темп роста, материальные затраты), или являются расчетными от него (прибыль).

Сформулированные цели развития предприятия должны удовлетворять требованиям, которые можно считать некоторыми ограничениями на процесс целеполагания. К общим требованиям (требованиям с точки зрения предприятия в целом) можно отнести следующие.

1. Достижимость. Желаемое состояние, которого предприятие должно достигнуть через определенный промежуток времени, не может устанавливаться нереалистичным, поскольку процесс реализации целевых установок чаще всего и прежде всего связан с распределением ключевых ресурсов предприятия.

2. Гибкость. В условиях рынка любой хозяйствующий субъект действует в условиях большой неопределенности, что предполагает некоторые возмущения

внешней окружающей среды и изменения внутренних условий (например, мотивации руководства). Поэтому установленные цели должны иметь способность к некоторой адаптации (точнее, данная адаптация должна быть заложена в них заранее) к возможным изменениям, носящим несущественный характер.

3. Измеримость. Данный вопрос уже обсуждался ранее, поэтому еще раз отметим, что желательно, чтобы каждая качественная характеристика цели имела бы количественное наполнение.

4. Стимулирование на достижение желаемого состояния. Формулировки целей развития предприятия должны иметь стимулирующий характер как для всей организации в целом (достижение конкурентоспособности продукции, устойчивое положение на рынке сбыта и т.д.), так и для каждого работника (вознаграждение, зависящее от роста объема продаж, нормы прибыли и т.д.).

5. Иерархичность построения целей развития. Данный аспект целеполагания уже был ранее достаточно подробно рассмотрен, особенно обращалось внимание на то, чтобы сформированная цель развития предприятия соответствовала тому уровню иерархии, на котором она будет реализовываться (т.е. соответствовала уровню распоряжения ресурсами).

6. Четкость формулировок в плане понимания членами коллектива предприятия. Формулирование целей не есть самоцель, а лишь один из начальных этапов стратегического управления (формулирование стратегии и ее реализация). Поэтому понимание целей развития коллективом предприятия намного облегчает реализацию планов, а четкость формулировок способствует более высокому социальному статусу первичного хозяйственного звена в обществе, возможности стратегических альянсов и более лояльным отношениям с государством, общественными организациями и профсоюзами.

К целеполаганию с точки зрения стратегического планирования предъявляются также и специфические требования, основными из которых являются:

- ориентированность на тенденции внешней деловой окружающей среды;
- скоординированность целей между собой (их непротиворечивость);
- обеспечение возможности разработки конкретных планов действий, а также контроля над их реализацией.

Г. Гринли предлагает следующую принципиальную схему процедуры формулирования целей развития предприятия (рис. 3.8). Важным моментом, положенным в основу такой процедуры, является то, что целеполагание осуществляется людьми в рамках процедуры стратегического управления.

При этом необходимо учитывать следующие обстоятельства:

а) цели должны быть системны и описывать предприятие как систему в целом (системное рассмотрение);

б) целеполагание осуществляется в рамках организационной структуры предприятия, что означает наличие целеполагания на каждом уровне иерархии и, следовательно, их согласование, дополнение, уточнение. В зависимости от типа предприятия, уровня планово-аналитической работы и качества управленческой деятельности возможны три схемы согласования и выработки

целей, адекватных схемам стратегического планирования.

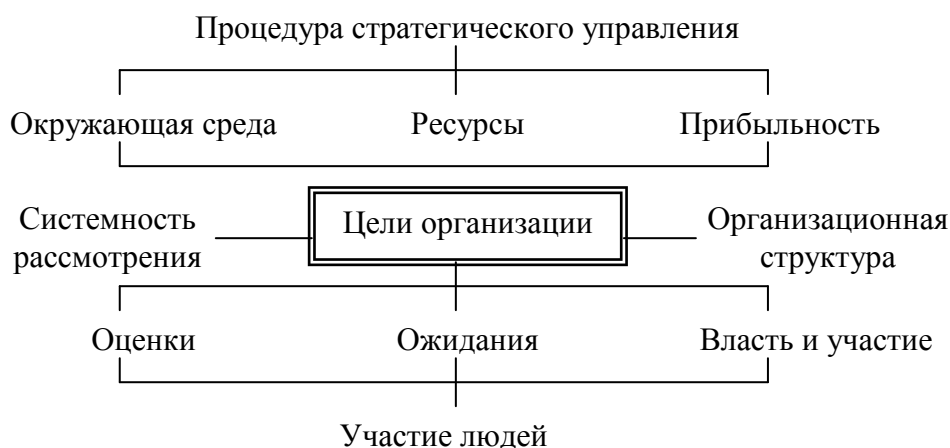


Рис. 3.8. Процедура формирования целей развития предприятия

Вопросы для самопроверки

1. Что вы вкладываете в понятие «цель развития предприятия»?
2. На какие этапы подразделяется процесс целеполагания на предприятии?
3. В чем проявляется двойственный характер процесса целеполагания на предприятии?
4. Дайте определение миссии предприятия.
5. Какие основные элементы включает миссия предприятия? Дайте их характеристику.
6. Раскройте содержание понятия «социальная ответственность предприятия».
7. Назовите основные сферы социальной ответственности предприятия и дайте их характеристику.
8. Какие основные факторы влияют на процесс определения миссии предприятия?
9. Раскройте содержание понятия «стейкхолдер». Какова структура «стейкхолдеров»?
10. Что такой «ценности высшего руководства» Предприятия? Какова их роль в процессе целеполагания?
11. Какие факторы определяют формирование ценностей высшего руководства предприятия?
12. Каким образом формируются ценности высшего руководства и каково их соотношение с миссией и целями предприятия?
13. На какие основные группы принято подразделять ценности высшего руководства? Дайте характеристику этих групп.
14. Раскройте содержание понятия «организационная культура предприятия». Какие функции она выполняет на предприятии?
15. Какие основные факторы определяют процесс формирования организационной культуры предприятия?

16. Раскройте содержание понятия «идеология предприятия». Какие функции она выполняет?

17. В чем проявляется взаимосвязь процесса целеполагания на предприятиях и его организационной культуры?

18. Почему организационную культуру рассматривают в качестве стратегического фактора развития предприятия?

19. В чем заключается содержание процесса формирования целей развития предприятия?

20. Дайте характеристику полной иерархии целей развития предприятия.

21. Какие характеристики необходимо учитывать при построении полной иерархии целей развития предприятия?

22. Дайте общую характеристику целей развития предприятия.

23. Какие факторы определяют использование конкретных показателей целеполагания?

24. Каким требованиям должна удовлетворять система целей развития предприятия?

Тема 4. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

Цель темы: раскрыть содержание, принципиальные особенности и сферы применения основных моделей стратегического выбора.

Для того чтобы добиться оптимального функционирования, предприятие должно выбрать хорошую стратегию, которая, в свою очередь, должна строиться на сильных позициях и использовании возможностей. Для выбора стратегий применяются различные модели. Рассмотрим наиболее известные из них.

4.1. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам)

Матрица возможностей по товарам/рынкам, известная также под названием «продукция–рыночная определенность», является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив в 60-е годы и впервые предложенной И. Ансоффом под названием «вектор роста».

Эта матрица в принципе предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка. Эти стратегии показаны на рис. 4.1:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация.

		Рынки	
		Существующие	Новые
Товары	Существующие	I. Стратегия проникновения на рынок	II. Стратегия развития рынка
	Новые	III. Стратегия разработки новых товаров	IV. Стратегия диверсификации

Рис. 4.1. Матрица возможностей по товарам/рынкам

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться. Рассмотрим последовательно перечисленные выше стратегии и раскроем условия их применения в современной российской экономике.

Квадрант I матрицы показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют также методом «экономии издержек», или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия эффективна для предприятия или его самостоятельных хозрасчетных подразделений (СХП), когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие

стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт, привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

Квадрант II матрицы показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Эта стратегия эффективна в том случае, если:

- предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок;
- в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке;
- для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения.

Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать уже имеющуюся продукцию (таблица 4.1). Оно может проникать на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары, использовать новые методы их распространения и сбыта, делать более эффективные усилия по их продвижению.

Таблица 4.1. - Стратегия побуждения потребителей к новому использованию имеющихся товаров

Стратегия	Примеры
Разработка новых областей применения товара	Использование питьевой соды «Армэнд Хаммер» в качестве дезодоранта для холодильников
Разработка новых параметров и модификаций продукта	Телевизоры на батарейках
Увеличение рыночной сегментации	Региональные издания массовых журналов
Выявление новых групп потребителей для существующей продукции	Нейлоновые капроновые покрытия для офисов организаций
Выявление новых групп потребителей для модифицированной продукции	Недорогие копировальные машины для кабинетов на дому
Увеличение применения товара существующими пользователями	Множественные упаковки для газированных напитков и пива
Изменение маркетинговой стратегии	Продажа чулок и носков в супермаркетах Реклама подписки на журналы по телевидению

Квадрант III матрицы означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае предприятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров. При этом осуществляются и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их

потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.

Квадрант V матрицы – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться спросом покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте стратегии.

Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных выше стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от использования каждой из них. В этом случае общая стратегия фирмы формулируется с использованием слов – «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоённой продукции и поставке ее на прежние рынки, так как спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

Своеобразной модификацией рассмотренного выше подхода является модель, предложенная Г. Стейнером в 1975 году, которая представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты (рис. 4.2).

Рынок Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рис. 4.2. Матрица «рынок–продукт» по Г. Стейнеру

Матрица показывает уровни риска и, соответственно, степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок/продукт». Модель может быть использована для:

- определения вероятности успешной деятельности при выборе той или иной стратегии;

- выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения, например инвестиций для разных СХП.

Например, организация, занимающаяся обслуживанием и ремонтом лифтов, имеет достаточно высокие шансы на успех, если она предложит для существующего рынка (организаций по эксплуатации зданий) новый, но связанный с существующим вид товаров – лифты собственного производства. Степень риска существенно возрастет, если эта же организация предложит на существующем рынке совершенно новый вид продукции – контроль за работой инженерного оборудования (отслеживание загазованности и задымленности помещений, засоренности мусоропроводов и т.д.), поскольку опыт проведения подобных работ у организации отсутствует. Очень высоким риск будет также в том случае, если московская организация предложит существующие услуги по ремонту и обслуживанию лифтов воронежскому рынку. Риск примет максимальные размеры, если московская организация предложит совершенно новый вид услуг – контроль за работой инженерных помещений для совершенно нового рынка, к примеру для мэрии Нью-Йорка.

Для предприятий, которые имеют многономенклатурное производство и обслуживают много рынков, задача стратегического выбора гораздо сложнее. Дело в том, что одни товары могут занимать сильные позиции по сравнению с конкурентами, другие наоборот – слабые. Кроме того, одним товарам могут понадобиться инвестиции для поддержки их конкурентоспособности, другие же наоборот, будут давать больше прибыли, чем это минимально необходимо для их перспективного развития.

Данную проблему можно решить также с помощью, например, портфельного анализа, который позволяет определить стратегическую роль каждого отдельно взятого продукта на основе расчета двух показателей: темпа роста рынка товара и доли рынка по сравнению с конкурентами. Модели портфельного анализа будут рассмотрены ниже.

4.2. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, предложивший набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе и добиться его фирма должна, выбрав свою стратегию. Она должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

Таким образом, первая составляющая стратегического выбора по этой модели – конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же (или примерно такой же) цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы, одержали победу над

зарубежными конкурентами именно таким образом. Они выпускают сравнимые товары с очень низкими издержками, используя низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу и современные технологии и оборудование, купленные за рубежом или изготовленные по лицензии.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Так, немецкие станкостроительные фирмы конкурируют, используя дифференциацию, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.

Вторая составляющая стратегического выбора – это сфера конкуренции, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли. Одна из причин важности конкуренции состоит в том, что отрасли сегментированы. Почти в каждой отрасли есть четко определенные разновидности продукции, многочисленные каналы ее распространения и сбыта и несколько типов покупателей. В основном выбор в этой составляющей таков: либо конкурировать по «широкому фронту», либо нацелиться на какой-нибудь один сектор рынка. Например, в автомобилестроении ведущие американские и японские фирмы выпускают целую гамму машин разного класса, в то время как фирмы БМВ и «Даймлер-Бенц» (Германия) в первую очередь выпускают мощные, скоростные и дорогие машины высокого класса и спортивные машины, а корейские фирмы «Хендэ» и «Дэу» сосредоточились на машинах малого и сверхмалого класса.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, М. Портер объединяет в понятие типовых стратегий, которые показаны на рис. 4.3.

Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сфокусированные издержки	Сфокусированные дифференциация
		Меньшие издержки	Дифференциация
Конкурентное преимущество			

Рис. 4.3. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

Например, в судостроении японские фирмы избрали стратегию дифференциации и предлагают широкий выбор высококачественных судов по высоким ценам. Корейские судостроительные фирмы выбрали стратегию лидерства за счет издержек и предлагают разнообразные Типы судов хорошего качества, однако себестоимость корейских судов ниже, чем японских.

Стратегия преуспевающих скандинавских судоверфей – сфокусированная дифференциация. Они выпускают специализированные типы судов, такие как ледоколы или круизные лайнеры, при изготовлении которых применяются специализированные технологии. Эти суда продаются по весьма высокой цене, чтобы оправдать расходы на рабочую силу, которая в скандинавских странах ценится дорого. Наконец, китайские судостроители, которые недавно стали активно конкурировать на мировом рынке, предлагают сравнительно простые и стандартные суда с еще меньшими издержками и по более низким ценам, чем корейские (стратегия – сосредоточение на уровне издержек).

Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы, сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначать высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживая несколько сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие). Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми и остальными сегментами отрасли. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими возможности приспособиться к специфическим потребностям данному сегмента. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.

Причем широкую дифференциацию и сфокусированную дифференциацию часто путают. Разница между ними состоит главным образом в том, что компания, делающая ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах, в то время как сфокусированный производитель разыскивает сегмент со специфическими потребностями и удовлетворяет их значительно лучше.

Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть. Кроме того, еще какие-то фирмы вступят в этот сегмент, превзойдя данную фирму в фокусировке, и переманят покупателей, или по каким-то причинам (например, изменятся вкусы, произойдут демографические изменения) сегмент сократится.

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (фирме).

1. Стратегия «лидера». Фирма – «лидер» рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. В распоряжении фирмы-лидера имеется целый набор стратегических альтернатив:

- расширение первичного спроса, направленное на обнаружение новых

потребителей товара, расширение сферы его использования, увеличение разового применения товара, что обычно целесообразно применять на начальных стадиях жизненного цикла товара;

- оборонительная стратегия, которую принимает фирма-новатор, чтобы защитить свою долю рынка от наиболее опасных конкурентов;

- наступательная стратегия, чаще всего состоящая в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако, как показывает практика, существует некий предел, при превышении которого дальнейшее повышение доли рынка становится невыгодным;

- стратегия демаркетинга, связанная с сокращением своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме.

2. Стратегия «бросаемого вызов». Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель данной стратегии – занять место лидера. При этом ключевым становится решение двух важнейших задач: выбор плацдарма для проведения атаки на лидера и оценка возможностей его реакции и защиты.

3. Стратегия «следующего за лидером». «Следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее характерна для предприятий малого бизнеса, поэтому рассмотрим подробнее возможные стратегические альтернативы, обеспечивающие малым предприятиям наиболее приемлемый уровень прибыльности.

- Творческая сегментация рынка. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше осуществить свою компетентность или имеет большую маневренность, чтобы избежать столкновения с ведущими конкурентами.

- Эффективно использовать НИОКР. Поскольку малые предприятия не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований, постольку они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

- Оставаться малыми. Успешно действующие малые предприятия концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка, причем они стремятся к специализации, а не к диверсификации,

- Сильный руководитель. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников, охватывая также и управление текущей деятельностью фирмы.

4. Стратегия специалиста. «Специалист» ориентируется преимущественно только на один или несколько сегментов рынка, т.е. его интересует больше качественная сторона доли рынка. Представляется, что данная стратегия наиболее близко ассоциируется со стратегией фокусирования М. Портера. Более того, несмотря на то что фирма - «специалист» определенным образом доминирует в своей рыночной нише, с точки зрения рынка данного товара (в широком смысле) в целом она одновременно должна реализовать стратегию «следующего за лидером».

С середины 90-х годов прошлого века популярной концепцией разработки стратегий становится теория «ключевых компетенции корпорации» Г. Хамела и К.К. Прохолода. Основные идеи данного направления в области стратегического менеджмента были опубликованы в известной на западе книге данных авторов «Конкурируя за будущее», Вышедшей в 1994 году и переведенной на русский язык. Менеджеры, проповедующие данную теорию, видят дальше, чем традиционные администраторы бизнеса. Они силой воображения создают еще не существующие товары, услуги и даже отрасли, а затем претворяют свои мечты в жизнь. Таким образом они создают новое рыночное пространство, в котором они могут господствовать в конкурентной борьбе, так как это рыночное пространство было изобретено ими самими.

Для этого, как полагают Г. Хамел и К.К. Прохолод, управляющие должны воспринимать свою компанию не как совокупность предприятий, а как сочетание ключевых базисных компонентов, т.е. сочетание навыков, умений и технологий, позволяющих предоставлять блага потребителям. Идти не от рынка к продукту, выпускаемому компанией, а от продукта к рынку, пусть даже совершенно новому – вот суть теории ключевых компетенции. Г. Хамел и К.К. Прохолод пишут: «Диверсифицированные компании подобны дереву, ствол и самые большие ветви которого – стержневые продукты, другие ветки – подразделения, а листья, цветы и плоды – конечные товары. Обеспечивающую питание, поддержку и устойчивость дерева корневую систему образуют ключевые компетенции. Анализируя выпускаемые конкурентные товары, не упускайте из виду стоящие за ними силы. Да, крона – украшение деревьев, но не следует забывать о корнях».

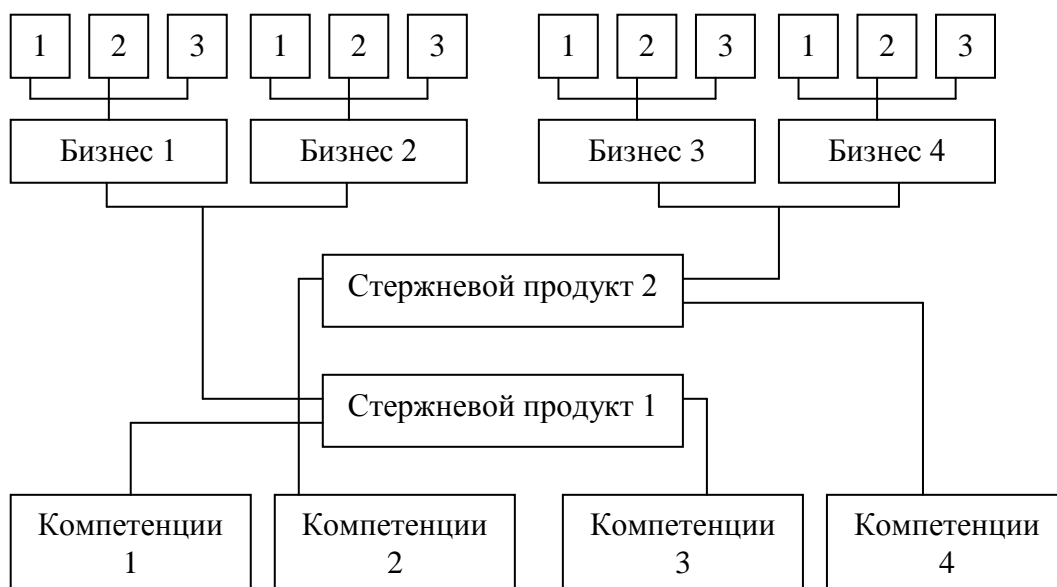


Рис. 4.4. Компетенции как корни конкурентоспособности

Ключевые компоненты – «форма существования», результат коллективного опыта организации в целом, особенно, если дело касается координации действий по производству широкой номенклатуры продукции и

интеграции разнообразных технологических направлений.

Компании, которые желают получить конкурентное преимущество и доминировать на рынке, должны выбрать только одну из этих дисциплин и добиваться в ней совершенства.

1. Производственное совершенство. Основные акценты при этом делаются на оптимизацию и рационализацию производственных процессов, жесткое управление, развитие близких и беспрепятственных отношений с поставщиками, нетерпимость к потерям и вознаграждение эффективности, предоставление стандартных базовых услуг без споров с потребителем и по его первому требованию.

2. Лидерство по продукту. Основные акценты при этом делаются на изобретения, развитие продуктов и эксплуатацию рынков, децентрализованное управление, исключительный творческий потенциал и быстроту коммерциализации идей, быстроту принятия решений и соответствующую организацию производственных процессов.

3. Близость к потребителю. Основные акценты при этом делаются на развитие долгосрочных отношений с потребителями, адаптацию продуктов и услуг к требованиям клиентов, делегирование ответственности работникам, непосредственно работающим с клиентами. Ключом к успеху таких компаний является сочетание квалификации работников, применение современных методов реализации широкой сети мощностей по предоставлению продуктов и услуг.

Так же, как М. Портер со своими конкурентными стратегиями, М. Трейси и Ф. Вирсема жестко утверждают, что для успешной конкурентной борьбы компания должна выбрать одну из ценностных дисциплин, а не распылять силы и средства, вызывать напряжение, неразбериху и гибель. Однако сам выбор является одним из центральных моментов концепции и разделяется, по мнению авторов, на три раунда.

Раунд 1. Понимание статус-кво

В ходе этого раунда высшее руководство должно выяснить, каково нынешнее положение фирмы, т.е. определить его с позиций реалий внешней деловой среды и ресурсного потенциала компании.

Раунд 2. Обсуждение реалистичных вариантов действий

В этом раунде высшее руководство переходит от анализа текущего положения к обсуждению вариантов действий в будущем. Менеджеры выявляют возможности (по каждому из вариантов) ценностных дисциплин и оценивают приблизительные затраты для их реализации.

Раунд 3. Разработка конкретных проектов и принятие решений

На этом этапе высшее руководство передает свои схемы специальным командам, которые воплощают основные идеи в конкретные проекты, а высшему руководству предоставляется право принятия окончательного решения – выбор конкретной ценностной дисциплины, которая обеспечит

фирме доминирование на рынке при помощи соответствующих конкурентных преимуществ.

Взгляды М. Трейси и Ф. Вирсема оказались теми зернами, которые легли на благодатную почву, поскольку возвращали предпринимателей к традиционному, понятному им представлению конкуренции как битвы «лоб в лоб» по принципу «мой выигрыш – твой проигрыш». Однако современные тенденции мировой экономики оказались более сложными и многогранными. Именно поэтому ни концепция Г. Хамела и К.К. Прохолада, ни взгляды М. Трейси и Ф. Вирсема не смогли дать универсальные рецепты на все случаи жизни.

4.3. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта

Одной из главных стратегических задач предприятия является проблема выбора сфер бизнеса, в которых оно намерено осуществлять свою деятельность. Это связано с обеспечением равновесия между краткосрочной и долгосрочной прибылью. Такое равновесие может быть достигнуто прежде всего балансированием жизненных циклов 1 изделий, которое состоит в последовательном сосредоточении усилий предприятия на обеспечении производства изделий, находящихся в разных фазах жизненного цикла (рис. 4.5).

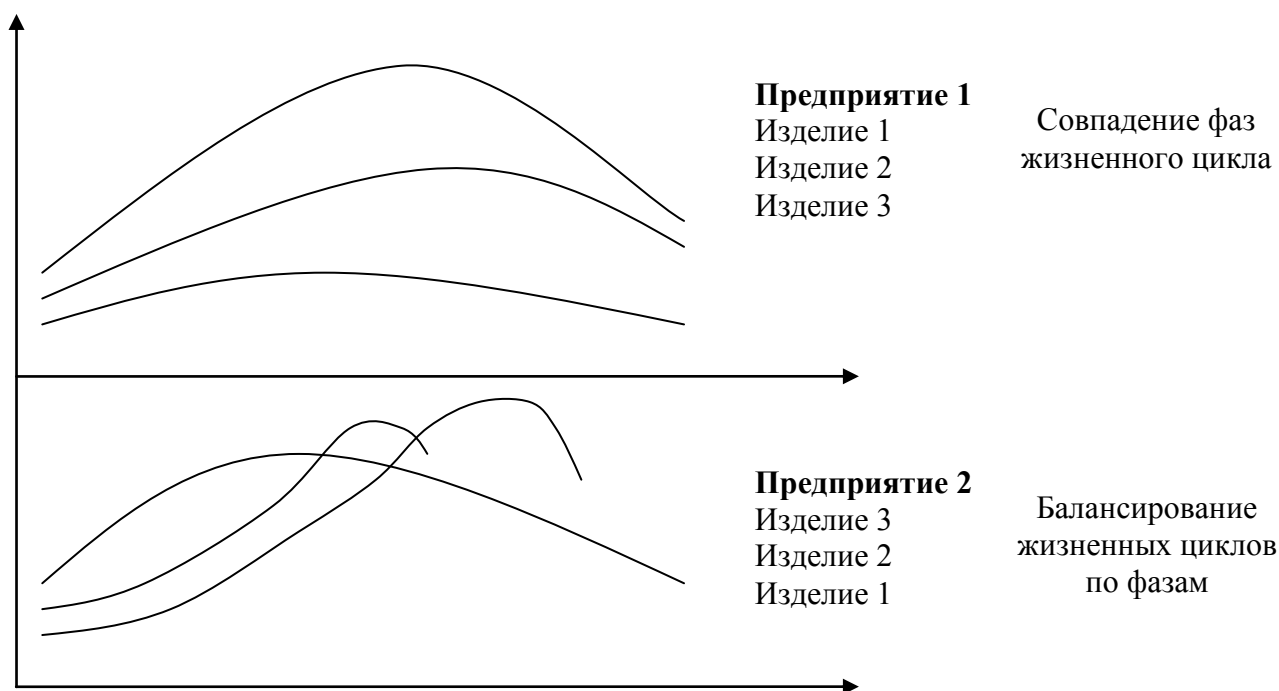


Рис. 4.5. Сопоставление двух наборов изделий предприятий

Из рис. 4.5 видно, что предприятие 1 в краткосрочной перспективе имеет значительно более прочное положение, чем предприятие 2, поскольку все обслуживаемые им изделия находятся в одной фазе жизненного цикла. Для

аналитиков это означает, что в одно и то же время объемы продаж по всем изделиям предприятия 1 характеризуются одними и теми же тенденциями, которые и приводят к максимизации дохода предприятия в каждый данный момент времени.

С другой стороны, если рассматривать долгосрочную перспективу, то можно сделать вывод о том, что предприятие 1 может ожидать крах, поскольку все обслуживаемые им изделия придут практически одновременно к фазе спада. Поэтому в этом случае целесообразно балансировать жизненные циклы изделий, т.е. создавать определенные условия для перманентного достижения максимального объема продаж по каждому изделию за счет их сдвига по фазам. Это означает, что по мере перехода изделий из фазы зрелости в фазу спада усилия предприятия должны направляться на другое изделие, для которого намечается переход из фазы роста в фазу зрелости. Таким образом, ясно, что жизненный цикл продукта оказывает большое влияние на выбор корпоративной стратегии.

Набор типичных стратегий в зависимости от жизненного цикла продукта можно показать на следующей матрице, в которой строками являются стадии жизненного цикла продукта, а столбцами – сила бизнеса, (рис. 4.6).

Стадия жизненного цикла продукта	Сила бизнеса		
	Высокая	Средняя	Низкая
Развитие	Доля увеличивается преимущественно через маркетинг	Доля увеличивается через маркетинг или поглощение	Доля увеличивается Кругооборот Выход
Рост	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения Эффективные стратегии	Увеличить долю через маркетинг или поглощение	Кругооборот Выход
Зрелость	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения Эффективные стратегии	Увеличить долю через поглощение Выборочно сжиматься	Выход
Снижение	Сохранять или увеличивать долю	Выборочно сжиматься Выход	Выход

Рис. 4.6. Типичные стратегии через жизненный цикл

4.4. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия

Цикл развития предприятия. Как отмечает А.Н. Петров, цикл развития предприятия есть «последовательная смена стадий «рост» – «нестабильность» – «выживание». Доказано, что любое предприятие в период своего функционирования проходит хотя бы первые две стадии, при этом время каждой стадии и ее глубина различны для каждого предприятия и зависят от множества факторов. Каждая из стадий развития предприятия имеет качественно различную основу, именно поэтому сам набор стратегических действий должен существенно различаться для каждой стадии.

Различные формы циклического развития предприятия представлены на рис. 4.7.

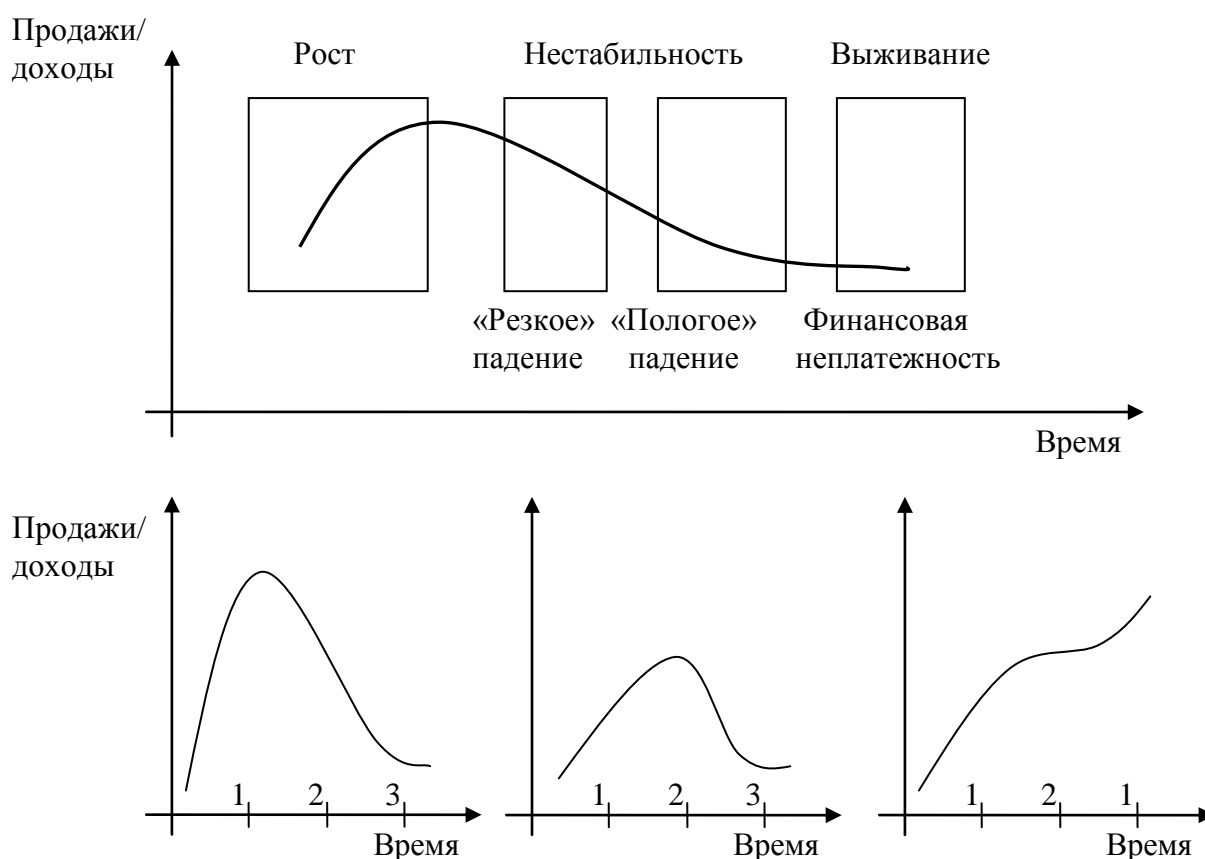


Рис. 4.7. Формы и стадии циклического развития предприятия в условиях рыночной экономики

Случай 1 соответствует быстрому росту и неожиданному падению. Он характерен для молодых, очень агрессивных предприятий, специализирующихся на производстве одного продукта. Случай 2 соответствует длительному (иногда в несколько десятилетий) росту с неожиданным и быстрым падением. Пример фирмы «Крайслер», которая не смогла успешно пересмотреть свою деятельность во время «нефтяного кризиса» и затем в течение длительного времени боролась за выживание, относится именно к

этому варианту циклического развития. Случай 3 соответствует варианту, когда хорошо управляемая компания не достигает третьей стадии цикла (длительный рост и небольшая пауза), а уже в начале проявления негативных тенденций быстро стабилизирует ситуацию, пересматривает свою деятельность и начинает новую стадию роста. В качестве примера можно привести фирму *IBM*, которая вначале не придавала значения выпуску персональных компьютеров, но затем быстро включилась в работу и, имея достаточный интеллектуальный потенциал, сумела выйти на передовые позиции в мире.

В дальнейшем мы рассмотрим особенности стратегического планирования на каждой из стадий цикла развития предприятия.

Переход предприятия (фирмы) от одной стадии циклического развития к другой определяется совокупностью внешних и внутренних факторов. При рассмотрении данной проблемы необходимо обратить особое внимание на взаимосвязь четырех циклов развития: экономического цикла, отраслевого цикла, цикла развития предприятия (фирмы) и жизненного цикла товара. Очевидно, что все эти циклы соответствуют определенному уровню развития национальной экономики (рис. 4.8).

Уровень национальной экономики	Наименование соответствующего цикла
↓ Макроуровень ↑	Экономический цикл
↓ Мезоуровень ↑	Отраслевой цикл
↓ Микроуровень ↑	Цикл развития предприятия Жизненный цикл товара

Рис. 4.8. Соответствие циклов развития уровню развития национальной экономики

Более того, можно сказать, что циклы более низкого уровня как бы «вкладываются» в качестве составных частей в циклы более высокого уровня и, таким образом, в существенной мере определяют характеристики последних. Хотя, конечно, цикл развития более высокого уровня определяет собой новое системное качество и не является простой суммой сложения циклов более низкого уровня. Этот синергический эффект цикла более высокого уровня и есть влияние на его характеристики циклов более низкого уровня. Продemonстрируем данное утверждение на примере соотношения циклов развития макро- и мезоуровня национальной экономики с циклом развития предприятия (фирмы).

В период фазы расширения национальной экономики складываются более благоприятные условия для устойчивого роста предприятия, чем в период спада деловой активности. Особенно это характерно для таких отраслей, как производство товаров длительного пользования и строительство, общий объем

производства которых прекрасно коррелируется с динамикой общей деловой активности. Хотя и другие отрасли при этом испытывают на себе влияние повышения учетной ставки процента, снижения покупательной способности населения, повышения уровня инфляции и роста безработицы, что является характерной чертой экономического спада и дна экономического цикла, Кроме того, очень часто с динамикой экономического цикла связана политическая стабильность государства и направленность его внутренней политики по отношению к предпринимательской деятельности и государственному регулированию экономики, выражающимся в законодательных актах и нормах. Последние существенно влияют и, в конечном счете, определяют деятельность предприятий.

Отраслевой цикл во многом определяет оптимальное соотношение составляющих процесса производства товара и его конкурентоспособность. Одним из ведущих факторов, определяющих динамику отраслевого цикла, являются технологические прорывы – крупные научно-технологические открытия, позволяющие создать продукт с принципиально новыми потребительскими свойствами или технологию, существенно улучшающую качество производимого товара или удешевляющую его производство. В этом случае изменения в технологии производства, производимые предприятием в целях сохранения своих конкурентных позиций, требуют значительных капитальных вложений и могут в течение достаточно продолжительного периода времени отрицательно сказываться на прибыльности (ликвидности) предприятия, в том числе и вследствие неудач в процессе внедрения новой техники.

Чаще всего переход деятельности предприятия от стадии роста к стадии нестабильности связан с ошибками в области маркетинга, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще «не вышел» на рынок или уже отторгнут им. Именно поэтому цикл развития предприятия тесно связан с жизненным циклом товара.

Рассмотрим наиболее типовые стратегические решения, способствующие устойчивому развитию предприятия (или переходу функционирования предприятия в устойчивый режим), которые предлагает Г. Гринли. Схематично они представлены на рис. и соотнесены с соответствующими стадиями цикла развития предприятия.

Исходя из рассмотренного представления и цикла развития предприятия руководство может разрабатывать следующие виды стратегий.

Стратегия роста

Стратегия роста впервые подробно разработана И. Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы, которая состоит из 5 этапов.

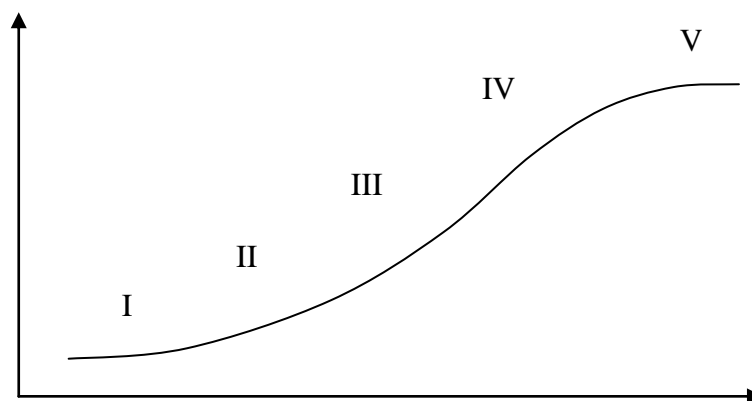


Рис. 4.9. Модель роста фирмы по И. Ансоффу

Рассмотрим каждый из этапов этой стратегии более подробно.

1. Стадия планирования

Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, т.е. существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей. Для определения степени готовности должны быть приняты во внимание следующие обстоятельства:

- четко определены возможности получения дохода и проведено серьезное рассмотрение использования ресурсов для реализации преимуществ по схеме «рынок/продукция/конкуренция»;
- должно быть проведено согласование краткосрочных и долгосрочных целей без достижения сверхбыстрого успеха с последующим сверхбыстрым падением;
- система управления предприятием должна соответствовать содержанию стратегии роста;
- должны быть приняты меры финансового страхования (возможность дополнительных вложений) в случае непредвиденных обстоятельств.

2. Начальная стадия

Обычно фирма проходит (или старается пройти) этот этап очень быстро. Основные характеристики этапа:

- возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане;
- объем продаж растет, хотя дохода фирма практически не получает.

3. Стадия проникновения

Основные черты данного этапа следующие:

- дальнейшее проникновение фирмы на рынки сбыта;
- объем продаж и доходы растут, причем их рост становится пропорциональным;
- приобретения и поглощения, проектируемые на стадии 1, закончены;
- вырисовываются определенные преимущества перед конкурентами.

4. Ускоренный рост

Основные черты данного этапа следующие:

- объем продаж и доходов растет очень быстро, причем рост доходов

начинает опережать рост объемов продаж;

- доля рынка расширяется и приближается к запланированной.

Однако уже в конце этой стадии начинают появляться определенные негативные явления: требуется переоборудование, изменения в системе и структуре управления, необходимы более высокие вложения в НИОКР, что приводит к привлечению большого объема финансовых ресурсов.

5. Переходная стадия

Основные черты данного этапа:

- скорость роста объема продаж и доходов падает;
- негативные явления (контрудары конкурентов, изменение на рынке, внутрифирменные противоречия) становятся явными и требуют своего решения.

В фирме начинается период стагнации, и она вынуждена перейти к другой базовой стратегии (стабилизации или выживанию).

Отметим, что рост должен быть долгосрочной целью развития любого предприятия (фирмы), поскольку именно он обеспечивает увеличение доходов. Предприятие последовательно переходит от одного этапа роста к другому и от одного цикла своего развития к другому. В течение одного цикла роста структурные изменения приводят к изменению в цикле управления, к определенным организационным изменениям. В соответствии с этапами цикла роста можно выделить соответствующие стратегии.

Начальная стратегия

Целью начальной стратегии является умеренный рост, для того чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство предприятия должно занять бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, с тем чтобы в дальнейшем занять наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на этом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряженное финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

Стратегия проникновения

Данная стратегия направляет усилия предприятий на более глубокое проникновение на рынок и на увеличение темпов роста объема продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, направленные на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов и НИОКР.

Достигнув указанных выше целей и проведя все необходимые внутренние преобразования, предприятие может перейти к следующей стратегии.

Стратегия ускоренного роста

Целью данной стратегии является наиболее полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен продолжаться как можно дольше, так как именно на нем происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, а доля рынка приближается к запланированной. Однако на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытка разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

Стратегия переходного периода

Целью данной стратегии является проведение предприятием после периода ускоренного роста перегруппировки и перестройки своей деятельности для вхождения в новый цикл роста как можно в более короткие сроки, не допуская периода длительной стагнации.

Данная стратегия предусматривает экономию и отказ от новых производств. Она предусматривает проведение глубокого анализа существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий и перестройки системы управления.

Причем переход к стратегии роста может применяться в различных ситуациях:

- начало предпринимательской деятельности;
- молодая компания, борющаяся за свое выживание;
- одно продуктивное специализированное предприятие;
- диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много. Мы рассмотрим базовые стратегические альтернативы, которые уже проверены в реальной практической деятельности в условиях рынка (таблица 4.2).

Таблица 4.2. - Стратегия роста: базовые стратегические альтернативы

Стратегические альтернативы	Элементы	Сфера	Главные средства
1	2	3	4
1. Интенсификация рынка	Продукт Производство продукта Рынок	Внутри отрасли	Проникновение на рынок Развитие рынка Географическая экспансия
2. Диверсификация	Сфера предпринимательства	Внутри отрасли и вне ее	Внутреннее развитие Вертикальная, горизонтальная и побочная диверсификация

Продолжение таблицы 4.2.

1	2	3	4
3. Стратегические альянсы	Продукт Рынок Сфера предпринимательства	Внутри отрасли и вне ее	Соглашение о сотрудничестве Совместное производство
4. Внешне-экономическая деятельность	Продукт Рынок Сферы предпринимательства	За пределы страны	Экспорт Внешнее лицензирование Прямые вложения

Альтернатива 1. Интенсификация рынка

Интенсификация рынка направляет усилия предприятия на достижение и укрепление позиций на рынке. Ведущей функциональной стратегией в данном случае становится стратегия маркетинга, определяющая все остальные стратегии. Интенсификация рынка может быть защитной или экспансионистской. Защитные методы (сохранение позиций) обычно включают в себя проникновение на рынок за счет модификации и замены продукта на новый при помощи методов ценовой и неценовой конкуренции. Экспансионистские методы (проникновение на рынок) включают в себя новое производство, но при базовой (устоявшейся) структуре рынка, используя модификацию систем распределения и продвижения товара.

Интенсификация рынка может осуществляться тремя главными методами.

1. Проникновение на рынок – агрессивное рыночное действие, связанное с увеличением объемов продаж существующего товара. Оно включает в себя:

- стимулирование увеличения объема потребления (реклама, стимулирование сбыта и т.д.);
- увеличение сферы применения продукта и, следовательно, увеличение объема потребления;
- совмещение модификации продукта с его заменой на новый, что продлевает жизненный цикл продукта (стадию зрелости товара) и, следовательно, поддерживает нарастающий объем потребления.

2. Развитие рынка – плановый маркетинг старого или нового продукта с одновременным вхождением в новые сегменты рынка. Оно включает в себя следующие типовые ситуации:

- существующий продукт проникает в другие сегменты за счет лучшего качества, чем продающейся там, или лучшей системы его продажи (распределения);
- предприятие выходит на новый рынок с новым товаром, вытесняя других конкурентов с этого сегмента рынка, или объединяется с конкурентом для совместного производства товара более высокого качества и с лучшими потребительскими свойствами.

3. Географическая экспансия – выход на новые географические рынки сбыта за счет:

- увеличения своих возможностей по продаже при помощи новых торговых посредников, а также другой схемы распределения или открытия

своих представительств;

- осуществления своей производственной деятельности по договору на предприятиях, принадлежащих другой фирме.

Альтернатива 2. Диверсификация

В нашей экономической литературе диверсификация определяется как «проникновение капитала данной корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности». В условиях рыночной экономики, когда создаются предприятия различной формы собственности и существенно расширяются возможности их слияния, распада, купли-продажи основных производственных фондов, процесс диверсификации становится присущим и отечественной экономике.

Альтернатива 3. Стратегические альянсы

В последнее время стратегические альянсы стали играть большую роль в деятельности западных фирм. Если в прошлом соглашения о сотрудничестве (в области инноваций и производства) не оказывали существенного влияния на стратегию компаний и их конкурентные позиции, то новые стратегические альянсы сейчас рассматриваются как элемент стратегии, притом нередко центральной, в обеспечении конкурентных преимуществ.

Альтернатива 4. Внешнеэкономическая деятельность

Внешнеэкономическая деятельность предприятия может рассматриваться в качестве дополнительной стратегической альтернативы роста. Она существенно отличается от интенсификации усилий на национальном рынке, прежде всего с точки зрения возможной степени риска.

К преимуществам внешнеэкономической деятельности можно отнести следующие:

- увеличение объема продаж и прибыли за счет получения новых рынков сбыта и компенсации потерь на национальном рынке за счет получения большего уровня прибыльности (особенно при продаже товара за свободно конвертируемую валюту);

- поиск продукции с низкими затратами на основе использования имеющихся «ноу-хау» и новых технологий, применение которых на национальном рынке менее эффективно;

- защита рынка сырья участием в его добыче и эксплуатации и производстве на его основе конкурентоспособной продукции.

Вместе с тем внешнеэкономическая деятельность предприятия связана с определенными трудностями, среди которых особо хотелось бы отметить следующие:

- наличие более жесткой, чем на национальном рынке, внутренней и внешней конкуренции;

- действие внешнеэкономических факторов, определяющих особенности внешнеэкономической деятельности (другое законодательство, характер потребления, культурная среда, протекционизм и т.д.).

В соответствии с вышесказанным можно определить следующие основные формы участия российских предприятий во внешнеэкономической деятельности.

1. Экспорт. Это самый простой и самый дешевый метод внешнеэкономической деятельности, но самый ненадежный. Он может быть включен в стратегический план предприятия на основе тщательно проведенного международного маркетинга. Следует отметить, что продукция российских предприятий (за исключением продажи сырьевых ресурсов и некоторых видов товаров) продается за рубежом по ценам ниже мировых, так как встречает жесткую конкуренцию со стороны западных фирм.

2. Иностранное лицензирование. Оно включает в себя разрешение на использование своей технологии «ноу-хау», торговой марки и других атрибутов. Само по себе лицензирование не является основой внешнеэкономической деятельности для предприятия, однако может служить первым шагом для создания своих филиалов и совместных предприятий за рубежом. Поэтому лицензирование также включается в стратегический план. Сложности, встречающиеся при реализации этого метода, вытекают из слабой законодательной проработки вопросов интеллектуальной собственности и большого различия между нормативными актами нашей страны и международным правом в данной сфере деятельности.

3. Прямые вложения. Они осуществляются в виде создания своих филиалов, совместных предприятий, приобретений и поглощений, разрешенных в последнее время российским законодательством. Соглашаясь на такой шаг, руководство предприятия должно получить ответы на следующие вопросы:

- Кто реальный собственник основных производственных фондов и произведенной продукции?
- Если создается совместное предприятие, то какой процент участия данного предприятия, является ли оно «держателем контрольного пакета акций», и если нет, то какова степень эффективности и гарантий такого вложения?
- Кто и как формирует систему управления и осуществляет контроль за внешнеэкономическими операциями?
- Кто определяет стратегическую и финансовую политику?

Исходя из ответов на эти и другие вопросы, руководство предприятия принимает решение о форме, в которой будут осуществляться прямые вложения.

Внешиэкономическая деятельность предприятия требует принципиально новых знаний от руководства предприятия. Обычно создается специальный отдел, который планирует и координирует работу в данном направлении.

Стратегия стабилизации и выживания

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать болезненный период нестабильности, когда начинают падать объемы продаж и

прибыли. Падение может быть, как правило, трех типов (рис. 4.10).

Как уже отмечалось выше, предприятию необходимо разработать комплекс специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения (по параметрам объема продаж и прибыли), т.е. осуществить переориентирование из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию – стратегию стабилизации.

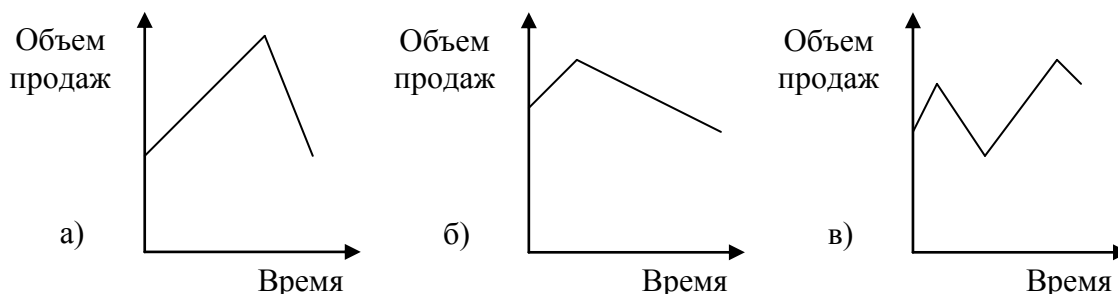


Рис. 4.10. Различные типы нестабильности дохода:
а – неожиданное (быстрое) падение; б – длительное падение;
в – глубокие флуктуации (колебания)

Стратегия стабилизации

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объема продаж и прибыли с последующим их повышением, т.е. с переходом на следующий этап роста.

В зависимости от скорости падения (серьезности ситуации) предприятие в условиях рыночной экономики может использовать один из трех наиболее вероятных подходов:

- экономия с четким намерением быстрого оживления (случай а);
- сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление (случай б);
- стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке (случай в).

Подход 1. Экономия

Стратегия экономии применяется в ситуации, когда предвидимый спад объема продаж и прибыли находится в поле зрения руководства предприятия или наоборот, начинается неожиданный быстрый спад объема продаж и прибыли. Цели стратегии: текущая – остановить падение, среднесрочная – начать процесс улучшения экономического состояния предприятия, перспективная – начать оживление в качестве начальной стадии цикла роста. Отметим, что стратегия экономии соотносится с циклом деловой активности, т.е. с состоянием, в котором находится экономика страны в целом. Стратегия экономии имеет три фазы:

- ревизии затрат;
- консолидации;
- оживления.

Ревизия затрат. В течение этой фазы основное внимание руководства предприятия связано с внутренними усилиями на быстро реализуемое сокращение затратной части продукции. Оно может достигаться за счет сокращения персонала и расходов на его содержание (особенно административного), сокращения расходов на НИОКР, сведения к минимуму затрат на маркетинг, накладных расходов, существенное сокращения товарных запасов и т.д.

Главным руководящим центром становятся экономические службы предприятия, которые разрабатывают программу жесткой экономии для предприятия и его отдельных подразделений. Эта программа экономии может быть краткосрочной (рассчитанной на несколько месяцев) и долгосрочной, включающей в себя фазу консолидации.

На данной фазе руководство должно принимать во внимание два важных обстоятельства:

- экономия не может быть популярна у персонала, поэтому возможны конфликты с профсоюзной организацией;
- программа жесткой экономии и это не самоцель, она должна рассматриваться как начальная фаза перехода к новому циклу роста; т.е. к увеличению объема продаж, прибыли и повышению производительности труда (улучшению экономического состояния предприятия).

Консолидация. В течение этой фазы предприятие должно определить время и скорость оживления экономической деятельности и установить совместную программу повышения прибыльности и совершенствования управления как второго этапа экономии затрат. Понятно, что время и скорость оживления зависят не только от внутренних возможностей предприятия, но и от внешних условий (цикла деловой активности и возможностей предприятия стабилизировать обстановку в условиях внешних возмущений). Обычно улучшение прибыльности выражается в виде конкретных, реалистичных краткосрочных программ, детально проработанных для каждого подразделения предприятия.

На уровне предприятия задачи на данной фазе могут быть определены следующим образом:

- общее руководство – экономия на заработной плате работников (ее замораживание), дополнительных льготах, административных расходах; совершенствование системы управления;
- маркетинг – снятие с производства убыточной продукции, географическое сокращение (ликвидация представительств предприятия и сервисных центров), пересмотр системы товародвижения и продвижения товара с целью повышения эффективности;
- производство – анализ факторов производительности и поиск резервов по этим факторам, включая улучшение системы управления производством;
- НИОКР – пересмотр политики НИОКР, сокращение расходов на финансирование поисковых работ, больший упор на ОКР, дающих быструю отдачу;
- финансы – центральное звено в формировании программы экономии

затрат.

Необходима координация всех указанных выше функциональных программ экономии, так как экономия в одном звене не всегда приводит к экономии по всей системе в целом. Кроме того, преобразовываются вопросы экономии по всем сторонам финансовой деятельности предприятия.

Оживление. В течение этой фазы происходит переход от оборонительных действий к наступательным. Поскольку перестройка структуры управления предприятием и его адаптация к новым условиям хозяйствования произошла, начинаются действия в области маркетинга и финансов. В целом эта фаза очень схожа с начальной стадией стратегии роста.

Подход 2. Сдвиг

Данный подход применяется в условиях длительной стратегии и обычно длится несколько лет. Срок зависит, как уже отмечалось, от степени «разлаживания» механизма функционирования предприятия и экономической обстановки в стране.

В целом этапы рассматриваемой стратегии совпадают с этапами стратегии экономии затрат: уменьшение потерь, стабилизация, попытка оживления и выход на стратегию роста. В полной мере могут быть использованы и методы, описанные выше. Однако длительный спад объема продаж и прибыли требует принятия одновременно более кардинальных мер, связанных со структурными сдвигами в экономической и производственной деятельности предприятия. Кроме того, требуется проведение реконструкции основных производственных фондов, запуск в производство новых изделий, что, в свою очередь, требует определенных капиталовложений. Поэтому одним из важных элементов стратегии структурных сдвигов является накопление финансовых ресурсов, позволяющих реализовать перестройку деятельности предприятия по всем направлениям его функционирования.

Подход 3. Стабилизация

Стратегическая альтернатива стабилизации наиболее приемлема в условиях, когда деятельность предприятия подвержена глубоким флуктуациям (колебаниям), что не обеспечивает стабильности его функционирования. Чаще всего это присуще предприятиям, зависящим от государственных заказов (например, военно-промышленный комплекс), где даже незначительные колебания в приоритетах распределения государственных заказов могут существенно повлиять на уровень экономического состояния конкретного предприятия.

В условиях проведения стратегии стабилизации применимы действия, описанные выше и связанные с экономией затрат и проведением структурных сдвигов. Вместе с тем стабилизационный стратегический план может иметь следующие специфические черты.

- В краткосрочный период: переориентация системы продукт/рынок. Руководство предприятия должно добиться необходимого баланса между выпускаемой продукцией и рынком сбыта, чтобы взаимопогашать флуктуации на отдельных сегментах рынка и, таким образом, обеспечивать стабильность

функционирования предприятия в целом. Именно таковыми должны быть, на наш взгляд, первоочередные меры, связанные с конверсией оборонных предприятий.

- В долгосрочный период: программируемый переход. В том случае, если переориентация системы продукт/рынок в силу специфики продукции не в состоянии обеспечить длительную стабилизацию и, тем более, переход к стратегии роста, то предприятие осуществляет программируемый переход на производство другой продукции. Возможно, это потребует составления специального плана приобретений и поглощений, а также ликвидации убыточных производств, ненужных при производстве новой продукции.

Стратегия выживания

Стратегия выживания – чисто оборонительная стратегия, применяется в случаях полного расстройств экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью этой стратегии является стабилизация обстановки, т.е. переход к стратегии стабилизации и в дальнейшем к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных и полностью скоординированных действий, с другой – осмотрительности и реалистичности в принятии решений. В условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создается «антикризисный комитет», который, наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды должен разрабатывать и жестко проводить в жизнь целый ряд программ, связанных с перестройкой управления, маркетинга и финансовой деятельности.

Следует сказать, что в целом стратегия выживания должна носить опережающий, предотвращающий характер. При этом стратегия маркетинга и финансовая стратегия, как и все другие функциональные стратегии, должны быть нацелены на предотвращение несостоятельности за счет постоянного поддержания высокого уровня конкурентного преимущества фирмы. Специфичность стратегии выживания позволяет выделить типичные приемы и действия, применяемые в управлении фирмой, непосредственно направленные на выполнение функции предотвращения несостоятельности.

В западной литературе по менеджменту основное внимание уделяется описанию решений по выходу из кризисных ситуаций и практически отсутствуют алгоритмы (методы) поведения фирмы в кризисном положении. Один из крупнейших западных теоретиков стратегического управления И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» предложил ряд моделей, характеризующих поведение фирмы в кризисной ситуации. Эти модели отражают три варианта управления фирмой в такой ситуации.

В том случае, когда некоторые неожиданные факторы лишь начинают влиять на фирму, их воздействие остается скрытым в рамках нормальных колебаний в результате экономической деятельности. Первоначальной реакцией на такую ситуацию могут стать меры, которые в прошлом помогали фирме корректировать периодические ухудшения ее экономической

деятельности.

В том случае, когда меры, которые в прошлом были весьма успешными, все чаще оказываются недейственными, становится понятным, что фирма столкнулась с новой проблемой. Назовем точку, соответствующую окончанию отрезка времени T_D на рис. 4.11, моментом начала рационального действия. Это момент, когда накопившиеся данные свидетельствуют с высокой степенью достоверности о том, что ухудшение результатов деятельности фирмы стало необратимым и необходимо принять специальные контрмеры. Обычно небольшие и возглавляемые молодыми энергичными руководителями фирмы не занимаются изучением внешнего окружения или прогнозированием. Однако они быстро учатся на неудачах обычных видов реакции и способны быстро сократить потери. Такой тип управления, проиллюстрированный на рис. 4.11, называется активным управлением. Как только данные показывают, что нарастающее снижение прибыли не может быть следствием нормальных колебаний, тотчас же со стороны управления следуют ответные действия. Таким образом, управление реагирует в момент начала рационального действия T_D , как показано на рис. 4.11.

К моменту T прекращения воздействия угрозы фирма терпит суммарный убыток от основной деятельности O , измеряемый площадью под верхней кривой, а также убыток C в размере затрат на прекращение убытка от основной деятельности. Таким образом, общие потери составят:

$$L_T = O + C. \quad (4.1)$$

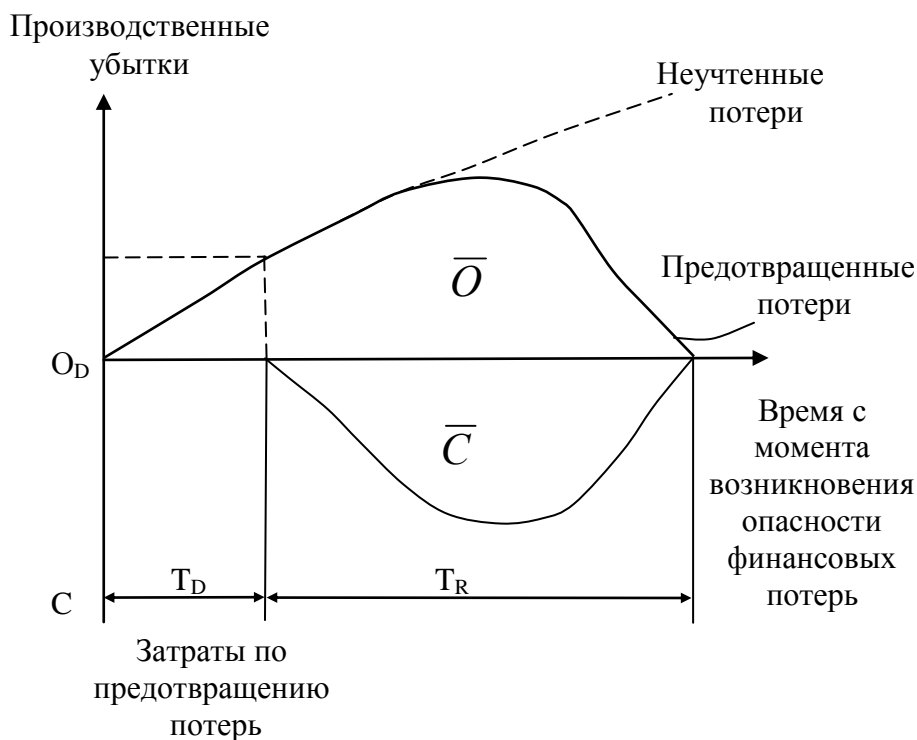


Рис. 4.11. Активное управление

Задача стратегической реакции состоит в том, чтобы свести к минимуму потери L_T и по возможности обратить их в прибыль. Во многих других случаях, в особенности в крупных «старых» фирмах, имеющих многолетний опыт успешной деятельности, убедительных данных нередко оказывается недостаточно для того, чтобы с их стороны последовала быстрая отменная реакция. В подобных случаях начало реакции запаздывает по отношению к моменту рационального начала действия T_D на отрезок времени T_d как показано на рис. 4.12. Управление в кризисной ситуации называется реактивным.

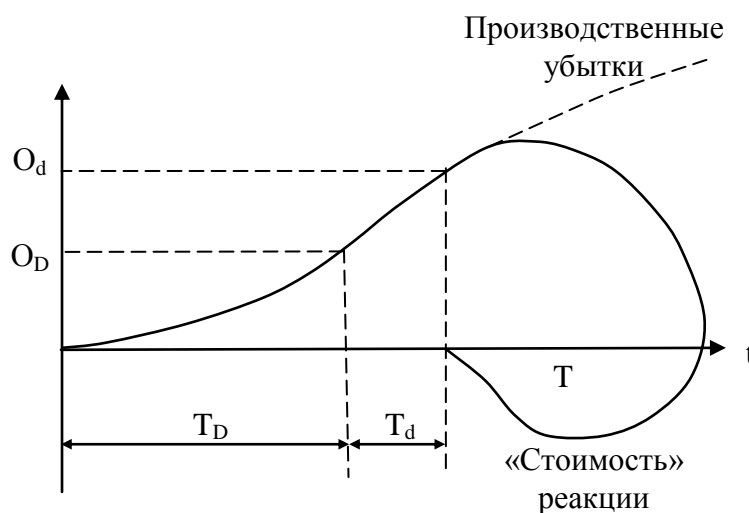


Рис. 4.12. Реактивное управление

В настоящее время все большее число фирм применяет неэкстраполятивное прогнозирование развития технологии, структурное экономическое прогнозирование, сценарии и т.д., непосредственно направленные на выявление возможных изменений, возникающих в связи с дискретными отклонениями стратегического характера. Полученные таким образом прогнозы представляют собой информацию, которая в принципе дает возможность предпринять предприятию упреждающие меры до наступления события. Достаточно отдаленный горизонт прогнозов позволяет фирме завершить ответное действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей сколько-нибудь ощутимый экономический ущерб.

Подобный тип поведения, именуемый плановым управлением, показан на рис. 4.13. Момент начала рационального действия T_D находится в пределах горизонта прогнозирования. Реакция фирмы должна начинаться сразу же, как только прогноз определенно укажет на появление угрозы. Запаздывание в реакции системы при плановом управлении имеет меньшую величину, чем в остальных случаях. Механизмы задержки способны свести на нет потенциальные преимущества прогнозирования. Ущерб, который при этом будет нанесен фирме, зависит от соотношения между тремя факторами: горизонтом прогнозирования T_D , задержкой вследствие медлительности T_d , и временем T_R , которое потребуется фирме, чтобы отреагировать на возможную угрозу.

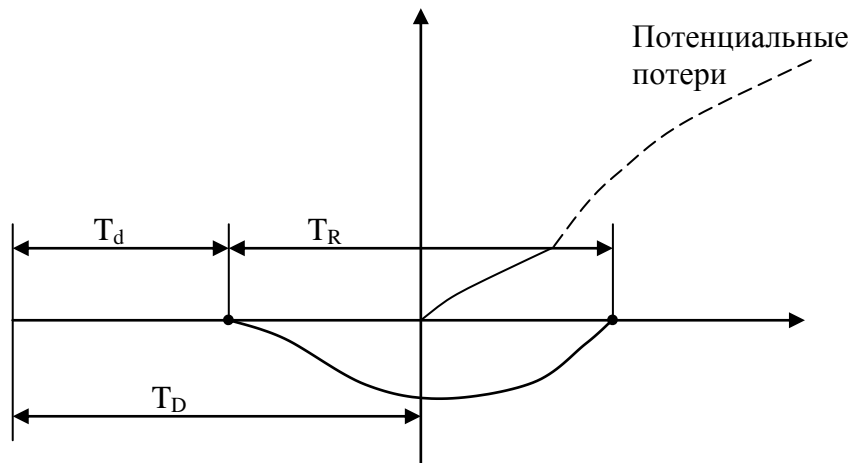


Рис. 4.13. Плановое уравнение

1. Ситуация будет оптимальной, если задержка T_d находится под контролем, так что остается достаточно времени для того, чтобы отреагировать на возможную угрозу прежде, чем начнется ее воздействие. При этом, с одной стороны, реакция не будет преждевременной, а с другой стороны, единственным видом издержек для фирмы будет стоимость реакции. Этот случай можно описать при помощи уравнения:

$$T_d = T_D - T_R. \quad (4.2)$$

2. Если реакция начинается прежде, чем начнет проявляться действие угрозы, но слишком поздно для того, чтобы реакция была завершена до начала этого воздействия, издержки будут выше, поскольку они будут включать стоимость реакции и убытки от основной деятельности. Уравнение в этом случае примет вид:

$$T_d > T_D - T_R.$$

3. Если продолжительность задержки вследствие медлительности T_d чрезмерна ($T_d > T_D$), то преимущества, создаваемые прогнозированием, большей частью сводятся на нет, и реакция становится либо реактивной, либо активной.

4. Наконец, может получиться так, что продолжительность реакции T_R выйдет за горизонт прогнозирования T_D

$$T_R > T_D.$$

В этом случае реакция не завершится до начала воздействия угрозы, даже если будет устранена задержка вследствие медлительности T_d .

Стремясь обеспечить своевременную реакцию на дискретное отклонение при минимальных издержках, руководители фирм в определенных пределах могут регулировать все три определяющих фактора: горизонт прогнозирования T_R , продолжительность реакции T_D и задержку вследствие медлительности T_d .

Таким образом, чтобы не потерять преимущества, создаваемые прогнозированием, необходимо не только совершенствовать само прогнозирование, но одновременно повышать готовность руководителей учитывать долгосрочные прогнозы, несмотря на их определенную расплывчатость и неполноту.

Кризисная ситуация требует применения чрезвычайных и нестандартных мер. Эти чрезвычайные меры можно разделить на две категории.

1. Меры, составляющие первую категорию, принимают с тем, чтобы привести деятельность фирмы в соответствие с дискретными изменениями в ее отношениях с внешним окружением, в ее внутренней динамике и ее системе ценностей. Такими мерами, изменяющими лицо фирмы и в перспективе способствующими внедрению в практику нового «образа жизни», являются проникновение фирмы в новые сферы бизнеса, отказ от текущей предметно-производственной специализации фирмы, ее существенная реорганизация и внедрение систем стратегического планирования. Эти действия называются стратегическими мерами.

2. Меры, составляющие вторую категорию, не приводят к изменению привычных отношений. Тем не менее, они достаточно радикальны: проведение необычно широких кампаний по стимулированию сбыта, резкое снижение цен для оживления ослабевшего спроса, крупномасштабное списание основного капитала, ликвидация больших запасов устаревших товаров, замена устаревшего оборудования, ограничение найма рабочей силы, приостановка программ повышения квалификации руководящих кадров сокращение расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки. Эти действия называются чрезвычайными оперативными мерами.

В таблице 4.3 рассмотрены три варианта поведения фирмы при столкновении с возможной угрозой. Выбор типа реакции, позволяющего добиться оптимальной эффективности затрат, зависит от уровня изменчивости внешней среды. Реактивная реакция адекватна на уровне динамизма 1-2, когда скорость изменений невелика, а стратегические дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки. На уровне 2-3 стратегические дискретные отклонения нечасты, однако скорость изменений такова, что становится целесообразной быстрая оперативная реакция. Стратегические дискретные отклонения часто наблюдаются на уровне 3-5. В такой ситуации необходимы скорые ответные действия, как оперативные, так и стратегические.

П. Друкер, известный во всем мире специалист по управленческому консультированию, предлагает свой вариант антикризисного управления, основой которого является управление, нацеленное на результаты. Он выделяет три экономические задачи антикризисного управления:

- существующий бизнес должен стать эффективным;
- его потенциал должен быть определен и реализован;
- его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся задачам будущего.

Таблица 4.3. - Сравнение вариантов поведения при столкновении с угрозой

Период	Поведение руководителей		
	Реактивное	Активное	Плановое
До начала реакции	Отсрочка начала действия после осознания угрозы до момента появления уверенности в ее существовании	Переход к действию при достижении порога рационального понимания угрозы	Упреждающее действие до появления угрозы
После начала реакции	Предположение об оперативном характере проблемы	Предположение об оперативном характере проблемы	Распознавание характера угрозы
	Последовательная реакция	Выбор оптимальных вариантов оперативной реакции	Выбор оптимальных вариантов стратегической и оперативной реакции
	Попытка применить оперативные меры, приносящие успех в прошлом		
	Попытка экономии	Опробование различных вариантов реакции	Опробование различных вариантов стратегической и оперативной реакции
	Обращение к стратегической реакции	Обращение к стратегической реакции	
Условия достижения оптимальной эффективности затрат	Непрерывно развивающаяся стратегическая оперативной точки зрения среда	Стратегическая непрерывно развивающаяся среда с колебаниями оперативного характера	Дискретно развивающаяся стратегическая и оперативной точек зрения среда
Соответствующий уровень изменчивости среды	1-2	2-3	3-5

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте содержание и назначение матрицы возможностей И. Ансоффа.
2. Какие основные стратегии предполагает И. Ансофф для сохранения и увеличения доли рынка?
3. Раскройте содержание и назначение матрицы «рынок–продукт» по А. Стейнеру.
4. Что лежит в основе формирования конкурентных стратегий по М. Портеру?
5. Что вы вкладываете в понятие «конкурентное преимущество»

предприятия?

6. Дайте характеристику типовых стратегий, предложенных М. Портером.

7. Раскройте процесс получения предприятием прибыли в зависимости от выбранной типовой стратегии.

8. В чем вы видите назначение кривой опыта?

9. В чем заключается идея экономии на масштабах производства?

10. Раскройте преимущества и недостатки использования стратегии дифференциации.

11. Раскройте достоинства и недостатки использования стратегии фокусирования.

12. Что положено в основу классификации конкурентных стратегий, предложенной Ф. Котлером?

Тема 5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

Цель темы: сформировать представление о функциональных стратегиях развития предприятия; раскрыть их назначение в процессе стратегического планирования и управления на предприятии; дать характеристику основных элементов каждой из функциональных стратегий и методов ее формирования.

Базовая стратегия предприятия, различные варианты которой были рассмотрены в предыдущих главах учебника, должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Последние конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия (организации) в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством предприятия. Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигается это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.

На наш взгляд, предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- 1) стратегию маркетинга;
- 2) финансовую стратегию;
- 3) инновационную стратегию;
- 4) стратегию производства;
- 5) социальную стратегию;
- 6) стратегию организационных изменений;
- 7) экологическую стратегию.

5.1. Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Более того, многие маркетологи часто отождествляют стратегию маркетинга со стратегическим планом развития предприятия

Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами

управления деятельностью предприятия.

Основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь о состоянии рынка. Практически невозможно эффективно управлять маркетинговой деятельностью без постоянно обновляемой и достоверной информации. Для того чтобы выжить в условиях конкуренции, предприятие должно следить за всеми изменениями на рынке (требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией), а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть. Маркетинговая деятельность предприятия дает возможность лучше ориентироваться в конкретной рыночной среде.

Основные проблемы, которые должны быть решены в процессе обоснования и разработки стратегии маркетинга на предприятии, представлены на рис. 5.1.

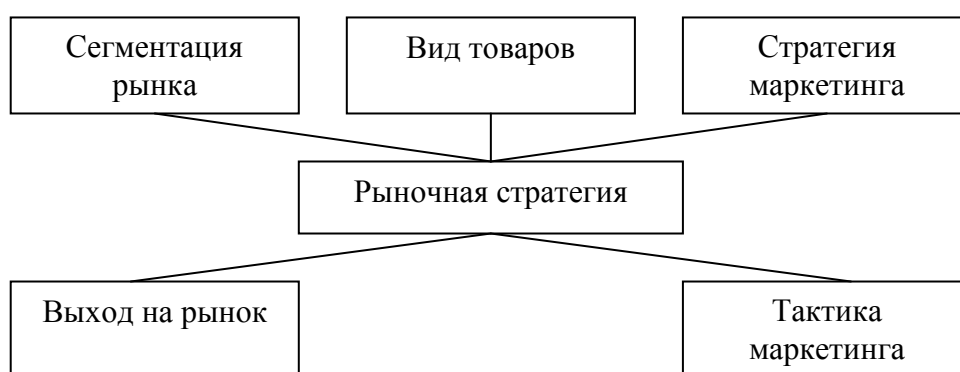


Рис. 5.1. Основные проблемы формирования маркетинговой стратегии развития предприятия

В соответствии с этим в процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии предприятия решаются три взаимосвязанные задачи:

- разработка комплекса маркетинговых мероприятий (разработка новых видов продукции; создание альянсов, дифференциация рыночной политики; диверсификация производства; преодоление барьеров при вступлении на рынок и т.п.);
- адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды (учет культурной специфики в контактах с общественностью, социальной ситуации в стране, экономической конъюнктуры и т.п.);
- обеспечение адекватности маркетинговой политики предприятия меняющимся потребностям клиентов (изменение номенклатуры производимых товаров и услуг; знание потребностей клиентов; детальная сегментация рынка и т.п.).

Стратегия маркетинга, или маркетинговая стратегия развития предприятия представляет собой совокупность направлений его деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии предприятия.

Маркетинговая стратегия предприятия призвана создавать необходимые

условия для достижения желаемой конкурентной позиции за определенный период времени (рис. 5.2).

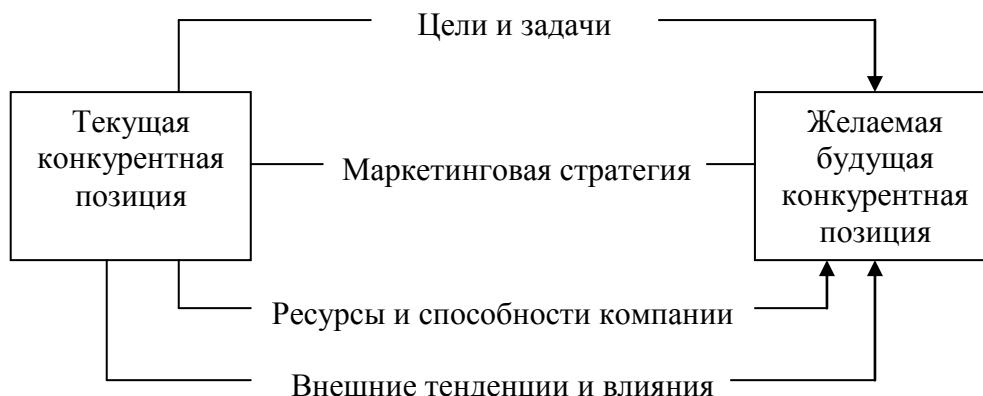


Рис. 5.2. Маркетинговая стратегия предприятия как средство получения выгоды от конкурентных преимуществ

Принято выделять четыре основных подхода к планированию стратегии маркетинга:

- матрица возможностей по товарам/рынкам И. Ансоффа;
- матрица Бостонской консультативной группы (БКГ);
- программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS);
- общие конкурентные стратегии М. Портера. Основные компоненты маркетинговой стратегии развития предприятия представлены на рис. 5.3.

В качестве важного элемента маркетинговой стратегии развития предприятия следует рассматривать товарную стратегию (стратегию нового товара), которая, в свою очередь, состоит из базовых элементов, представленных на рис. 5.4.

На этапах роста и зрелости жизненного цикла товара представляется целесообразным в качестве основных использовать стратегию дизайна и стратегию перекрытия товара.

Стратегия дизайна товара предполагает, что в зависимости от своего размера, финансовых возможностей, известности и популярности предприятие может предлагать на рынке либо стандартные товары или услуги, либо товары и услуги в соответствии с желаниями и вкусами заказчика (товары и услуги «на заказ»).

Стратегические альтернативы стратегии дизайна представлены на рис. 5.5.

Следует отметить, что стратегию стандартного товара с модификациями (как паллиатив между стратегией стандартного товара и стратегией товара «на заказ») целесообразно применять преимущественно при производстве крупных изделий для завоевания большей доли рынка (например, набор кухонной мебели из стандартных блоков).

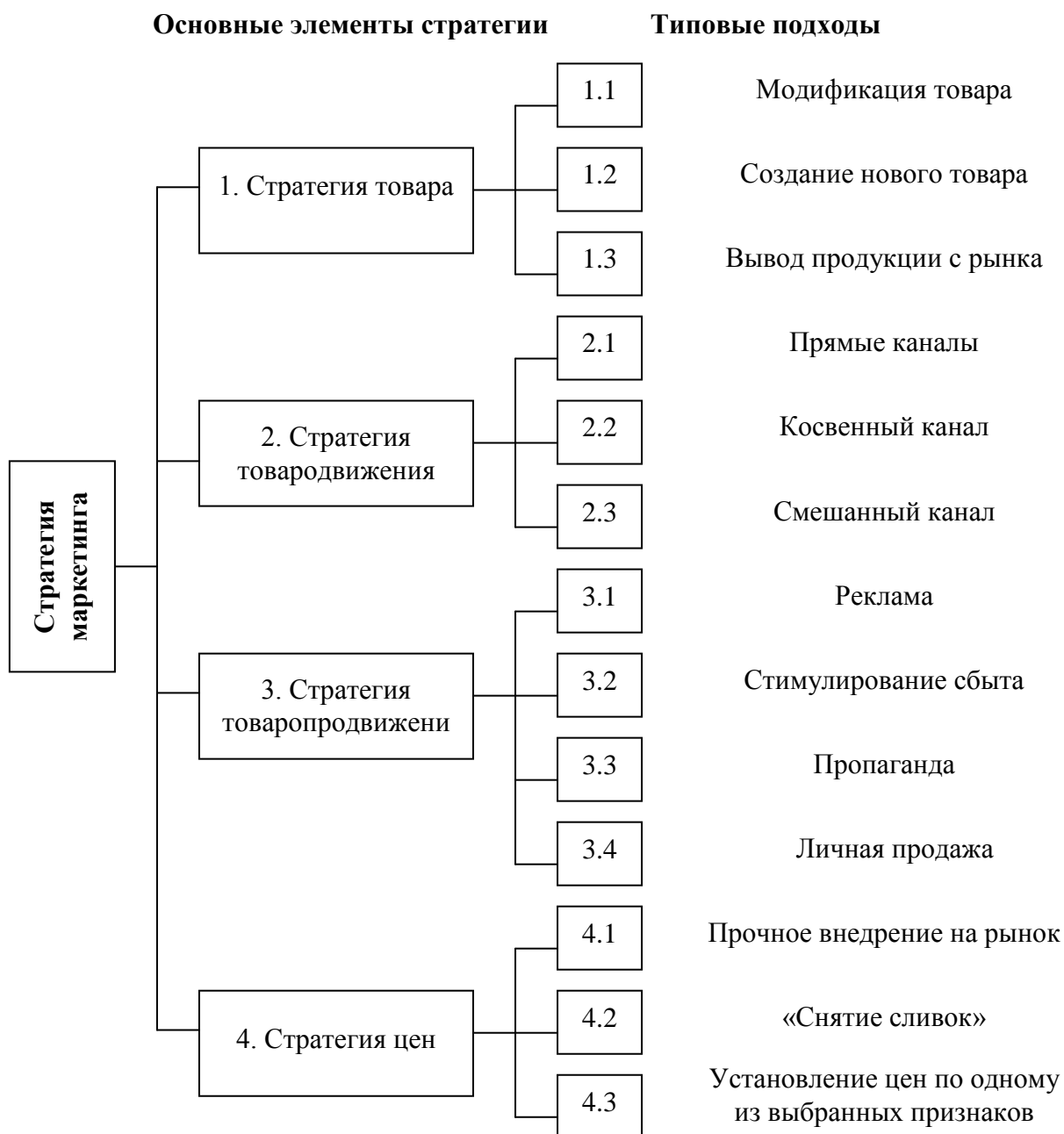


Рис. 5.3. Основные элементы стратегии маркетинга



Рис. 5.4. Базовые элементы товарной стратегии

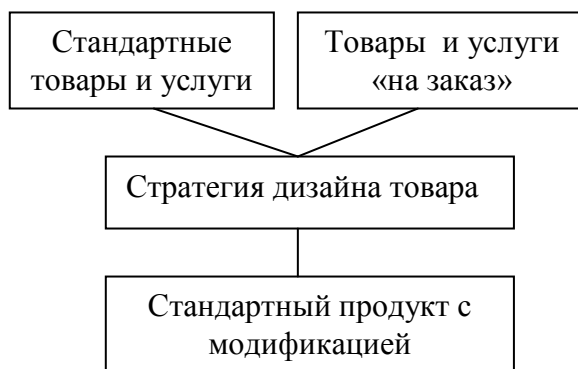


Рис. 5.5. Стратегические альтернативы стратегии дизайна

Стратегия «перекрытия» товаров друг другом основывается на повышении предприятием своей внешней конкурентоспособности путем создания условий для внутренней конкуренции. Это особенно актуально на этапе зрелости жизненного цикла товара, когда поддержание объема сбыта возможно при дальнейшей дифференциации предполагаемой продукции и повышения ее потребительских свойств. Возможна определенная кооперация с конкурентами (например, создание стратегических альянсов) путем продажи отдельных компонентов. Стратегия «перекрытия» товаров используется либо предприятиями, стремящимися к завоеванию рынка, но не имеющими пока еще прочных позиций на нем, и предприятиями, уверенными в своем «имидже».

Стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара даны на рис. 5.6.

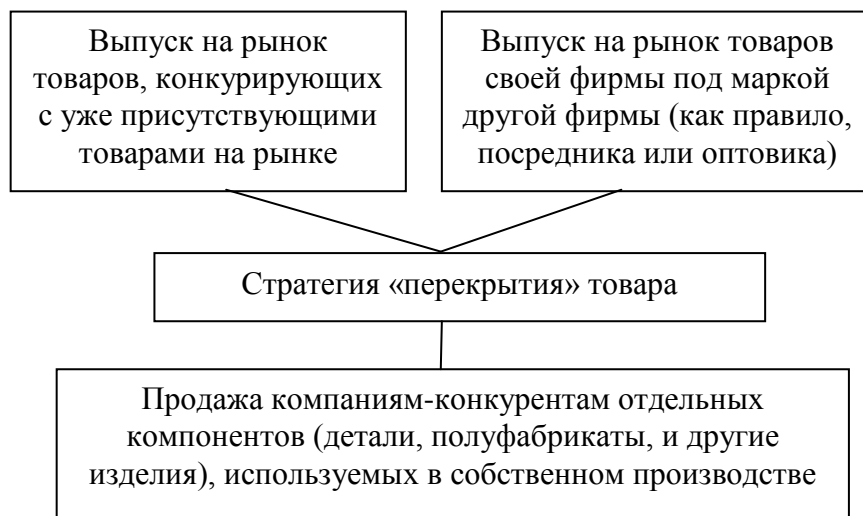


Рис. 5.6. Стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара

На этапе упадка жизненного цикла товара чаще всего применяется стратегия ликвидации товара, основные альтернативы которой представлены на рис. 5.7.

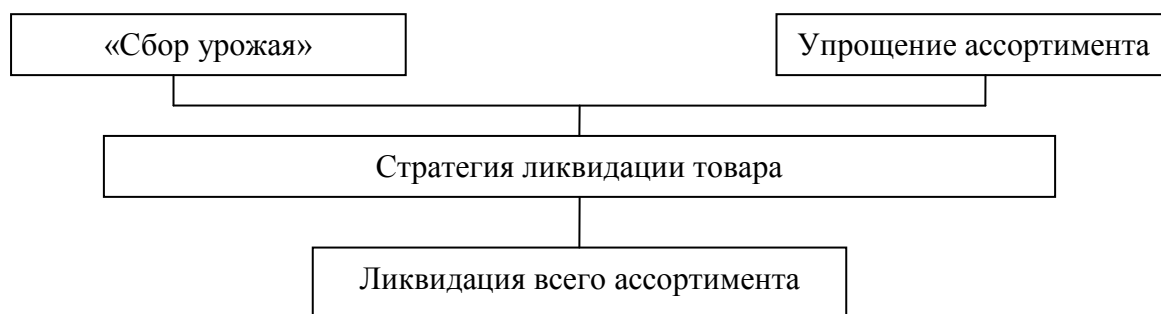


Рис. 5.7. Стратегические альтернативы стратегии ликвидации товара

Стратегия «сбор урожая» может применяться к товару, объем сбыта которого неуклонно сокращается. При одновременном снижении издержек производства предприятие старается получить максимальную прибыль, не

вкладывая при этом средства для поддержания данного товара на рынке.

Стратегия упрощения ассортимента используется в том случае, если не хватает средств для поддержания всего ассортимента продукции, а оставшиеся товары позволят обеспечить достаточный объем прибыли.

Стратегия ликвидации всего ассортимента продукции применяется в том случае, когда товары «не идут» (например, устаревший товар, который больше не находит своего покупателя).

Стратегия цен (ценообразования) как элемент маркетинговой стратегии предприятия предусматривает обоснование и разработку механизма определения цен на производимые им товары. Причем в процессе ценообразования следует учитывать общие цели развития предприятия.

Основные факторы, влияющие на процесс определения цен на товары, и возможные подходы к установлению целей данного процесса на уровне предприятия отражены на рис. 5.8 и 5.9.

Слишком низкая цена. Получение прибыли при этой цене невозможно, P_{min}	Возможная цена (cost)			Слишком высокая цена. Формирование спроса при этой цене невозможно, P_{max}
	Себестоимость продуктов	Цены конкурентов и цены товаров-заменителей	Уникальные достоинства	

Рис. 5.8. Основные факторы, влияющие на определение цен на товары, производимые предприятием

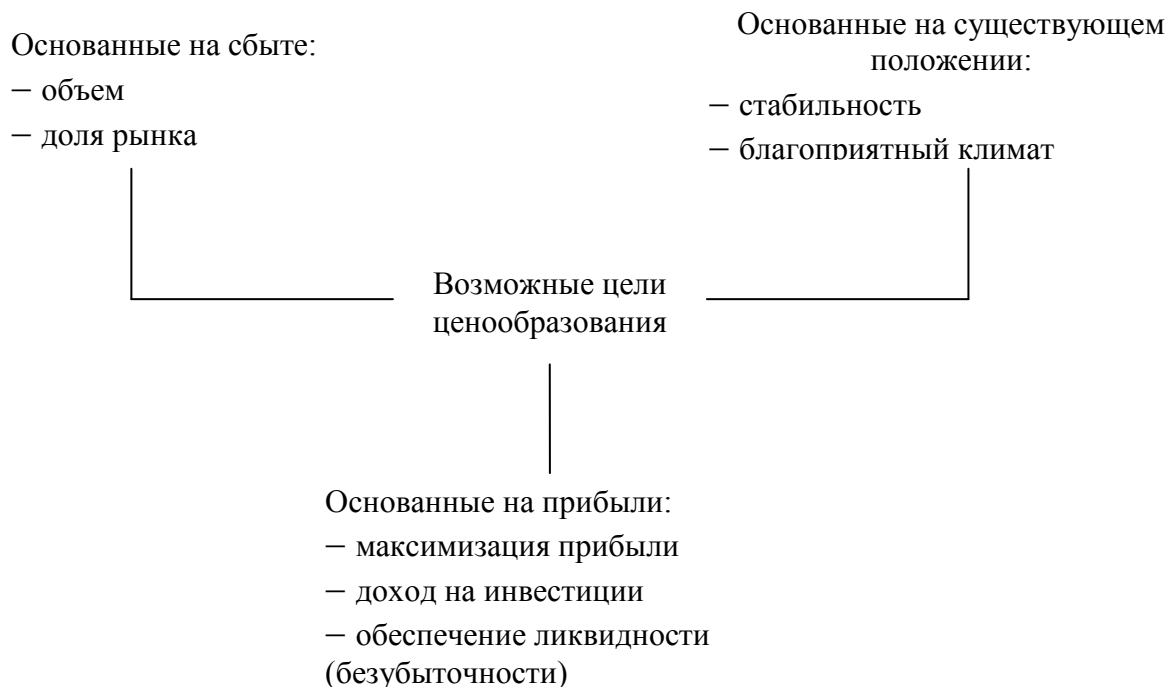


Рис. 5.9. Возможные подходы к установлению целей процесса ценообразования на уровне предприятия

Цели, основанные на сбыте, характерны для агрессивных предприятий,

пытающихся увеличить объемы сбыта и свою долю рынка.

Цели, основанные на существующем положении, ориентированы на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия правительства, конкурентов и т.д. Они характерны для предприятий, занимающих лидирующее положение на рынке.

Синтезирующими являются цели, основанные на прибыли, поскольку последняя является глобальной целью любой предпринимательской деятельности. При этом возможны целевые установки на максимизацию прибыли (одномоментную) или получение высокой и устойчивой прибыли в длительном промежутке времени.

Необходимо отметить, что в процессе установления цен на товары и услуги на предприятии следует учитывать воздействие факторов как внутреннего, так и внешнего характера (рис. 5.10).

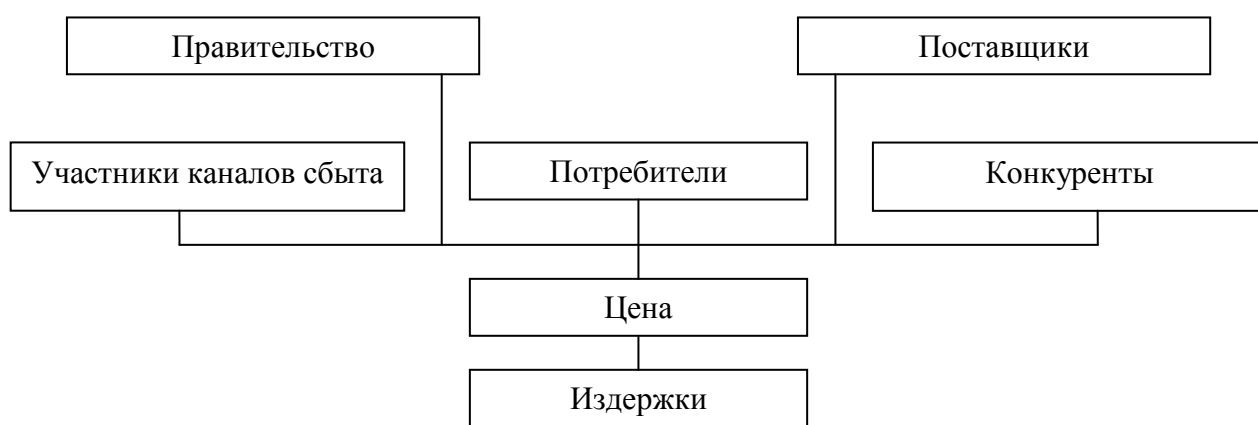


Рис. 5.10. Основные факторы, влияющие на цену товара

К внутренним факторам относится состояние предприятия – уровень развития техники и технологии, организация труда и управления, финансовое состояние и т.п. В конечном счете именно эти факторы определяют издержки производства, т.е. нижнюю границу цен.

К внешним факторам относятся такие, на которые предприятие практически не может оказать никакого воздействия.

Поставщики чаще всего могут воздействовать на издержки при использовании в производстве дефицитных ресурсов.

Участники каналов сбыта воздействуют на установление цены в силу того, что издержки по перевозке, хранению, упаковке, сортировке и комплектации увеличивают общие затраты на производство и сбыт товаров и должны быть возмещены.

Потребители определяют верхнюю границу цены, выше которой товар не продается. Так, например, в промышленно развитых странах различные организации потребителей могут добиваться значительного уменьшения цены товара.

Правительство может оказать существенное воздействие как на изменение издержек производства (например, в случае жестких требований по охране

окружающей среды, техники безопасности и т.д.), так и на установление конечной цены (антимонопольное законодательство, таможенные пошлины, акцизы, установление предельных цен на отдельные виды товаров и т.д.) (рис. 5.11).

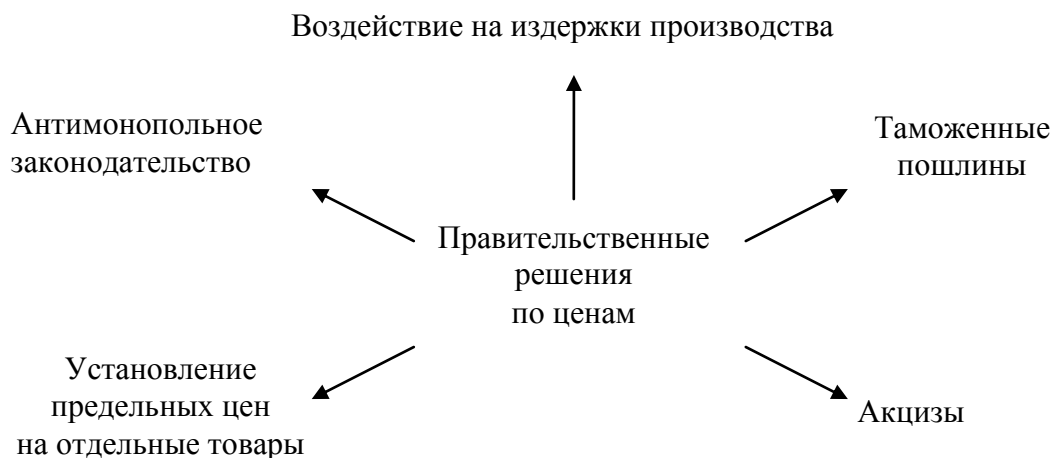


Рис. 5.11. Воздействие правительства на принятие решений по ценам

Конкуренты оказывают воздействие на уровень цен уже одним своим присутствием. Для того чтобы удержать объем продаж своего товара на определенном уровне, предприятие должно постоянно следить за уровнем цен конкурентов, и при снижении этих цен – принимать адекватные ответные действия.

Классификация методов ценообразования на предприятии представлена на рис. 5.12.

Как видно из схемы, приведенной на рис. 5.12, основных методов ценообразования два.

1. *Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль»* заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. При этом наценка устанавливается, как правило, или в абсолютном, или в процентном исчислении.

2. *Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли* производится с использованием графика безубыточности, на котором отражаются общие издержки и ожидаемые общие поступления при разных уровнях объема продаж (рис. 5.13).



Рис. 5.12. Классификация методов ценообразования на предприятии

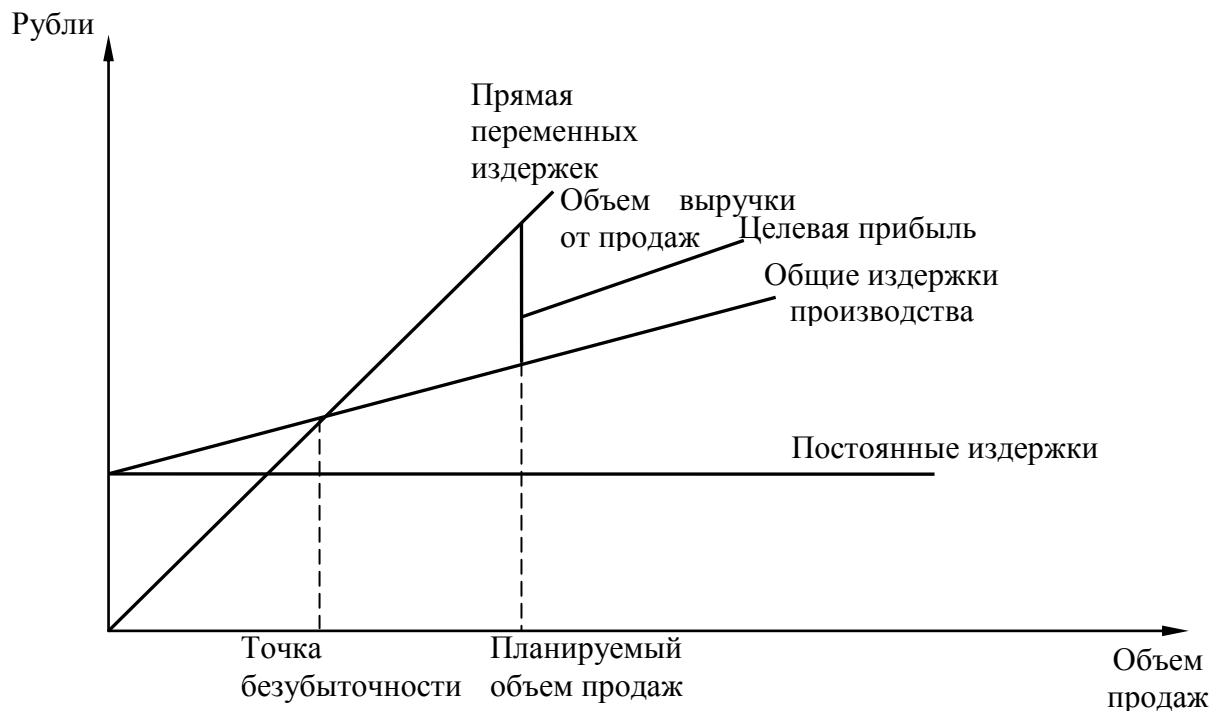


Рис. 5.13. График безубыточности для определения целевой цены товара

Примечание к рис. 5.13: в реальной жизни функции объема выручки и издержек производства выражаются в виде кривых.

Крутизна наклона прямой объема продаж на графике безубыточности зависит от цены товара. Предприятие стремится установить такую цену, которая обеспечит ему желаемый объем прибыли.

Стратегия товаропродвижения товара как элемент маркетинговой стратегии предприятия предполагает обоснование и разработку системы мероприятий по укреплению сложившегося отношения потребителей к товарам. Данная стратегия обращена к различным потребителям (акционерам, правительству, персоналу) и т.п. Причем эти мероприятия должны быть специфическими для каждой из этих групп, которые имеют различные цели, знания и потребности.

В качестве основных функций стратегии продвижения товаров следует назвать следующие.

1. Создание образа престижности, продуктов, услуг, низких цен.
2. Информирование о параметрах товаров и услуг.
3. Порождение узнавания новых товаров и услуг.
4. Создание заинтересованности среди участников канала сбыта.
5. Убеждение потребителей переходить от одних товаров и услуг к другим.
6. Обоснование цены товаров и услуг.
7. Формирование благоприятной информации о компании, ее товарах и услугах относительно конкурентов.

5.2. Финансовая стратегия

Финансовая стратегия предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия (рис. 5.14).

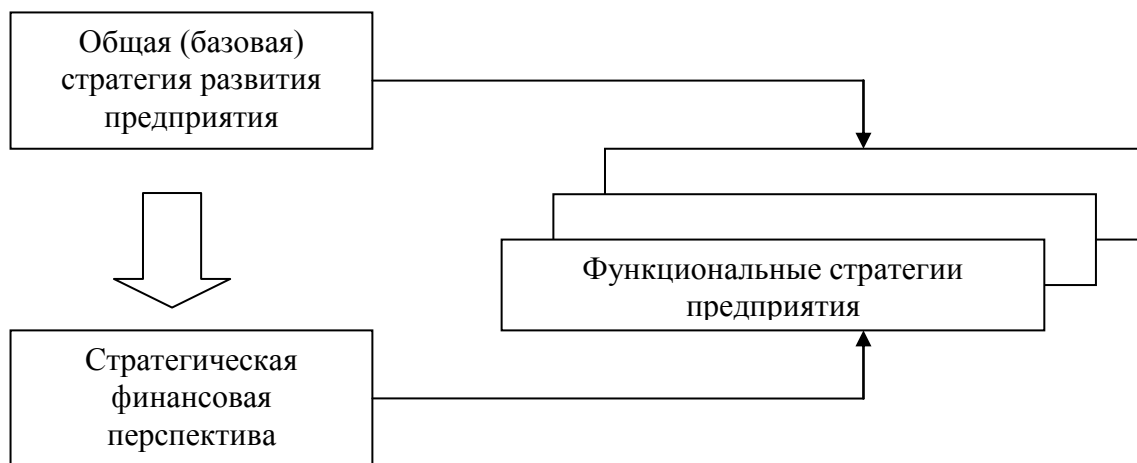


Рис. 5.14. Роль финансовой стратегии в процессе стратегического планирования развития предприятия

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Процесс финансового управления на предприятии как достаточно динамичный процесс очень чувствителен к изменениям внешней экономической и социополитической среды (циклам деловой активности экономики, темпам инфляции, государственной экономической политике, политической обстановке и т.п.). Процесс обоснования и принятия решений в сфере финансов, включая структуру и направления предпринимательской деятельности, управление задолженностью, дивидендами и активами – это процесс стратегического управления, поскольку касается прежде всего долгосрочных перспектив развития предприятия, а не оперативных действий. Именно в связи с этим руководители экономических служб предприятий должны быть в союзе с высшим руководством предприятий и участвовать непосредственно в выработке общей (базовой) стратегии предприятия.

Основные задачи формирования финансовой стратегии предприятия представлены на рис. 5.15.

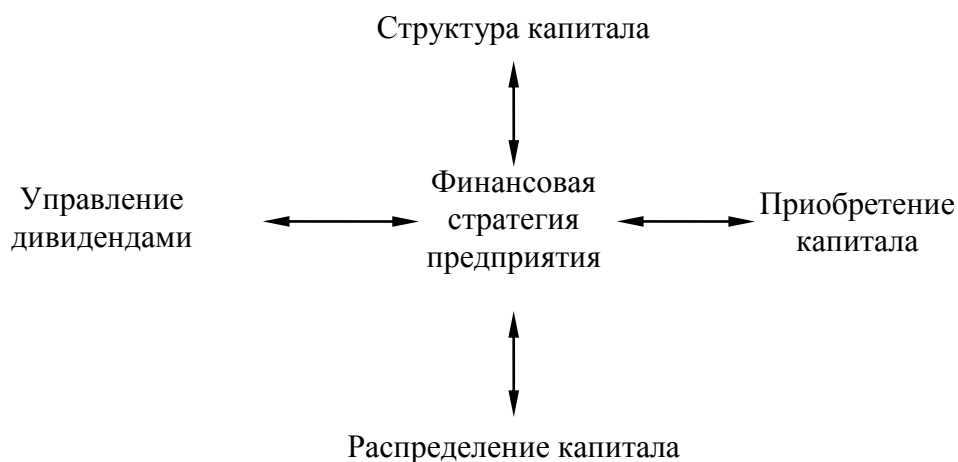


Рис. 5.15. Основные задачи формирования финансовой стратегии предприятия

В условиях рыночной экономики выработке финансовой стратегии предшествует детальный экономический анализ функционирования предприятия, включающий:

- анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- определение финансовых возможностей предприятия. Анализ хозяйственной деятельности предприятия позволяет оценить эффективность его деятельности, вскрыть «узкие» места, и резервы производства, определить

факторы снижения себестоимости продукции, повышения прибыльности, пути роста производительности труда, характер загрузки и эффективность использования основных производственных фондов.

С точки зрения обоснования и разработки финансовой стратегии предприятия анализ хозяйственной деятельности целесообразно проводить по следующим основным направлениям:

- оценка возможности предприятия оплатить наступившие краткосрочные обязательства;
- оценка уровня (предела), до которой предприятие может финансироваться за счет заемных средств;
- измерение эффективности использования предприятием всего комплекса собственных ресурсов;
- оценка эффективности управления предприятием, включая прибыльность его деятельности.

Определение финансовых возможностей предприятия обусловлено оценкой его настоящего и будущего потенциала в фондообразовании, размерах и источниках реализации базовой стратегии развития предприятия. Поэтому финансовые возможности не только определяют готовность предприятия к стратегическим действиям, но и во многом определяют характер этих действий. Так, например, при стратегии роста такие финансовые возможности, как объем финансовых ресурсов в рублях и конвертируемой валюте, износ оборудования и ряд других, определяют выбор альтернативы стратегии роста: развитие нового производства, диверсификация, межфирменное сотрудничество или внешнеэкономическая деятельность.

Основные компоненты финансовой стратегии предприятия представлены на рис. 5.16.

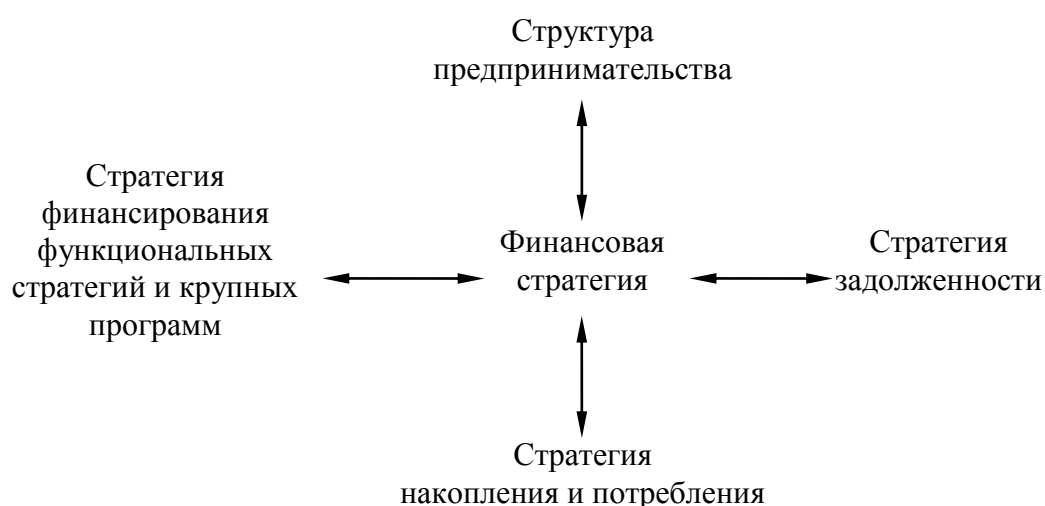


Рис. 5.16. Основные компоненты финансовой стратегии предприятия

1. Структура предпринимательства. В соответствии со стратегическими целями, которые выражаются в конкретных числовых показателях, и выработанной базовой стратегией развития предприятия его экономические

службы разрабатывают основные принципы финансовой стратегии:

- увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
- основные направления распределения прибыли;
- обеспечение ликвидности предприятия.

Особое внимание уделяется определению источников финансирования, в том числе заемным возможностям (например, может быть обоснована специальная политика получения займов).

2. Структура накопления и потребления. Данный компонент финансовой стратегии заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

3. Стратегия задолженности. Она определяет основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

Важность данного компонента финансовой стратегии предприятия обуславливается тем, что кредитоспособность предприятия один из основных свойств стабильного существования на рынке. Именно по этой причине способы и методы получения кредитов и их погашения выделяются в специальную стратегию задолженности.

4. Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ. Данный компонент финансовой стратегии предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и крупных программ, которое не укладывается в годовой период. Чаще всего данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложениям:

- на социальные программы;
- на улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов);
- на новое строительство, приобретение и поглощение, НИОКР и т.д.

В результате реализации всех компонентов финансовой стратегии предприятия разрабатывается долгосрочный финансовый план, который рассматривается в качестве синтезирующего документа, балансирующего все функциональные стратегии, крупные программы и обеспечивающего достижение выработанных ранее стратегических целей развития предприятия.

В процессе разработки финансовой стратегии предприятия необходимо руководствоваться тремя основными принципами:

- простота;
- постоянство;
- защищенность.

Простота финансовой стратегии предприятия предполагает, что она должна быть элементарна по своему построению для восприятия всеми сотрудниками предприятия вне зависимости от того, в каком подразделении они работают. Это позволяет надеяться, что действия всех работников предприятия будут направлены на достижение общих целей его развития.

Постоянство финансовой стратегии предприятия обусловлено тем, что в случае коренных изменений в процессе реализации другие функциональные

подразделения предприятия не смогут сразу перестроиться, что приведет к «дисбалансу» в функционировании предприятия.

Защищенность финансовой стратегии предприятия предполагает, что она спроектирована с определенным «запасом прочности», учитывая возможные возмущения внешней среды. Наличие финансовых резервов, чёткая скоординированность функциональных стратегий и означает защищенность финансовой стратегии с точки зрения реализации стратегических целей развития.

Успешная реализация финансовой стратегии в значительной степени определяется становлением и развитием системы финансового планирования, включающей кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

Долгосрочное финансовое планирование должно предусматривать планирование структуры капитала и его связанности. Оно тесным образом связано с инвестиционным планированием. Главная задача долгосрочного финансового планирования – обеспечить предприятию долгосрочное структурное равновесие. Это дает возможность при возникновении определенного дисбаланса принимать своевременные меры.

Целью структурного поддержания ликвидности является обеспечение предприятию возможности финансировать свою деятельность путем привлечения собственного, заемного капитала. Потенциальные кредиторы предприятия оценивают его на основе использования специальных финансовых показателей, таких как, например, коэффициент ликвидности.

В рамках долгосрочного финансового планирования следует заложить определенную сбалансированность планов. Финансовая система балансов на перспективу основана на инвестиционных бизнес-проектах, рассчитанных с учетом дисконтированных денежных потоков средств, авансированных за счет собственных и заемных капитализированных ресурсов. Планирование структуры баланса позволяет оценивать финансовые возможности предприятия и на ранних стадиях предсказывать потенциальную готовность кредиторов предоставлять заемный капитал.

Вместе с тем планирование структуры баланса не может отразить, находятся ли в состоянии равновесия долгосрочные поступления и выплаты в сфере оборота инвестиций и долгосрочного финансирования для того же планируемого периода. Для этих целей долгосрочное балансовое финансирование необходимо дополнить обобщенным (интегрированным) финансовым планированием, ориентированным на потоки платежей.

Долгосрочное финансовое планирование должно дополняться *среднесрочным*, предусматривающим уточнение планируемых выплат и поступлений, их объемов и сроков.

В содержательном отношении среднесрочный финансовый план деятельности предприятия должен предусматривать согласование и контроль за выплатами и поступлениями по всем сферам его деятельности. Вследствие этого данный план выполняет интегрирующую функцию.

Примерная структура среднесрочного финансового плана приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1. - Структура среднесрочного финансового плана

№ п/п	Наименование раздела	Содержание
1	Оборот	В данном разделе находит отражение основной финансовый поток предприятия, который обеспечивает текущие поступления с оборота, соответствующие его текущей деятельности
2	Текущие внешние для предприятия платежи	Этот раздел отражает платежи предприятия, которые не связаны непосредственно с его основной деятельностью
3	Инвестиционная деятельность	В данном разделе плана отражаются поступления и выплаты от долгосрочной инвестиционной деятельности предприятия
4	Платежи, связанные с заемным финансированием	В данном разделе планируются все поступления и выплаты - погашение долгов и получение новых кредитов, которые должны произойти в течение планируемого периода
5	Платежи от неосновной деятельности	В данном разделе планируются поступления и выплаты от неосновной для предприятия деятельности, которые влияют на результаты его функционирования
6	Налоговые платежи	Данный раздел отражает планируемые выплаты налогов
7	Прочие платежи	В данном разделе планируются преимущественно дивидендные платежи для акционерных обществ, а также возможные поступления от увеличения собственного капитала

Среднесрочный финансовый план должен иметь скользящий характер, который ориентируется на основные потоки платежей на предприятии. Этот план должен служить основой для обеспечения текущей ликвидности и дополнять долгосрочный финансовый план.

Кроме того, среднесрочный финансовый план должен предоставлять возможность для своевременного распознавания либо недостатка, либо избытка финансовых средств на предприятии.

Наиболее детальное финансовое планирование осуществляется в рамках краткосрочного финансового плана. Этот план должен отражать финансовые резервы, которыми может располагать предприятие. В качестве таких резервов могут предусматриваться:

- ликвидные средства, которые превышают заранее предусмотренную величину;
- мобилизованное имущество предприятия (например, средства от продажи финансовых активов);
- расширение кредитных линий;
- краткосрочное расширение базы собственного капитала предприятия.

5.3. Инновационная стратегия

Инновационная стратегия предприятия должна повышать и/или поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции.

Необходимо отметить, что сущность современного этапа развития как национальной экономики в целом, так и отдельных предприятий отражает такая категория, как «инновационное развитие», которая достаточно широко в последние годы освещалась в отечественной и зарубежной литературе.

Вместе с тем инновационное развитие предприятия представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т.е. инновационного потенциала (рис. 5.17).

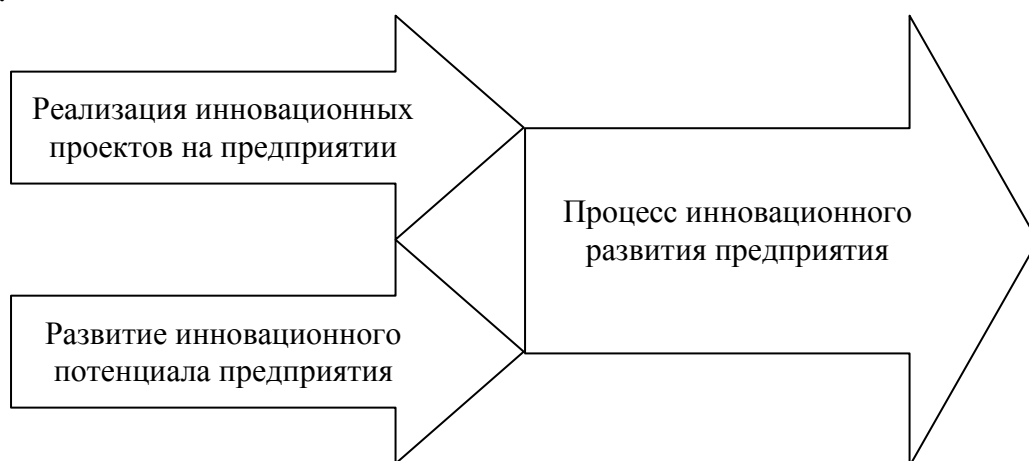


Рис. 5.17. Процесс инновационного развития предприятия

Следовательно, можно сказать, что инновационная стратегия предприятия должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инноваций:

- инновация продукции (услуг);
- инновация технологических процессов или технологическая инновация;
- организационная инновация;
- социальная инновация.

1. Инновация продукции (услуг) представляет собой процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивающего выживаемость предприятия, расширение его доли на рынке, сохранение клиентов, укрепление независимого положения предприятия и т.п.

2. Инновация технологических процессов, или технологическая инновация – это процесс обновления производственного потенциала предприятия, который направлен на рост производительности труда и экономии ресурсов, что, в свою очередь, дает возможность увеличивать прибыль, усовершенствовать технику безопасности проводить экологические мероприятия, внедрять новые информационные технологии и т.д.

3. Организационная инновация представляет собой процесс

совершенствования организации производства и управления на предприятии.

4. Социальная инновация – это процесс улучшения социальной сферы предприятия, который мобилизует персонал на реализацию стратегии предприятия; расширяет возможности предприятия на рынке рабочей силы; укрепляет доверие к социальным обязательствам предприятия перед работниками и обществом в целом. Между названными видами инноваций существует тесная взаимосвязь. Так, например, инновации в сфере продукции и услуг могут потребовать изменений в процессе производства и организации сбыта, а также в подготовке персонала предприятия.

Доля средств, выделяемых на инновационную деятельность, в общем объеме финансирования деятельности предприятия определяется его руководством индивидуально и зависит от рядов факторов, основными из которых являются:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- базовая стратегия предприятия;
- объем финансовых ресурсов предприятия.

В процессе разработки бюджета инновационной деятельности на предприятии для определения и оценки затрат по отдельным инновационным проектам и эффективности инновационной деятельности в целом могут использоваться экономические и технологические критерии, такие как объем продаж, достижение лидирующего положения на рынке, доход на единицу вложений и др.

Последовательность обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия представлена на рис. 5.18.

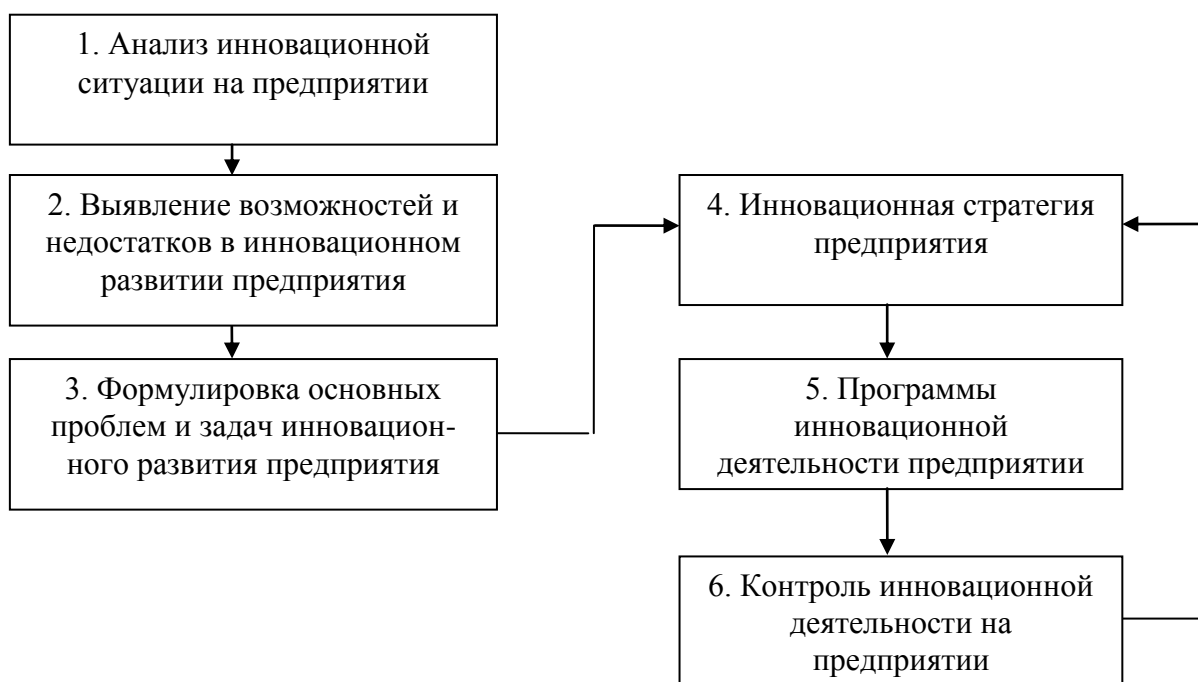


Рис. 5.18. Принципиальная схема формирования инновационной стратегии предприятия

Анализ инновационной ситуации, сложившейся на предприятии, должен являться исходным моментом процесса формирования инновационной стратегии предприятия. Он должен начинаться с краткой характеристики основных целей и задач, стоящих перед предприятием в данной сфере деятельности. При этом особое внимание должно уделяться анализу и оценке рыночного положения предприятия. При этом целесообразно дать описание: инновационного потенциала каждого выпускаемого товара или групп товаров; применяемой на современном этапе инновационной стратегии и тактики; выделить и оценить специфические факторы внешней и внутренней среды; проанализировать и оценить позиции и действия конкурентов.

Выявление инновационных возможностей и недостатков в инновационном развитии предприятия целесообразно осуществлять с целью оценки возникающих у него инновационных возможностей, а также ожидаемых опасностей. Данный этап должен способствовать осуществлению процессов предвидения изменений экономической ситуации на предприятии в процессе реализации инновационного планирования. Необходимо отметить, что большие возможности предоставляют компьютерные технологии. Причем необходимо пользоваться именно специфическими, инновационными преимуществами этих технологий.

Следует заметить, что инновационная возможность представляет собой такое направление усилий предприятия, на котором оно может достигнуть индивидуализированного, довольно часто лидирующего или монопольного положения на рынках определенных товаров.

В свою очередь, опасности в инновационной сфере деятельности можно определить как осложнения, возникающие в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных инновационных усилий может привести к вытеснению товара (услуги) с рынка или ограничению его доступа на рынок.

На основе результатов, полученных на двух предыдущих этапах, на третьем этапе обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия необходимо сформулировать основные проблемы и задачи его инновационного развития на планируемую перспективу.

В общем виде инновационную стратегию предприятия (стратегию инновационной деятельности) можно охарактеризовать как определенное логическое построение, на основе которого предприятие решает основные задачи, стоящие перед ним в инновационной сфере деятельности. Следует учитывать, что как для каждого отдельного нововведения, так и каждого производимого товара (услуги) существуют строго индивидуальные стратегии и тактики. Вместе с тем комплексное видение инновационной деятельности предприятия включает как конкретные стратегии, так и различные аспекты производства и реализации нововведения. Кроме того, следует давать реальную оценку затрат и результатов от осуществления инновационной деятельности на предприятии.

Программы инновационной деятельности на предприятии предусматривают конкретизацию общих стратегических положений

инновационной деятельности предприятия, т.е. другими словами, разработку программ тактических мероприятий по достижению конкретных целей, предусмотренных в инновационной стратегии предприятия. При этом в программе должны быть даны ответы на следующие основные вопросы:

1. Что необходимо осуществить?
2. Когда необходимо конкретное осуществление?
3. Кто конкретно должен заниматься данным инновационным мероприятием?
4. Какие ожидаются затраты?

Система контроля инновационной деятельности на предприятии включают следующие элементы:

- контроль за реализацией годовых инновационных планов;
- контроль инновационной деятельности;
- стратегический контроль инновационной деятельности.

Основной целью годового инновационного планирования является оценка достижения (или недостижения) определенных конкретных показателей деятельности. При этом в годовые планы этой деятельности закладываются определенные показатели с разбивкой по месяцам.

В процессе контроля за их реализацией подлежит оценке степень выполнения, причины и последствия возникающих отклонений. На основе чего должен следовать процесс принятия системы мер, направленных на устранение выявленных негативных проявлений.

Существенное значение в современных условиях принадлежит стратегическому контролю инновационной деятельности – корректировке инновационной стратегии, которая должна являться комплексным и регулярным исследованием среды, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей, а также разработке рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию этой деятельности предприятия.

Обычно принято выделять защитную и наступательную инновационную стратегии предприятия.

Защитная инновационная стратегия предприятия направлена на сохранение позиций на рынке и поддержание жизненного цикла выпускаемой продукции.

В свою очередь, в рамках данной стратегии следует выделять две стратегические альтернативы:

- технологические решения для поддержания жизненного цикла выпускаемой продукции;
- обоснование и разработка системы мероприятий для долгосрочного и краткосрочного ведения конкурентной борьбы.

Отмеченные альтернативы являются одновременно и взаимоисключающими, и взаимодополняющими, поскольку способствуют преемственности и стабильности протекания производственного процесса на предприятии.

Наступательная инновационная стратегия направлена на разработку новых

технологических решений для реализации стратегии роста в форме проникновения на рынок или диверсификации.

Конечно, наступательная инновационная стратегия в передовых отраслях экономики может считаться защитной, так как быстрая и своевременная замена продукции позволяет предприятию удерживать свои позиции на рынке.

Кроме того, допустимо совмещение двух видов инновационных стратегий в так называемую защитно-наступательную инновационную стратегию, которая применяется крупными предприятиями.

Причем в силу значительной капиталоемкости фундаментальных и прикладных научно-исследовательских разработок и их венчурного характера предприятиям экономически более целесообразно приобретать лицензии и ноу-хау и самостоятельно осуществлять их технологическую доработку.

Вполне понятно, что реализация инновационной стратегии предприятия требует создания адекватной системы управления. Если руководство предприятия уяснило значение инноваций для развития предприятий, то решения доводятся до его коллектива. В этом случае открывается широкое поле деятельности для профессионального организатора.

Опыт крупных компаний промышленно развитых стран свидетельствует, что организационная структура предприятия должна соответствовать стратегии развития. Профессиональному организатору не следует замыкаться в своем круге задач и обязанностей. Он должен уметь улавливать новые тенденции в развитии предприятия, пытаться влиять на них. Только в этом случае знания и опыт организатора используются во благо повышения эффективности инновационного развития предприятия.

В качестве основных сфер деятельности менеджера в инновационной сфере предприятия можно назвать следующие.

1. Обоснование и разработка стратегии развития предприятия (включая инновационную) и адекватного механизма ее реализации.

2. Разработка новых и модернизация существующих методов управленческой деятельности на предприятии.

3. Обоснование и разработка системы стимулирования инновационной деятельности.

4. Разработка новых форм организации инновационного процесса.

5. Формирование в коллективе предприятия творческого климата.

6. Разработка новых моделей использования рабочего времени.

7. Реализация проектов внедрения информационных и коммуникационных технологий.

В соответствии с этим в современных условиях особую актуальность приобретает технологический менеджмент, предусматривающий разработку методов управления внедрением новых технологических процессов на предприятии.

Последнее объясняется следующими причинами:

- сложностью выбора технологических процессов в условиях их динамичного развития;

- сложностью выбора способов внедрения технологических процессов на

предприятию – закупка технологий или их собственная разработка;

- превращением технологий в потенциальный источник получения дохода.

Современное предприятие, ориентируясь на использование современных технологий, решает три взаимосвязанные задачи занимаясь разработкой:

- способов быстрого овладения новыми технологиями;
- способов эффективного использования новых технологических процессов в соответствии с рыночными запросами;
- сочетания способов применения новых технологий и новых форм организации труда,

В целях успешного решения задач предприятие должно осознать необходимость *комплексного, интегрального подхода* к технологическому менеджменту. Последний предполагает разработку и внедрение новых технологий на трех уровнях управленческой деятельности:

- стратегического технологического менеджмента;
- тактического технологического менеджмента;
- оперативного технологического менеджмента (рис. 5.19). Стратегический технологический менеджмент дает возможность формировать долгосрочные технологические цели развития предприятия с учетом процесса разработки стратегии развития предприятия.



Рис. 5.19. Основные уровни интегрального технологического менеджмента на предприятии

В рамках стратегического технологического менеджмента решаются три приоритетные проблемы, связанные с оптимизацией технологического потенциала предприятия:

- выбор технологии, соответствующей потребностям предприятия;
- выбор способа создания или приобретения технологии;
- выбор способа распоряжения технологией.

Выбор технологии, соответствующей потребностям предприятия, направлен на выполнение заранее определенной производственной функции либо на формирование функционального потенциала предприятия на долгосрочную перспективу.

Выбор способа создания или приобретения технологии предусматривает оценку альтернативных источников получения технологии, отвечающей целям

развития.

В общем случае могут использоваться две альтернативы:

- использование внутренних возможностей обеспечения технологией, т.е. разработка технологических процессов собственными силами предприятия;

- использование внешних источников обеспечения технологическими процессами. Выбор способа распоряжения технологией имеет две альтернативы:

- использование технологии, разработанной на предприятии;

- приобретение технологии за пределами предприятия в форме заключения технологических сделок (продажа технологии, предоставление лицензий и т.п.).

Реализация задач стратегического характера расширяет возможности решать задачи в сфере технологического менеджмента.

Тактический технологический менеджмент направлен на решение следующих задач:

- выбор конкретных видов технологических процессов и определенного технологического потенциала, необходимого предприятию для выпуска продукции в настоящее время и на долгосрочную перспективу;

- определение способов использования технологических процессов (для собственных нужд или предоставления в распоряжение других предприятий);

- разработку организационных структур, необходимых для осуществления выбранной технологической стратегии.

Оперативный стратегический менеджмент предусматривает разработку механизма реализации выбранной технологической стратегии в соответствии с краткосрочными целями развития предприятия. Его задача акцентировать внимание на конкретных НИОКР, их кадровом и финансовом обеспечении.

Реализация интегрального подхода к технологическому менеджменту требует соответствующих изменений в организационной структуре предприятия. Для этих целей могут создаваться специальные подразделения (технологические группы, отделы), функции которых должны соответствовать содержанию и задачам технологического менеджмента, вписываться в сложившуюся организационную структуру управления предприятием.

Так, например, для американских компаний характерна полная интеграция организационных форм управления инновационной деятельностью в традиционные организационные структуры. Вместе с тем в последние годы в США четко сформировалось новое направление исследований, связанное с разработкой теоретических и практических аспектов проведения реструктуризации предприятий. Появление данного направления исследований обуславливается необходимостью адаптации деятельности предприятий к непрерывным изменениям внешней среды.

Изучение и анализ опыта инновационной деятельности американских компаний позволяет выделить три различные организационные формы:

- последовательную;

- параллельную;

- интегральную.

Последовательная форма предполагает поэтапное проведение

инновационной деятельности поочередно во всех функциональных подразделениях компании. Принципиальная схема такой формы приведена на рис. 5.20.

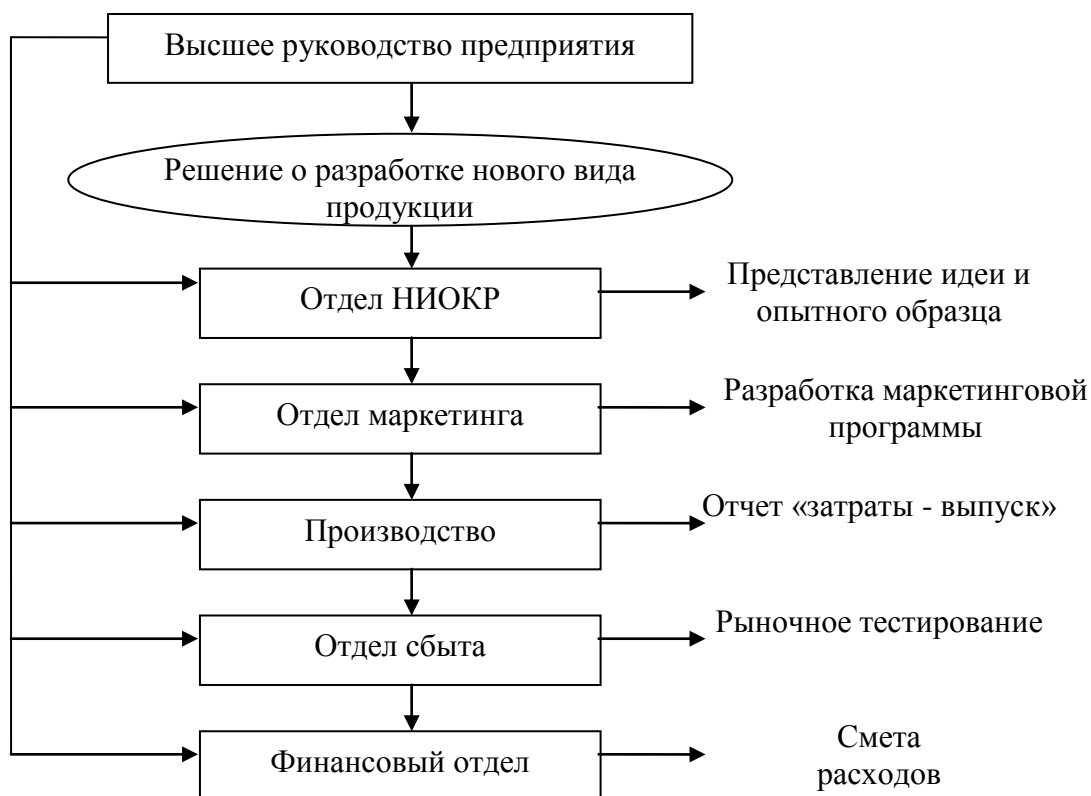


Рис. 5.20. Последовательная форма организации инновационной деятельности в американских компаниях

Параллельная форма организации инновационной деятельности предусматривает проведение всех видов работ по проекту одновременно во всех структурных подразделениях предприятия. Принципиальная схема данной формы инновационной деятельности приведена на рис. 5.21.

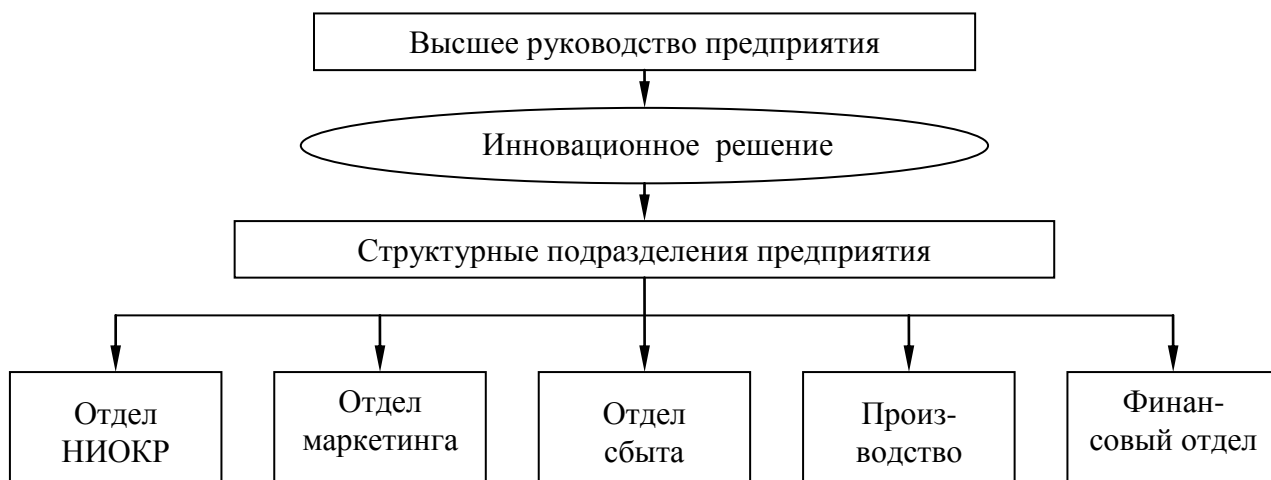


Рис. 5.21. Принципиальная схема параллельной формы организации инновационной деятельности на американских компаниях

Интегральная форма (метод совместного конструирования) инновационной деятельности построена на матричной системе организации управленческой деятельности. В ней, наряду с функциональными и производственными подразделениями, организуются специальные проектные целевые группы во главе с руководителем инновационного проекта, выполняющим координирующие функции. Как правило, на крупных американских предприятиях такие формы часто преобразуются в самостоятельные научно-производственные комплексы по развитию новых сфер предпринимательской деятельности.

Когда в американских компаниях инновационная деятельность становится нормой, а не исключением, матричная структура принимает следующий вид (рис. 5.22).

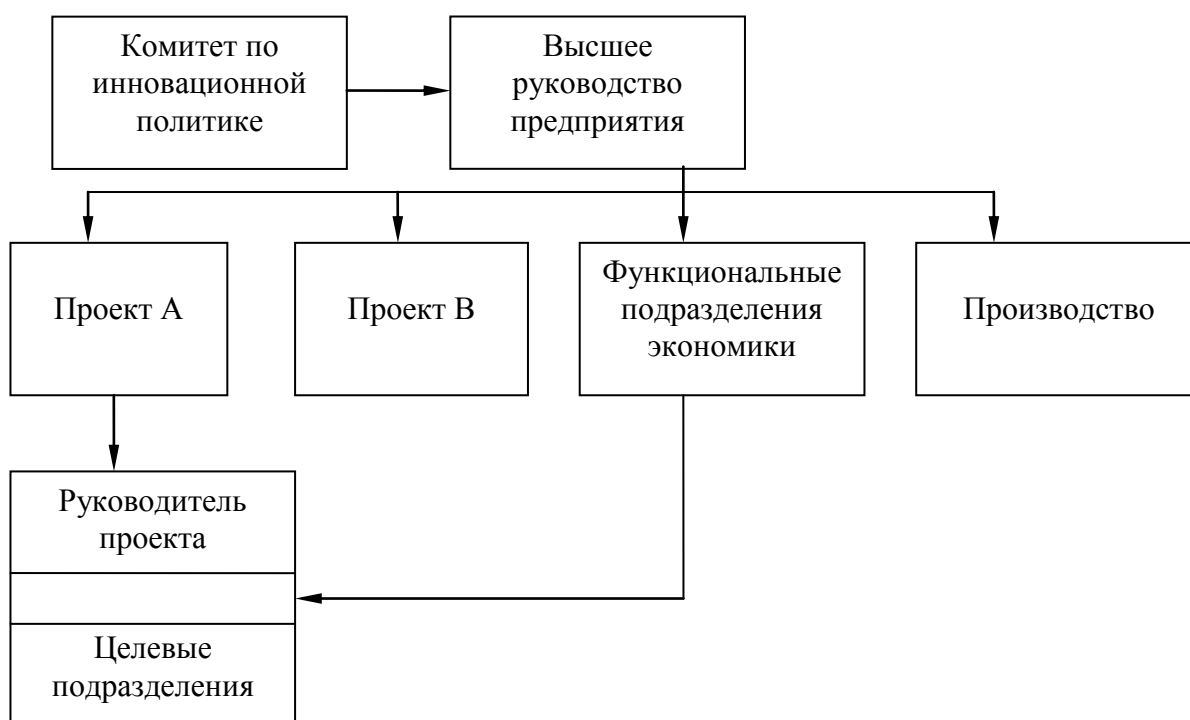


Рис. 5.22. Принципиальная схема интегральной формы организации инновационной деятельности в американских компаниях

Преимуществами матричной структуры управления инновационной деятельностью на предприятиях американские исследователи называют сокращение сроков реализации инновационных проектов, оперативное реагирование на любые изменения внешней среды, упрощение системы контроля.

Вместе с тем условием эффективного использования интегральной формы инновационной деятельности на предприятии является четкое определение функций и ответственности всех членов целевых групп.

Около десяти лет интегральная форма инновационной деятельности апробировалась на фирмах *ATT* и *Boeing*, что позволило им ускорить обновление своей продукции, повысить показатели качества выпускаемой

продукции, усилить мотивацию процесса труда работников.

Более того, создание целевых проектных групп может происходить не только при принятии решений по внедрению инновационной стратегии, но и может быть эффективным при реализации любой инновации.

Показательным в этом отношении является пример американской компании *Xerox*, которая создала матричную структуру при осуществлении маркетинговой стратегии дифференциации и совершенствования сбытовой политики. Проектная группа разработала такую систему поставки оборудования и стимулирования сбыта, которая удовлетворяла самые специфические запросы клиентов, начиная со сроков поставки и особенностей монтажа и заканчивая дифференцированной системой оплаты в виде скидок и кредитов.

Особой формой организации управления инновационной деятельностью, активно используемой американскими компаниями в последние годы, является создание внутрифирменных венчурных предприятий. Они формируются в крупных американских фирмах с целью развития стратегически важных аспектов научно-исследовательской деятельности и/или поддержки частных инновационных проектов отдельных групп специалистов, а иногда и отдельных сотрудников-новаторов.

Так, например, компания *General Electric* имеет 30 венчурных предприятий, действующих в различных стратегических зонах хозяйствования, американская корпорация *ATT* создала 60 фирм-новаторов, функционирующих по данной системе.

Важным аспектом успешной реализации инновационной стратегии предприятия должна являться разработка особой системы стимулирования инновационной деятельности и формирования инновационной культуры.

Общепризнанно, что инновации могут осуществлять люди, которые обладают готовностью и способностью к этой работе. Для поощрения их инициативы предприятие должно сформировать систему стимулирования, содержащую средства мотивации всех сотрудников, участвующих в инновационном процессе.

В современных условиях в силу дефицита творческого элемента особое значение приобретает формирование организационных структур, ориентированных прежде всего на человека, а не на бизнес. Другими словами, необходим поворот к такой фирменной философии, которая ставит личность в центр организационной деятельности.

Инновационная культура предприятия должна обеспечивать восприимчивость персонала к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать нововведения. Она отражает ценностную ориентацию персонала, закреплённую в знаниях, умениях и навыках, а также в мотивах и нормах поведения.

Процесс формирования инновационной культуры связан прежде всего с развитием творческих способностей и реализацией креативного потенциала самого человека. Для ее становления и последующего развития необходим мощный организационно-управленческий и правовой импульс с тем, чтобы

заработали механизмы саморегулирования. Для этого требуется институционализация инновационной культуры, т.е. превращение ее развития в организованный, упорядоченный процесс с определенной структурой отношений, правилами поведения и ответственностью участников.

Необходимо отметить, что инновационная культура как особая форма человеческой культуры предполагает тесную взаимосвязь с другими ее формами, прежде всего с правовой, управленческой, предпринимательской и организационной. Причем посредством становления и развития инновационной культуры можно добиться существенного влияния на всю культуру профессиональной деятельности и производственных отношений людей.

Процесс обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия напрямую связан с управлением изменениями и его предпринимательским поведением. В этой связи в последние годы на большинстве фирм промышленно развитых стран Запада стала активно внедряться инновационная модель предпринимательства, предусматривающая поиск новых путей развития предприятия. Это дает основание утверждать концепцию управления ростом, или инновациями, включающую формирование направлений экономического прорыва, разработку механизмов управления риском и отношениями с потребителями, создание сети обмена технологиями и ноу-хау. В данной модели управления активную роль играют инновационный настрой управленческих работников всех уровней, нейтрализация сопротивления изменениям, стимулирование различного рода инициатив, эффективная организационная структура и т.п.

Стратегия развития предприятия в инновационной модели предпринимательства основана на постоянном поиске, стремлении к расширению рынка товаров. Такую стратегию принято называть агрессивной рыночной стратегией. Она предусматривает создание и постоянное поддержание выгодного технологического опережения.

Подобную конкурентоспособную модель предпринимательской деятельности характеризуют небольшие подразделения, укомплектованные высококвалифицированными специалистами: небольшое число уровней управления; структура, основанная на инновационных предпочтениях специалистов; технологические процессы, ориентированные на запросы потребителей и т.д. Вместе с тем в этой модели упор должен делаться на подбор высококвалифицированного персонала, создание передовой научной базы производства и опережающее конкурентов использование результатов науки в обновлении технологии производства товаров. От этого зависят и выбор стратегии предпринимательства, и экономическая безопасность предприятия в целом. Данный подход крайне необходим и жизненно важен для российских предприятий.

Важным аспектом инновационной стратегии предприятия должно являться обоснование необходимости принятия новых технологических решений. В современных условиях на первый план выдвигаются три задачи.

Во-первых, резко усложнился процесс выбора производственной технологии в условиях ее динамичного развития.

Во-вторых, каждое предприятие все чаще становится перед дилеммой – закупать ли технологию на рынке или осуществлять собственные технологические разработки.

В-третьих, поскольку сами технологии становятся источником дохода, постольку предприятие должно решать вопрос, продвигать ли свои разработки на рынок или использовать их самим.

Триединство решений требует соответствующей адаптации сложившихся организационных структур предприятия, которые традиционно ориентированы на рассмотрение данных задач изолированно, вне связи друг с другом.

В этой связи необходимо отметить, что инновационная стратегия предприятия тесным образом связана с производственной стратегией, или стратегией производства предприятия, обеспечивающей выпуск продукции на основе использования новых технологических и технических решений.

5.4. Стратегия производства

Стратегия производства (производственная стратегия) предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции. При этом следует заметить, что производственный процесс – наиболее стабильный вид практической деятельности, а в случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясения на предприятии оказываются наиболее сильными.

Следует отметить, что стратегию производства предприятия в качестве самостоятельного вида функциональной стратегии упускают из виду даже западные специалисты по стратегическому планированию и управлению. Вместе с тем именно производственная деятельность является основной функцией предприятия, здесь создается продукт, реализация которого приносит прибыль. В процессе разработки стратегии производства происходит процесс обмена информацией между руководителями функциональных подразделений, обеспечивающих реализацию базовой стратегии и координацию функциональных программ действий.

Основные элементы стратегии производства приведены на рис. 5.23.

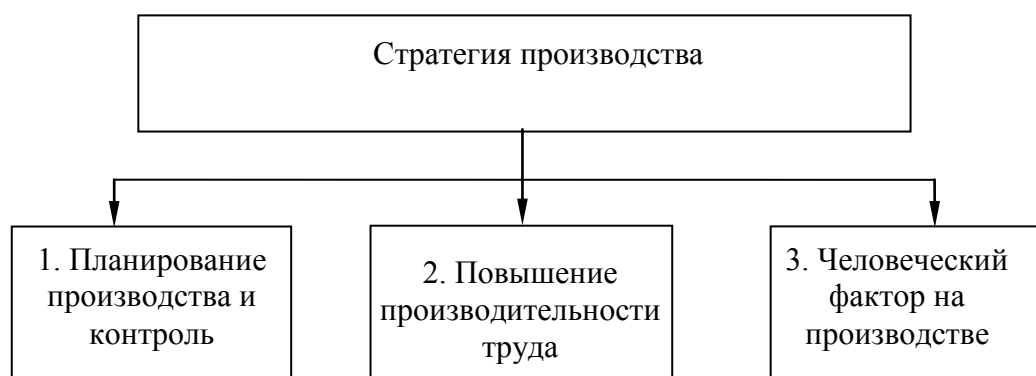


Рис. 5.23. Составляющие элементы стратегии производства

1. Планирование производства и контроль.

Участие производственных подразделений в процессе обоснования и разработки стратегии предприятия является пассивным, поскольку планы производства относятся скорее к тактическим решениям, чем к стратегическим. Однако руководство производственных подразделений принимает участие в выработке следующих принципиальных решений:

- определение возможностей использования имеющегося оборудования и необходимости его реконструкции;
- определение тенденций взаимоотношений с персоналом в области повышения квалификации и заработной платы, а также решении социальных вопросов;
- проведение экспертизы деятельности других подразделений предприятия для обеспечения производственного процесса.

2. Повышение производительности труда. Данное направление деятельности предприятия может предполагать:

- проведение анализа факторов производительности труда и выявление «узких мест»;
- повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием;
- разработку программы мероприятий по повышению производительности труда.

3. Человеческий фактор на производстве.

Необходимо отметить, что человеческий фактор оказывает решающее воздействие на уровень производительности труда. Этот фактор можно рассматривать в двух основных аспектах: во-первых, необходимо создание определенных условий для эффективной работы персонала в процессе производства; во-вторых, необходимо формирование условий для обеспечения воспроизводства рабочей силы.

Эффективное участие работников в производственном процессе определяется многими факторами, включая начисление заработной платы, производственный микроклимат, моральное стимулирование, систему профессионального роста и обучения кадров, оборудование рабочего места и охрану труда, делегирование ответственности и др.

Вместе с тем, как уже отмечалось выше, продукция, выпускаемая предприятием, может быть конкурентоспособной только в том случае, если предприятие успешно применяет на производстве новые технологические процессы и формы организации труда. При этом перед каждым предприятием в современных условиях стоят три основные проблемы:

- в достаточно короткие сроки овладеть новой технологией;
- эффективно использовать новые технологии для производства товаров и услуг в соответствии с рыночными запросами;
- постоянно оптимизировать применение новых технологических процессов в производстве.

Для того чтобы успешно решать проблемы, руководство предприятия должно осознать необходимость интегрированного подхода к

технологическому менеджменту.

В зависимости от характера задач они решаются на трех уровнях управления.

На первом, нормативном, уровне определяются долгосрочные технологические цели развития предприятия и нормы их учета в процессе обоснования и разработки общей стратегии развития предприятия. Большое значение при этом имеет специфика фирменной культуры, в которой проявляются ценностные представления коллектива предприятия. Это выражается в отношении персонала к целям предприятия, внешней среде, новой технологии как одному из факторов оптимизации социальной и технической системы предприятия, его готовности к переменам.

На втором, стратегическом, уровне преобладает принцип эффективности. В среднесрочном плане производственная стратегия предприятия – это выбор технологии. Тем самым устанавливаются ограничения технологического потенциала, который необходим предприятию для выпуска продукции как в настоящее время, так и в будущем. Далее предприятие решает, разрабатывать технологию самостоятельно (или в сотрудничестве с определенными партнерами) или прибегнуть к услугам специальных организаций.

Кроме того, на этом уровне целесообразно определить, какую технологию использовать для собственных нужд, а что предоставить в распоряжение других предприятий.

Здесь же определяется вопрос о структурах, необходимых для реализации выбранной стратегии. Так, например, они могут касаться централизации или децентрализации процесса разработки новой технологии и внедрения в производственный процесс.

На третьем, оперативном, уровне предусматривается, чтобы выбранные стратегические наметки осуществлялись в соответствии с краткосрочными целями развития предприятия. В этом случае оперативное управление должно сосредотачиваться, например, на конкретных научно-исследовательских и конструкторских проектах с их кадровым и финансовым обеспечением.

Инновационная стратегия предприятия непосредственно связана с оптимизацией его технологического потенциала. Она должна предусматривать обоснованный выбор технологии, которая соответствует потребностям предприятия. Решения могут быть направлены на выполнение заранее определенной производственной функции или формирование технологического потенциала на будущее.

В рамках инвестиционной стратегии предприятия процесс выбора технологий для производственной деятельности может осуществляться в несколько этапов.

На первом этапе предприятие знакомится со всеми представляющими интерес технологическими процессами, включая собственные, и выбирает технологии, которые наилучшим образом отвечают его целям.

На втором этапе предприятию необходимо учесть и новые, еще только разработанные, технологические процессы и оценить их с точки зрения возможности внедрения в производство.

На третьем этапе целесообразно расширить диапазон принимаемых технологических решений с учетом долгосрочной перспективы. В этом случае можно говорить о формировании «технологического потенциала» предприятия, имея в виду решения о технологиях, функциональное предназначение которых еще неочевидно, но которые могут быть использованы для более продуктивного выполнения уже известных функций, либо вновь появляющиеся функции на перспективу.

Общепризнанно то, что новая технология дает предприятию конкурентные преимущества, поскольку позволяет дифференцировать производственную программу.

Кроме того, динамичность технологического развития предопределяет неотложность принятия решений. Выигрыш во времени имеет принципиально важное значение, так как он становится критическим фактором конкурентоспособности современного предприятия. Вместе с тем динамизм технологического развития резко увеличивает число альтернатив, которые необходимо достаточно быстро и правильно оценить.

Необходимо особо отметить, что существует достаточно тесная взаимосвязь между инновационной и производственной стратегиями предприятия. Характер этой взаимосвязи отражен на рис. 5.24.

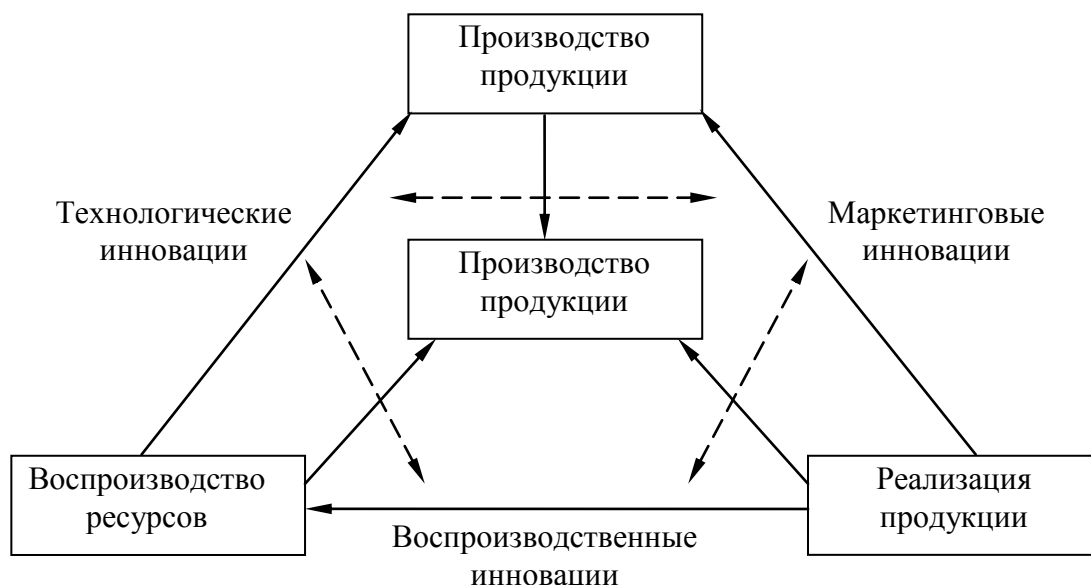


Рис. 5.24. Характер взаимосвязи между инновационной и производственной стратегиями предприятия

Как следует из схемы, обоснованная разработка и успешная реализации производственной стратегии в решающей степени определяется умением применять в процессе производственной деятельности различного рода инновации (технологические, маркетинговые, воспроизводственные).

Основные компоненты производственной стратегии предприятия приведены на рис. 5.25.



Рис. 5.25. Основные компоненты стратегии производства предприятия

1. Базовая стратегия производства.

Основное содержание данной стратегии заключается в установлении интегрированного баланса между используемым оборудованием, рабочей силой и выпускаемой продукцией.

В процессе формирования стратегии производства предприятию необходимо учитывать следующие факторы:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными рекомендациями покупателей продукции.

В качестве основных стратегических альтернатив базовой стратегии производства можно назвать:

- полное удовлетворение спроса – предприятие производит столько продукции, сколько требуется ее на рынке. В этом случае запасы продукции являются минимальными, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска;
- производство продукции по среднему уровню спроса, когда предприятие накапливает запасы продукции при падении спроса и удовлетворяет возросшую потребность рынка за счет данных накоплений;
- производство продукции по нижнему уровню спроса (стратегия пессимиста), когда недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

2. Производственно-инженерная стратегия.

Данная стратегия разрабатывается для участия производственных подразделений в формировании решений по проектированию и модификации продукции. В идеале хорошо сконструированный продукт, с одной стороны, отвечает изменившимся потребностям рынка, включая требования по безопасности и качеству, а с другой стороны, удовлетворяет требованиям производства по низкой себестоимости и эффективности использования производственных ресурсов.

Вместе с тем на практике часто между функциональными

подразделениями предприятия возникают конфликтные ситуации. Так, например, службы предприятия, которые занимаются научно-исследовательскими разработками, могут навязать производству весьма ненадежные и экономически неэффективные технологии, а, в свою очередь, производственные подразделения предприятия могут выступать против использования новых технологий, переналадок нового оборудования, стремясь обеспечить стабильное функционирование производства. В такой ситуации руководство предприятия должно предпринимать действия по обеспечению равновесия между подразделениями, добиваться компромисса, который поможет предприятию достичь глобальных целей своего развития.

Следовательно, производственно-инженерная стратегия может разрабатываться как «стыковая» стратегия, позволяющая выражать интересы производственных подразделений при формировании общесистемных решений, каковыми могут являться создание и модификация нового продукта.

3. Стратегия размещения производства.

Данный вид стратегии представляется важным для крупных предприятий, которые имеют развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию.

Кроме того, стратегия может быть разработана для осуществления проектов нового строительства. В процессе разработки следует учитывать экономические, социополитические и географические факторы, среди которых можно отметить следующие:

- величину транспортных расходов;
- наличие квалифицированной рабочей силы;
- наличие источников сырья или рынков сбыта;
- политическую стабильность;
- наличие экономических льгот, предлагаемых региональными органами управления и др.

5.5. Социальная стратегия

Современное предприятие функционирует в обстановке постоянно возрастающих требований общественных групп. В этой связи актуальность приобретает проблема, каким образом предприятие должно реагировать на претензии и учитывать их в своей хозяйственной деятельности, ориентированной на получение прибыли.

Общественные претензии к предприятию можно обосновать двояким образом.

Во-первых, люди прямо или косвенно, в той или иной форме подвержены воздействию хозяйственного поведения предприятия. Однако при этом на первый план они обычно ставят его отрицательное влияние.

Во-вторых, встает вопрос, какие предприятия с общественной точки зрения вносят полезный вклад в жизнь общества и в хозяйственную деятельность. Вопрос возникает в связи с тем, что вышестоящая общественная система как целое и отдельные подсистемы (группы) не только испытывают влияние хозяйственной деятельности предприятий, но и предоставляют

факторы производства, необходимые для осуществления.

Доверительное отношение общества и предприятия становится основным мотивом и оценочным критерием его поведения. При разумной, нацеленной на перспективу политике предприятия такое отношение может распространяться на следующие основные элементы:

- 1) разработки предприятия;
- 2) деловых партнеров (кредиторов, поставщиков, покупателей и т.п.);
- 3) общественные группы, которые прямо или косвенно связаны с предприятием;
- 4) будущие поколения людей.

В общем случае социальная стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии – необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня.

В современных условиях в нашей стране ни федеральные, ни региональные органы власти пока не могут обеспечить населению страны необходимый и достаточный набор товаров и услуг для его нормальной жизнедеятельности. В таких условиях отечественные предприятия вынуждены уделять большое внимание решению социальных задач, компенсируя тем самым недоработки в данной сфере со стороны государства.

В современных условиях необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне предприятия. Ее основное содержание заключается в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов управления. Задача руководства предприятием должна заключаться в проведении такой социальной политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

При таком подходе к персоналу изменяется прежде всего система взглядов на каждого работника предприятия.

До настоящего времени при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривается как объект управления со стороны предприятия. Новый подход предполагает познание закономерностей развития личности и на его основе разработку программы, направленной на удовлетворение потребностей каждого работника предприятия. Результатом такой деятельности должно стать возрастание прибыли.

Недопонимание такого подхода может привести к тому, что предприятие окажется неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом решает два типа задач:

- изучение поведения человека на предприятии;
- разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей каждого отдельного работника (рис. 5.26).

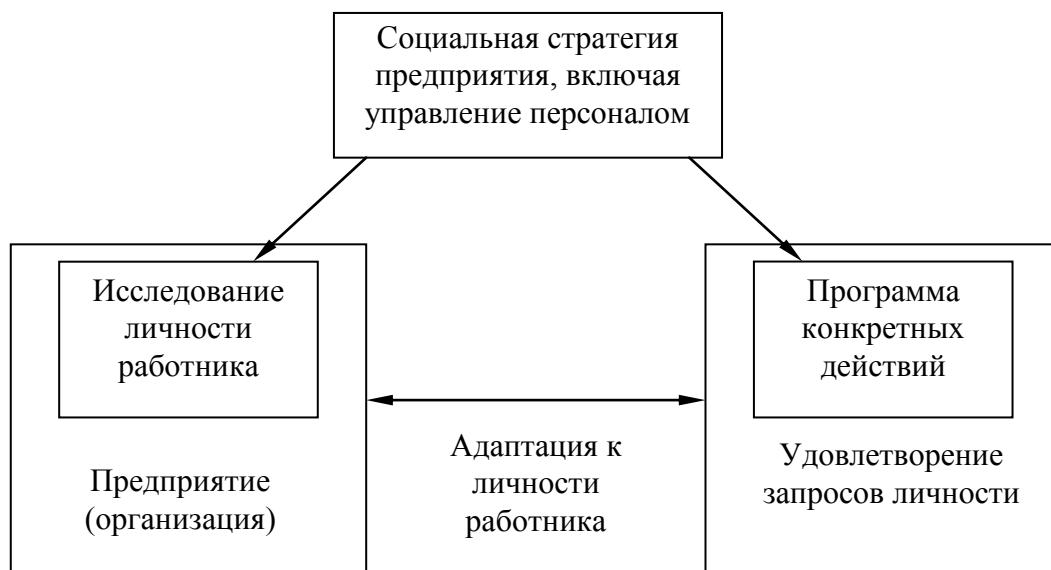


Рис. 5.26. Новый подход к управлению персоналом предприятия

Конечный результат такой деятельности должен заключаться в улучшении производственной деятельности каждого работника предприятия.

Именно в соответствии с этим подходом в последние годы объективные потребности инновационного развития в промышленно развитых странах вызвали к жизни новую концепцию отношения к кадрам и их подготовке, в основе которой лежит становление и развитие творческой личности как главного ресурса экономики. Расходы на подготовку кадров внутри предприятия начинают рассматривать не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания предприятия.

Так, например, в фирмах Японии в последние годы получила широкое распространение система управления персоналом, в которой выделяются три основных аспекта:

1) управленческий – приобретение работником знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания предприятия;

2) личностный – самоутверждение и самореализация каждого работника предприятия в результате профессионального роста и успехов на поприще профессиональной карьеры;

3) социальный – социализация личности и увеличение ее вклада в развитие общества.

В соответствии с этим основой организации производственного процесса и развития творческого потенциала персонала становится система управления знаниями. Данный термин означает превращение фирмы в самообучающуюся систему, лабораторию передового опыта, которая вовлекает в процесс принятия

решений весь персонал.

Вместе с тем необходимо отметить, что внедрение рассмотренной выше системы управления персоналом требует значительных ассигнований и повышения эффективности их использования. Общеизвестно, что инвестирование в подготовку кадров носит долгосрочный характер и их отдача распространяется на все время, пока работник трудится на данной фирме.

Проблема сокращения текучести кадров, как показывает опыт промышленно развитых стран, может быть решена только в рамках новой модели трудовых отношений и мотивации труда. Так, например, американские фирмы в последнее время начинают заимствовать многое в этой области из японской системы: гарантия от увольнения для основного ядра работников; участие в прибылях; введение пенсий; система индивидуального планирования карьеры и т.п.

В современных условиях для отечественных предприятий значение приобретает активизация творческого потенциала работников, превращение их в заинтересованных в преобразованиях экономики людей, создание реальных условий для творческой реализации личности. Эта задача может быть решена в результате социального партнерства и совместных усилий предприятий и государства.

Руководство отечественных предприятий должно осознать настоятельную необходимость перехода к политике «управления человеческими ресурсами», формирования новой производственной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела предприятия, поощрение инициативы и самодисциплины.

Однако стратегия предприятия по мобилизации творческих ресурсов может быть достаточно эффективной только тогда, когда она будет подкрепляться долгосрочной социальной политикой государства.

Следовательно, в настоящее время становится все более очевидным, что производительность труда, мотивация и творческий потенциал персонала превращаются в важнейшие конкурентные преимущества, которые в значительной мере определяют успех реализации базовой стратегии развития предприятия. При этом особое значение приобретает вопрос: каким образом функции стратегического управления кадрами смогут повысить адаптационные способности предприятия, обеспечить его инновационное развитие.

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие.

1. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия.

Каждое предприятие должно ясно представлять, каким образом и по каким направлениям оно будет развивать профессиональные и творческие способности персонала, которые являются важнейшим фактором, определяющим потенциал успеха. При любом варианте базовой стратегии развития предприятия необходимо учитывать, с помощью каких кадровых ресурсов можно ее реализовать. Разработка базовой стратегии должна осуществляться с учетом настоящих и будущих возможностей персонала.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия связана с

реализацией на практике различных аспектов управления персоналом предприятия.

Представляется, что эта стратегия должна рассматриваться как непрерывный процесс, включающий следующие элементы.

1. Планирование кадровых потребностей предприятия, в процессе которого необходимо учитывать как количественные (сколько необходимо персонала), так и качественные его характеристики.

2. Стратегия формирования персонала предприятия, которая должна предусматривать проведение интенсивных исследований на рынке труда для того, чтобы заранее оценить возможности своего кадрового обеспечения.

Причем, каждое предприятие должно внимательно следить за своим имиджем на рынке рабочей силы. Именно имидж превращается в решающий фактор привлекательности предприятия, определяющим его шансы привлечения новых кадров. Следует отметить, что эти шансы значительно выше у предприятий с достаточно хорошо налаженной системой стимулирования персонала.

3. Стратегия развития персонала предприятия, которая должна заключаться в достижении максимального соответствия возможностей работника требованиям, которые к нему предъявляются. Для этого персоналу предприятия должны быть созданы необходимые условия. Прежде всего это касается обеспечения условий для развития персонала на рабочих местах.

В этой связи особое значение приобретает формирование стратегии управления процессом подготовки и переподготовки кадров, создания необходимых условий для развития творческой активности работников и самореализации личности в процессе профессионального роста и создания карьеры.

Более того, процесс развития персонала должен быть тесно увязан с общеорганизационным развитием предприятия.

4. Стратегия использования и сохранения персонала, которая должна предусматривать конкретное закрепление сотрудников на предприятии и стимулирование с помощью соответствующего инструментария отдачи персонала и повышения производительности.

Причем, наряду с широко практикуемыми материальными стимулами на первый план выходит более взвешенная концепция поощрения труда – организация рабочего времени, увеличение возможности личного развития, расширение участия в коммуникационном процессе и т.п. Подобное стимулирование будет содействовать развитию предпринимательского духа и инновационной активности персонала.

В этой связи особое значение приобретает разработка на предприятии специального мотивационного механизма, направленного на индивидуальные потребности и интересы работников, что в конечном счете определяет их поведение в процессе трудовой деятельности (рис. 5.27).

Мотивационный механизм

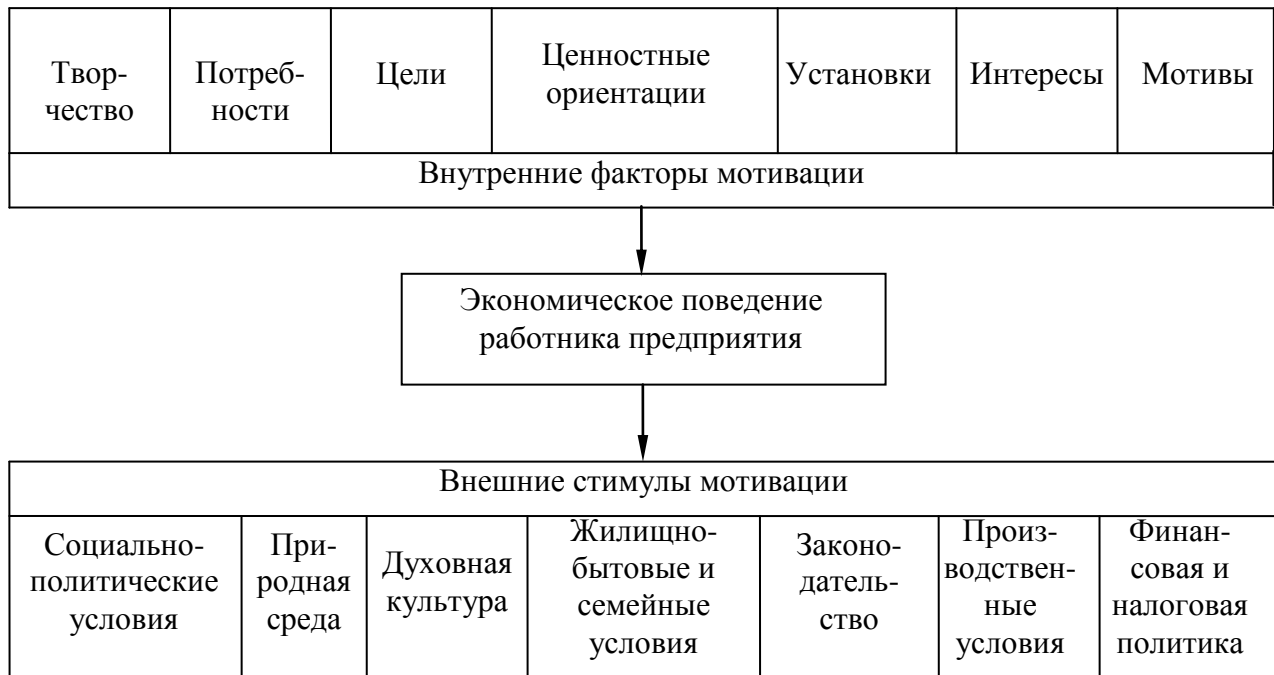


Рис. 5.27. Принципиальная схема мотивационного механизма на предприятии

В качестве основных компонентов мотивационного механизма можно назвать:

- внутренние биосоциальные факторы мотивации поведения;
- внешние стимулы экономического поведения.

5. Мотивационный механизм. В общем случае мотивационный механизм на предприятии может включать реализацию следующих последовательных процедур:

- обоснование и выбор управленческим работником целей и задач мотивационной деятельности на предприятии;
- выбор конкретной модели мотивационного механизма на основе анализа и оценки внутренних факторов мотивации и внешних стимулов экономического поведения работников предприятия.

Необходимо отметить, что полнота удовлетворения потребностей членов трудового коллектива предприятия зависит от того, насколько правильно осуществлена постановка целей и выбор способов активизации факторов мотивации поведения, степени осознания и принятия подчиненными мотивирующих воздействий со стороны руководителя.

6. Стратегия сокращения персонала предприятия, которая предполагает разработку тщательно дифференцированного инструментария сокращения штатов.

2. Базовая социальная стратегия предприятия.

Содержание данной стратегии заключается в обеспечении комплексного развития социальной сферы предприятия, которая может включать следующие основные составляющие.

1. Совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия.

На основе анализа и оценки социально-квалификационной структуры работников предприятия, учитывая цели и планируемые результаты других функциональных стратегий, определяются основные направления деятельности в социальной сфере как в производственном коллективе в целом, так и в разрезе отдельных социальных групп (женщины, молодежь, рабочие, служащие и т.п.).

2. Улучшение условий и охраны труда, укрепление здоровья работающих.

Разработка данного раздела базовой социальной стратегии предприятия должна осуществляться с учетом специфики производства, которая определяет условия труда, характер профессионального травматизма и профессиональных заболеваний.

3. Улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

В данном разделе базовой социальной стратегии определяются основные цели и средства по формированию и совершенствованию социальной инфраструктуры предприятия.

3. Целевые социальные программы.

В рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия. Так, например, могут разрабатываться такие целевые программы, как «Здоровье», «Жилье», «Мать и ребенок» и др.

4. Социальная защищенность работников предприятия.

В этом разделе стратегии предприятия за счет средств из прибыли могут устанавливаться дополнительные компенсации работающим, пенсионерам, женщинам-матерям, уменьшаться стоимость товаров и услуг, реализуемых в рамках социальной инфраструктуры организации.

Финансовое обеспечение (составление бюджета) социальной стратегии предприятия может формироваться несколькими способами.

Во-первых, руководство предприятия само обосновывает и определяет сумму средств на социальное развитие, т.е. исходит из наличных средств.

Во-вторых, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может основываться на определении процента от получаемой прибыли.

В-третьих, планирование бюджета социальной стратегии предприятия может исходить из конкретных целей и средств, необходимых для реализации конкретных социальных мероприятий.

Выбор определенного метода обоснования и составления бюджета социальной стратегии должен осуществляться индивидуально в зависимости от специфики конкретного предприятия и определяться его руководством

5.6. Стратегия организационных изменений

Достижение системы целей, поставленных предприятием, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры. Вследствие чего назначение стратегии – выработка оптимального баланса в

системе «стратегия – структура – процесс принятия решений».

В современных условиях усиление процесса глобальной конкуренции и, как следствие, необходимость скорейшего улучшения использования ключевых факторов успеха (издержки, качество продукции, сроки выполнения заказов) требуют от предприятий повышения организационной гибкости и адаптационной способности. Организационные изменения должны обеспечивать для предприятия решение главной задачи – выживание на рынке.

Любое предприятие развивается в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае его способность к выживанию в условиях весьма динамичной внешней среды ставится под угрозу.

В общем случае организационные изменения могут идти следующими способами:

- путем осуществления целенаправленных изменений на основе систематически разрабатываемых программ специально запланированных мероприятий;

- путем оперативной перестройки в результате изменений, происходящих во внешней среде, путем модификации поведения.

Переход от одной качественной стадии развития предприятия к другой требует существенной перестройки его работы, включая создание новых структурных подразделений, подбора и расстановки кадров, перераспределения ответственности, что коренным образом меняет процедуры принятия решений по различным вопросам жизнедеятельности. С ростом (количественным и качественным) предприятия происходит процесс децентрализации решений, обостряется проблема координации, выработки согласованного курса действий.

Возникают особые формы коллективного управления – комитеты, которые выступают своеобразной организационной формой выработки согласованной политики действий, учитывающей интересы различных подразделений предприятия.

В рамках определенных качественных переходов развития предприятия в процессе выработки стратегии также происходят организационные изменения, которые должны наиболее эффективно способствовать достижению поставленных целей. Эти изменения можно условно разделить на два основных типа:

- существенные (радикальные) организационные изменения;
- настройка структуры, или частичные (локальные) изменения организационной структуры.

Существенные (радикальные) организационные изменения в рамках предприятия обычно касаются коренной ломки организационной структуры - переход от одной схемы управления к другой (например, от линейной к программно-целевой) или переход к принципиально новому типу построения предприятия. Эти изменения носят стратегический характер и должны обеспечивать предприятию достижение преимуществ по сравнению с его конкурентами.

Планирование существенных организационных изменений на предприятии охватывает аналитическую и прогностическую деятельность, разработку

возможной системы мероприятий и выбор соответствующей стратегии организационных преобразований.

В процессе проведения такого рода организационных преобразований необходимо учитывать многочисленные организационные параметры, к числу которых относятся:

- 1) структура предприятия;
- 2) характер применяемых производственных и информационных технологий;
- 3) организационная культура;
- 4) кадровый потенциал.

Коренная перестройка организационной структуры предприятия связана со значительными кадровыми перемещениями, часто вызывает серьезное осложнение микроклимата в организации и существенно влияет в первое время на работоспособность. Кроме того, серьезные изменения в процедурах принятия решений требуют времени для работников с целью адаптации к нововведениям. Именно по этой причине существенные организационные изменения не могут происходить очень часто. Однако разработка стратегии требует постоянных изменений структуры, причем не всегда существенных. В этом случае применяются структурные настройки (частичные организационные изменения). Они предусматривают внесение отдельных корректировок в сложившуюся организационную структуру, систему ценностей и процессы, протекающие в рамках предприятия,

Любому организационному изменению на предприятии должен предшествовать серьезный анализ существующей организационной структуры на соответствие разрабатываемой стратегии развития. Анализ включает в себя, с одной стороны, оценку внутренних и внешних условий деятельности предприятия на перспективу, а с другой – позиционную диагностику (проверку), в которой анализируется обстановка по всем вопросам жизнедеятельности и в каждом звене управления.

Диагностика выполняется с помощью:

- 1) оргиграмм и так называемых маршрутных технологических карт;
- 2) специальных математических методов, основанных на теории графов и методов распознавания образов;
- 3) проведения специальной экспертизы руководителями подразделений с последующей обработкой на ЭВМ.

Результатом анализа служит ответ на два ключевых вопроса:

- Необходима ли существенная перестройка структуры управления или ее эволюционное развитие?
- Какие конкретные изменения организационной структуры необходимо предпринять для приведения ее в соответствие с выбранной стратегией развития предприятия?

Так, например, при возникновении на предприятии кризисной ситуации организационные изменения могут осуществляться посредством формирования «временных чрезвычайных комиссий», которые берут всю полноту ответственности на себя и разрабатывают ответные меры, исходя из текущего

состояния событий, а не реализуют заранее выработанную стратегию.

Вместе с тем необходимо отметить, что осуществление организационных изменений на предприятии может по-разному оцениваться руководством предприятия (появление новых шансов для развития) и его сотрудниками (для них перемены сопряжены с опасностью потерять работу). Причем сопротивление организационным изменениям может характеризоваться различной силой и интенсивностью. Оно может проявляться в следующих формах:

- *пассивного (достаточно скрытого) неприятия* организационных изменений на предприятии (например, желания перейти на другую работу);
- *активного (открытого) выступления* против осуществляемых организационных изменений (например, в форме забастовки).

В общем случае процесс сопротивления организационным изменениям на предприятии может быть обусловлен действием двух основных групп факторов: факторов личностного характера и факторов организационного характера (рис. 5.28).



Рис. 5.28. Основные факторы, препятствующие проведению организационных преобразований на предприятии

Следовательно, на стадии концептуальных проработок в плановом порядке

нужно предусмотреть и учесть возможную реакцию персонала предприятия на ожидаемые организационные преобразования.

В соответствии с этим разрабатывается система мероприятий, направленная на преодоление возможного сопротивления персонала предприятия проведению организационных изменений. Примерный перечень возможных подходов к разработке таких мероприятий приведен в таблице 5.2.

Таблица 5.2. - Примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии

№ п/п	Мероприятия	Условия применения
1	Привлечение персонала к участию в организационных изменениях, осуществляемых в рамках предприятия	Недостаток информации о содержании программы мероприятий по организационным преобразованиям в рамках предприятия
2	Обучение и предоставление информации об организационных изменениях на предприятии	Недостаток информации, недостоверная или искаженная информация об организационных изменениях, осуществляемых на предприятии
3	Стимулирование и поддержка персонала	Сопротивление со стороны персонала, возникающее в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным организационным изменениям
4	Проведение переговоров и заключение соглашений	Сопротивление отдельных групп персонала, которые опасаются потерять свои привилегии в результате проведения организационных изменений
5	Кадровые перестановки и назначения	Недостаток времени для выбора других видов мероприятий или достаточно высокие затраты на их проведение

Как свидетельствует опыт промышленно развитых стран Запада, для реализации стратегии организационных изменений на предприятии необходимо разрабатывать программу организационно-культурных перемен. При этом обязательным условием является разработка соответствующего механизма ее реализации.

В общем случае стратегия организационных изменений на предприятии может содержать следующие основные элементы.

1. Прогнозирование возможных (предполагаемых) вариантов организационных изменений и вовлечение в данный процесс всех заинтересованных групп, включая высшее руководство, неформальных лидеров, экспертов, кредиторов и т.п.

2. Обоснование и определение общей перспективы организационных изменений на предприятии, служащей ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии, выбора системы мероприятия и формирования мотивационного механизма.

3. Установление сфер индивидуальной ответственности за процесс

организационных изменений, которая предполагает уточнение и закрепление за каждым членом трудового коллектива его роли и задач в этом процессе.

4. Доведение до персонала предприятия необходимой информации о предстоящих изменениях на предприятии, которое должно предусматривать, что каждый член трудового коллектива будет своевременно ознакомлен со своими новыми обязанностями и моделями поведения.

5. Проведение постоянных проверок ключевых параметров предприятия, предусматривающее обеспечение согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности и т.д.

6. Вовлечение с процесс организационных изменений всего персонала предприятия.

7. Гарантированное стимулирование позитивного участия в процессе организационных преобразований каждого члена трудового коллектива.

Важное значение при обосновании и разработке стратегии организационных изменений на предприятии должно отводиться оценке ее эффективности. Вместе с тем проведение оценки является достаточно сложной проблемой, которая носит дискуссионный характер. Это обусловливается рядом причин.

Во-первых, из-за обычной сложности общеорганизационной ситуации, связанной с осуществляемыми переменами.

Во-вторых, вследствие недостатка возможностей количественной оценки фактических и планируемых параметров, которые характеризуют качественное состояние предприятия (например, в области организационной культуры).

В-третьих, из-за недостаточного изучения характера причинно-следственных связей между развитием предприятия и проводимыми организационными изменениями.

Вместе с тем, несмотря на отсутствие разработанных методических подходов к оценке эффективности проводимых организационных изменений, вполне понятно, что предприятие, не разрабатывающее стратегию организационных изменений, ставит под угрозу собственное выживание в рыночных условиях функционирования.

С другой стороны, само стремление предприятия к организационным изменениям не является гарантией выживания или получения преимуществ в конкурентной борьбе.

В современных условиях для большинства предприятий промышленно развитых стран стратегия организационных изменений связывается с переходом к сетевым организационным структурам, отражающим связи между элементами внешней и внутренней среды.

Осуществление так называемой «сетизации» приводит на практике к формированию двух типов организационных структур.

Первый – формирование сетевой структуры крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение специальных задач. Эти фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производственной деятельности, требующей высокой специализации. В таком случае формируемая сеть является

иерархизированной, и крупная компания занимает доминирующее положение в деловых связях, выступая головным заказчиком. Это позволяет получать преимущества не за счет участия в капитале, а через рыночный механизм. Крупная компания («предприятие–сеть») подбирает партнеров, отличается достаточной гибкостью, характеризуется значительным творческим потенциалом.

Вместе с тем мелкие фирмы достаточно быстро попадают в зависимость от крупной компании, что нежелательно.

Второй – формирование совокупности (сети) предприятий, близких по размеру, большинство которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в производственном плане.

Такого рода содружество предприятий, которое обычно функционирует в пределах одного региона или в рамках одного вида производственной деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг.

Вместе с тем важное значение имеет решение вопроса о месте сетизации в системе мер стратегического планирования и управления.

В общем случае формирование сетевой структуры крупной компании призвано обеспечить благоприятные условия для эффективного функционирования и развития, т.е. стимулировать совместный рост производства товаров и услуг.

Однако стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда предприятие перестает заниматься видами производственной деятельности и перепоручает их выполнение внешним исполнителям. Такая стратегия представляется приемлемой для отечественных диверсифицированных государственных предприятий или отдельных частных фирм, которые могут сконцентрироваться на приоритетных для них областях специализации, а другие виды деятельности передать внешним исполнителям, которые справляются гораздо успешнее, чем внутренние подразделения предприятия. Так, например, предприятие по пошиву одежды поручает подрядчикам функции раскроя тканей.

Сетевые организационные структуры можно формировать в рамках стратегии, предусматривающей поиск предприятием перспектив создания новых технологических процессов, используя партнерские отношения с другими предприятиями или образуя совместные филиалы.

Таким образом, функционирование предприятий в режиме сети вызывает новые конкурентные преимущества, а стратегическое управление сетями позволяет сократить издержки и повысить доходы, кроме того, обеспечить быстроту реакции предприятия на изменение экономической конъюнктуры.

В последние годы в большинстве промышленно развитых стран Запада в процессе обоснования и разработки стратегии организационных изменений учитываются такие методы, как реинжиниринг и реструктурирование. Вместе с тем, как свидетельствует опыт этих предприятий, эти методы не дают заметной отдачи, если они используются независимо друг от друга. Данное обстоятельство необходимо учитывать при разработке стратегии

организационных изменений на отечественных предприятиях.

В этой связи представляется целесообразным взаимосвязанное решение трех основных задач (рис. 5.29):

- 1) переосмысление концепции развития предприятия с соответствующей корректировкой его стратегических приоритетов;
- 2) реинжиниринг механизма функционирования предприятия;
- 3) осуществление структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия.

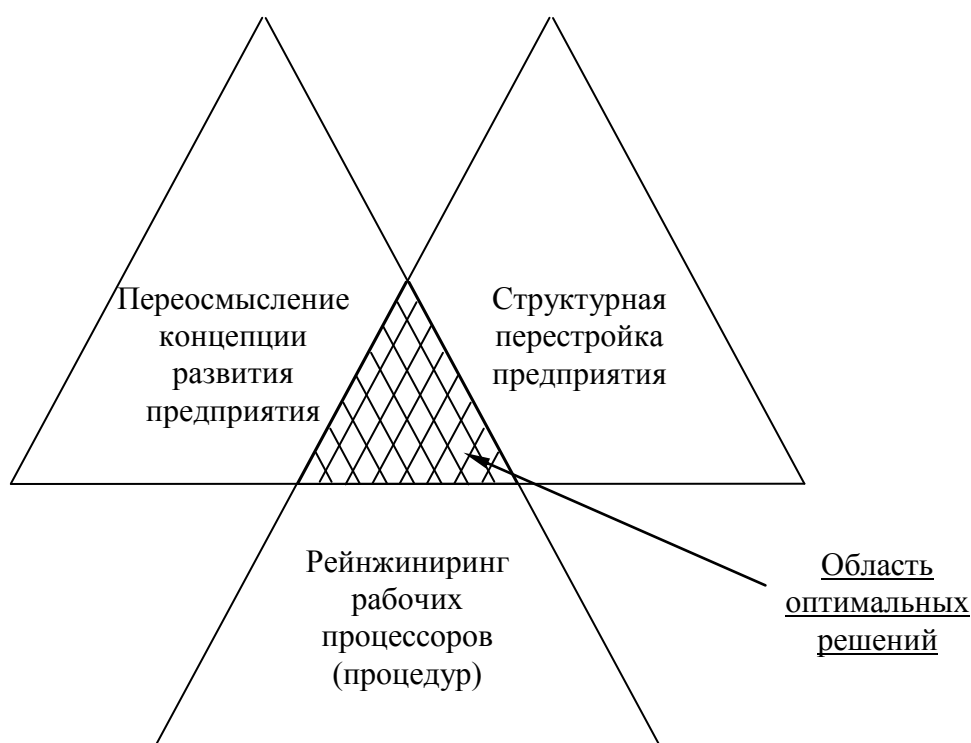


Рис. 5.29. Принципиальное содержание стратегии организационных изменений на предприятии

Реинжиниринг – одно из последних, модных направлений в сфере управленческой деятельности на предприятии. Оно предполагает проведение радикальной перестройки как организационной структуры предприятия, так и совокупности видов деятельности, обеспечивающих производство товара (услуги) для определенного клиента или сегмента рынка. Предприятие должно проявлять новаторский подход, изобретательность для принятия на вооружение новых, революционных по содержанию методов работы на базе новых технологий.

В отдельных случаях реинжиниринг трактуется более расширительно и связывается с радикальным пересмотром рабочих процедур с целью резкого улучшения таких параметров деятельности, как издержки производства, качество производимой продукции, оперативность выполнения рабочих процедур, производительность труда и т.п.

Реинжиниринг рабочих процедур на предприятии требует соответствующей адаптации организационной структуры предприятия, Однако

зарубежные специалисты не смогли дать определения организационной структуры, которая в полной мере отвечала бы специфике реинжиниринга.

В специальной литературе в этой связи появились новые термины «квазифирма», «симбиотическое предприятие» или «виртуальная организация». Многие зарубежные исследователи полагают, что организационной структурой, которая в наибольшей степени отвечает содержанию реинжиниринга, является сетевая организация.

В последние годы большое число зарубежных фирм пыталось использовать реинжиниринг на практике для улучшения параметров своей деятельности. Однако результаты оказались не очень благоприятными. В значительной степени это объясняется механическим подходом к реинжинирингу, который не принимает в расчет человеческий фактор.

Современный реинжиниринг на практике является, скорее, инструментом из тактического арсенала управления, а масштабы необходимых изменений требуют стратегического подхода.

5.7. Экологическая стратегия

Возрастающая озабоченность относительно качества среды обитания заострила внимание предприятий к возможным экологическим последствиям деятельности. Предприятия должны выявлять эти последствия, снижать, а по возможности полностью устранять их негативный результат.

Для чего необходимо, с одной стороны, создать на предприятии соответствующую базу для обоснования и разработки экологической стратегии, а с другой – обеспечить заинтересованность персонала предприятия в успешной реализации данной стратегии.

Зарубежный опыт свидетельствует, что с конца 80-х годов значительно возрос интерес к исследованию экологических проблем. В этой связи резко увеличился объем исследований, посвященных вопросам интеграции экологии в экономику и организацию производства. Результатом этих исследований следует считать попытки предложить

подходы к формированию концепции «экологически осознанного» управления предприятиями.

В качестве основных положений этой концепции можно назвать:

- 1) рассмотрение предприятия в качестве экологической подсистемы;
- 2) объяснение «размерности» экологических проблем;
- 3) разграничение экологических сфер деятельности предприятия;
- 4) «экологически осознанное» управление;
- 5) экологические системы руководства.

Представление о предприятии как экологической подсистеме связано с его рассмотрением, в первую очередь, не в качестве звена экономического кругооборота, а в виде составного элемента природного кругооборота. В этом случае в центре внимания оказываются не процессы создания стоимости, а вызванные ими экологические процессы нанесения ущерба.

В этой связи необходимо решить следующие основные вопросы:

- оценить производственный процесс в экологической перспективе;
- разработать концепцию экологического жизненного цикла продукта;
- сформировать экологические цели предприятия.

Рассмотрение предприятия как экологической подсистемы предполагает оценку производственного процесса в экологической перспективе (рис. 5.30).

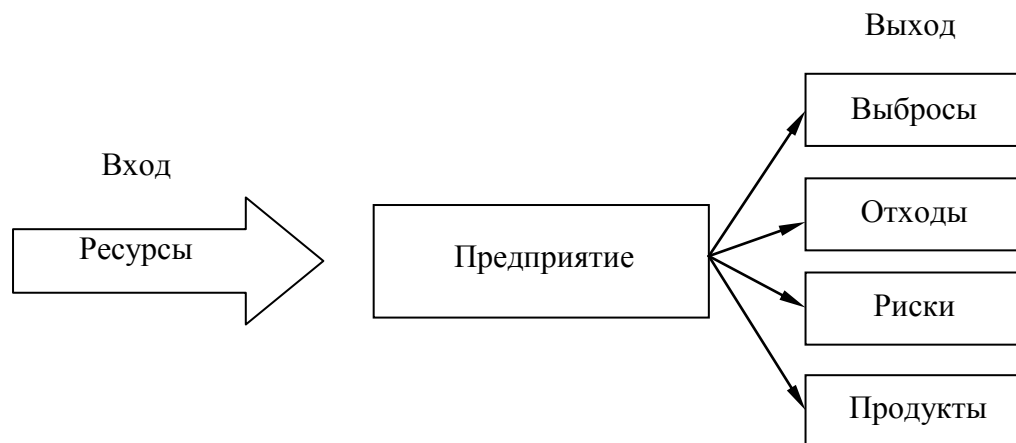


Рис. 5.30. Производственный процесс в экологической перспективе

Как видно из схемы, приведенной на рис. 5.30, при интерпретации предприятия как экологической подсистемы в качестве главных факторов выступают: на входе в подсистему – природные ресурсы, на выходе, помимо продуктов, – выбросы, отходы и риски.

При традиционном рассмотрении производственно-экономического процесса на передний план выходит стоимостная цепочка, которая охватывает внутрипроизводственные фазы создания стоимости. Однако при таком подходе из поля зрения выпадают как стадии, которые предшествуют основному производству (получение сырья и изготовление полуфабрикатов), так и стадии, непосредственно следующие за ним (распределение и потребление).

Вполне понятно, что для решения экологических проблем такой подход является непригодным, поскольку токсичность многих продуктов проявляется в процессе их потребления. Вследствие этого в экологическом аспекте горизонт рассмотрения необходимо значительно расширить, принимая во внимание экологический жизненный цикл продукта, включающий в себя все связанные с ним стадии.

В качестве основных целей функционирования и развития предприятия как экологической подсистемы следует назвать:

- рациональное использование ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование»);
- ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду на выходе из подсистемы);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- сокращение величины риска (уменьшение потенциальных опасностей на

выходе из подсистемы или снижении размера их последствий);

- производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

«Размерность» экологических проблем определяется тем обстоятельством, что каждое предприятие вынуждено вносить соответствующие изменения в производственную деятельность под воздействием общественных требований, законодательных предписаний и рыночных изменений, связанных с необходимостью учета экологических факторов. В результате этого должна быть сформирована концепция «экологически осознанного управления», которая должна учитывать экологический, социальный, политический и рыночный аспекты.

Экологический аспект предполагает минимизацию использования природных ресурсов и нагрузки на окружающую природную среду. Критерием успеха в данном случае может выступать экологическая эффективность деятельности предприятия.

Социальный аспект концепции «экологически осознанного управления» предусматривает обеспечение легитимности деятельности предприятия со стороны различных общественных групп, включая организации, которые занимаются охраной окружающей среды.

Политический аспект рассматриваемой концепции предполагает выполнение предприятием законодательных актов в сфере окружающей природной среды и природопользования.

Рыночный аспект концепции «экологически осознанного управления» связан с постоянным возрастанием расходов на санацию и ликвидацию последствий выбросов, с изменениями требований к товарам с учетом их безопасности для окружающей природной среды. Другими словами, он означает экономическое приспособление к экологическим требованиям и нормам, формирование экологических инновационных потенциалов.

Важным вопросом, связанным с обоснованием и разработкой экологической стратегии предприятия, является четкое распределение экологических сфер его деятельности.

В общем случае можно условно выделить следующие экологические сферы деятельности:

- производство;
- товар;
- работники предприятия;
- сфера коммуникации.

Производство как экологическая сфера деятельности на предприятии должно предусматривать учет и сокращение экологической нагрузки со стороны собственного производства, уменьшение экологических рисков, обеспечение экономии затрат. Основные подходы к решению названных выше проблем связаны с характером применения материалов, потребления энергии, оборудования, выбором технологических процессов и т.п.

Экологическая сфера деятельности товар включает весь экологический

жизненный цикл производимого на предприятии продукта (рис. 5.31).

В этом случае цели принимаемых мер могут заключаться в учете и последующем снижении нагрузки на окружающую природную среду на протяжении всего жизненного цикла продукта, предотвращения рисков, обеспечении экологической ответственности по отношению к клиентам и обществу в целом.

Экологическая сфера деятельности, связанная с работниками предприятия, предполагает выработку ответственности сотрудников, осуществляющих экологическую деятельность, а также их подготовку и мотивацию.

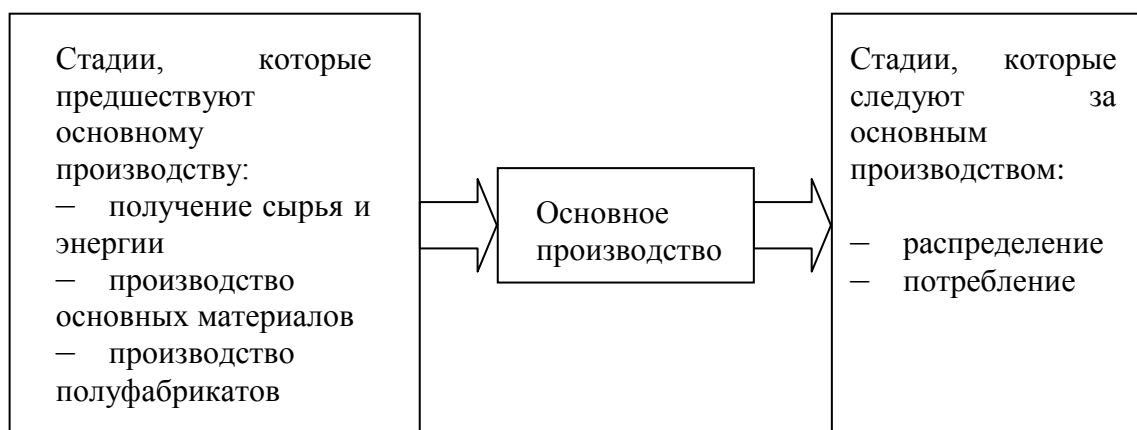


Рис. 5.31. Экологический жизненный цикл продукта

Коммуникационная экологическая сфера деятельности предприятия предусматривает осуществление внутренних и внешних связей в интересах решения природоохранных проблем.

Вследствие большого практического значения выполнения природоохранных требований на уровне предприятия перед его руководством встает задача разработки экологической стратегии, способствующей формированию «стратегических экологических потенциалов», обеспечивающих экологическую эффективность предприятия и в будущем. Причем речь должна идти как о снижении экологических потенциалов риска, так и о создании экологического потенциала успеха.

В свою очередь, для успешной реализации экологической стратегии предприятию необходимо разработать специальный инструментарий, включающий в себя нормативные, стратегические и оперативные элементы.

Нормативный уровень должен предусматривать разработку правил экологического поведения предприятия, которые определяют общие обязанности предприятий по соблюдению экологических требований.

Стратегический уровень предполагает интеграцию новых экологических целей в уже применяемые на практике системы стратегического планирования, управления и контроллинга.

На *оперативном уровне* может использоваться целый ряд инструментов, важнейшими из которых могут являться расчет потоков материалов и энергетических потоков, бухгалтерский учет отходов, а также экологические

индикаторы, с помощью которых определяется и контролируется экологическая эффективность деятельности предприятия.

В этом плане весьма интересным и полезным для отечественных предприятий представляется опыт создания такого инструментария, накопленный в рамках ЕС.

В странах ЕС создана и начала функционировать новая экологическая система EMAS (Environmental Management and Audit Sistem). Принципиальное отличие данной системы заключается в том, что в сфере экологического регулирования основной упор делается на внутрифирменные методы защиты окружающей среды.

Содержание этой системы заключается в создании таких стимулов для предприятий, которые побуждали бы их к добровольному принятию официальных директив в области экологического менеджмента. Эта система является не принудительным, а чисто рыночным инструментом.

Основные аспекты системы EMAS приведены на рис. 5.32.

EMAS	
ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ	<p>Разработка предприятием собственной экологической политики.</p> <p>Анализ состояния окружающей среды в районе расположения предприятия.</p> <p>Разработка экологической программы.</p> <p>Проведение систематической проверки и оценки результативности экологического менеджмента.</p> <p>Публикация экологического отчета для ознакомления общественности.</p> <p>Проведение независимого экологического контроля.</p>

Рис. 5.32. Основные элементы системы EMAS

Современная экологическая установка ЕС отражает переход от детального регулирования к политике определения рыночных условий для эффективного экологического менеджмента.

Внедрение системы экологического менеджмента, который предусматривает оценку и регистрацию воздействия производственных процессов на состояние окружающей среды, требует проведения сертификации (присуждения экологического знака) месторасположения производства, а в дальнейшем присвоения экологического знака продукции.

Основу экологического менеджмента может составлять использование следующих основных инструментов (рис. 5.33):

- разработка экологических балансов;
- экологический учет;
- экологический контроль;
- экологический аудит.

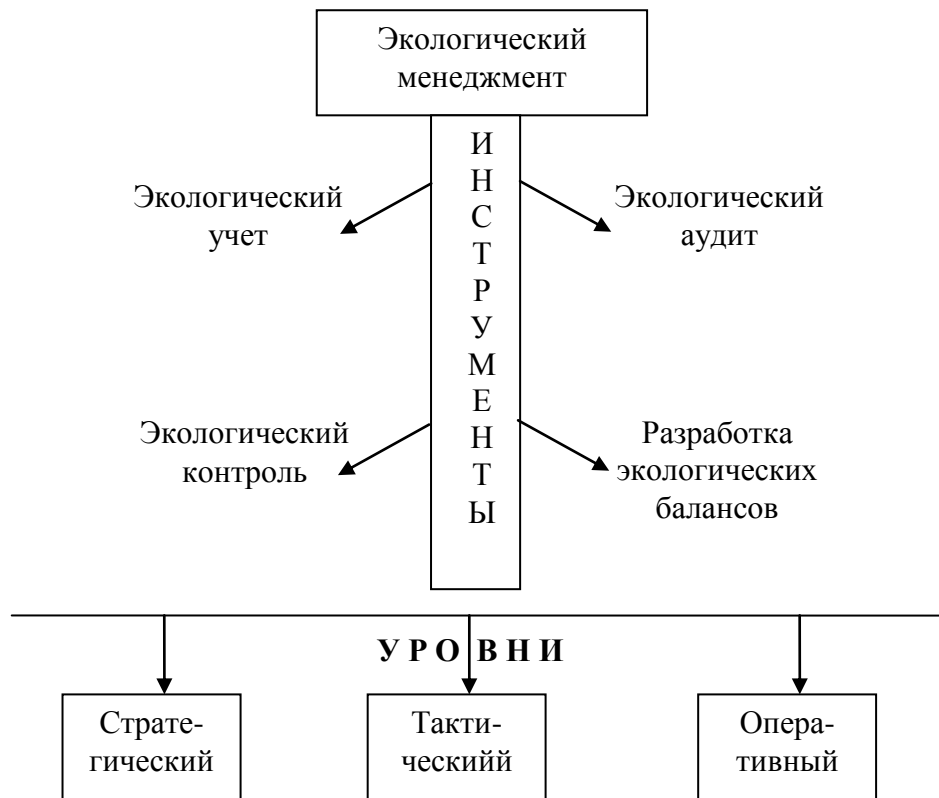


Рис. 5.33. Основные инструменты системы экологического управления на предприятии

Разработка экологических балансов нацелена на объективную оценку продукта и процесса его производства с учетом экологических факторов.

Процесс разработки экологических балансов на предприятии (рис. 5.34) требует решения двух основных проблем:

- разработки моделей проведения классификации и взвешивания факторов воздействия на состояние окружающей среды;
- подготовки необходимой информации о средней нагрузке на окружающую среду в результате использования отдельных материалов и процессов.

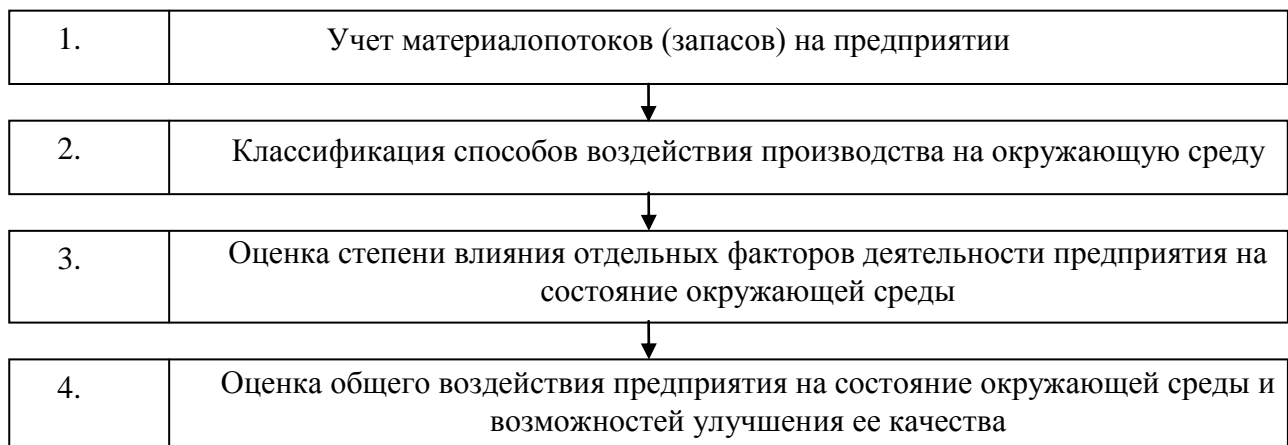


Рис. 5.34. Принципиальная схема процедуры разработки экологических балансов

В настоящее время система EMAS не требует разработки предприятиями экологических балансов. Однако в дальнейшем, в связи с усилением внимания к экологической проблематике представляется целесообразным разрабатывать экологический баланс (экобаланс) всего предприятия и района его расположения, а не только для отдельных видов продукции.

В настоящее время экобалансы разрабатываются на основе полного или частичного анализа жизненного цикла продукции, что требует значительных издержек. Для их уменьшения и упрощения процедур разработки экобалансов могут применяться средние (базисные) данные, а не специально рассчитанные по конкретным видам продукции предприятия. Однако в этом случае экологический баланс будет не достаточно точным.

В перспективе экобалансы могут разрабатываться только для отдельных, исключительных случаев.

Экологический учет представляет собой систему регистрации и оценки экологических факторов в деятельности предприятия. Он может основываться на использовании специальной номенклатуры бухгалтерских счетов.

Результатом экологического учета можно считать периодические итоговые отчеты по экологической проблематике. Для составления необходимо создать на предприятии систему экологического мониторинга, предполагающую сбор и оценку специфических показателей нагрузки на окружающую среду.

Экологический контроль можно рассматривать в качестве наиболее простого и доступного элемента экологического менеджмента.

Разработка концепции экологического контроля была начата одновременно в Германии и Швейцарии с середины 80-х годов.

В настоящее время в системе экологического контроля можно выделить три основных направления (рис. 5.35).

Эффективность экологического контроля в значительной мере зависит от системы используемых показателей и их информационного обеспечения. Он может предусматривать ориентацию предприятия на определенного «экологического лидера».

Экологический аудит представляет собой инструмент, который включает в себя организационно-экономические факторы защиты окружающей природной среды. Он нацелен на проверку предприятием экологических стандартов (нормативов).

Идея экологического аудита зародилась в США, где подобного рода мероприятия предусмотрены в системе государственного регулирования. Однако в профессиональных целях и для подготовки к внешней экологической проверке большинство американских фирм проводит внутрифирменный экологический аудит (ревизию). Причем внешний и внутренний экологические аудиты осуществляются специально подготовленными юристами-экологами.

В системе EMAS содержание экологического аудита существенно отличается от американского варианта. Основываясь на рыночных принципах, он значительно расширяет компетенцию внутреннего и внешнего (независимого) аудиторов от гарантий соблюдения экологических законов до проверки структурных, процедурных и организационных инструментов,

используемых для анализа и оценки загрязненности окружающей среды. При таком подходе экологический аудит должен установить степень достижения предприятием целей, поставленных в сфере экологии.

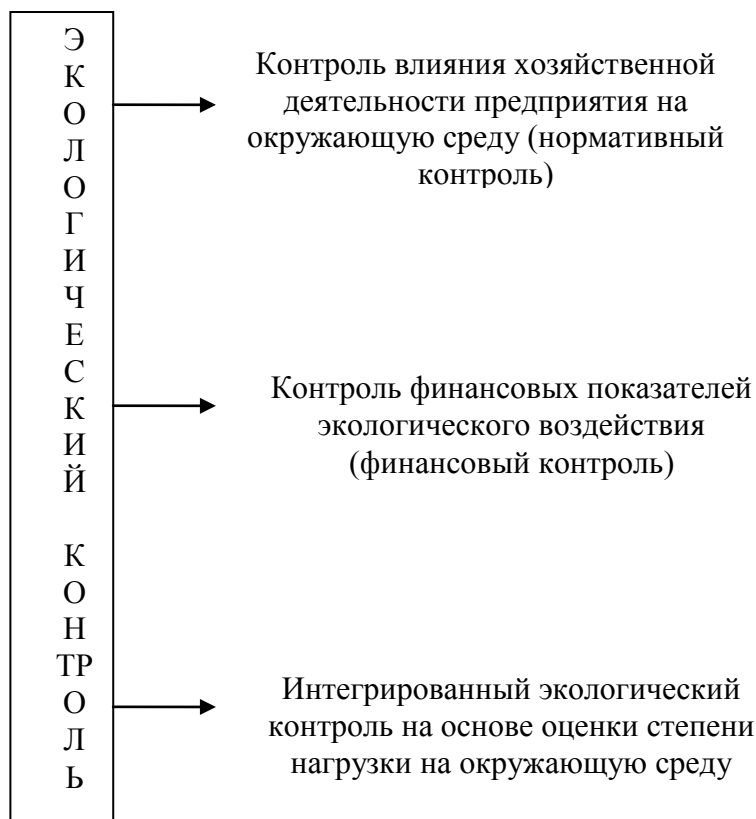


Рис. 5.35. Основные направления экологического контроля на предприятии

Представляется, что в общем случае *экологический аудит* должен представлять независимое исследование всех аспектов хозяйственной деятельности предприятия для установления степени прямого или косвенного воздействия на состояние окружающей природной среды. Главная его цель должна заключаться в приведении природоохранной деятельности в соответствие с требованиями законодательства и нормативных актов, оптимизации использования природных ресурсов, уменьшении количества отходов и вредных выбросов.

Необходимо отметить, что поскольку речь идет об исследовании всех аспектов хозяйственной деятельности предприятия с точки зрения учета экологических факторов, постольку экологический аудит должен охватывать производственную и финансовую деятельность (рис. 5.36).

Один из важных факторов, который способствует развитию экологического аудита в современном мире, представляет определение процедуры реализации его программы. В процессе проведения экологического аудита важное значение для предприятия приобретает выявление узких мест во всех сферах его деятельности, оказывающих в той или иной степени негативное воздействие на состояние окружающей природной среды, и содействие в его сокращении.



Рис. 5.36. Содержание экологического аудита предприятия

Основные выводы

1. Функциональные стратегии развития предприятия (организации) конкретизируют выбранную траекторию развития предприятия (организации) в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели развития предприятия. Они разрабатываются соответствующими структурными подразделениями предприятия (организации).

В рамках предприятия (организации) целесообразно разрабатывать следующие виды функциональных стратегий;

- стратегию маркетинга;
- финансовую стратегию;
- инновационную стратегию;
- стратегию производства.
- социальную стратегию;

- стратегию организационных изменений;
- экологическую стратегию.

2. Маркетинговая стратегия развития/предприятия (стратегия маркетинга) предполагает разработку совокупности направлений его деятельности на рынке и принятие соответствующих принципиальных решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на возможно более полную реализацию базовой стратегии предприятия. Она призвана формировать необходимые условия для достижения предприятием желаемой конкурентной позиции за определенный промежуток времени.

Основными элементами маркетинговой стратегии развития предприятия (организации) являются:

- стратегия товара;
- стратегия товародвижения;
- стратегия товаропродвижения;
- стратегия цен.

Маркетинговая стратегия разбитая предприятия (организации) должна ориентировать на завоевание и сохранение его конкурентных преимуществ, связанных с определением стратегических факторов успеха.

3. Финансовая стратегия предприятия (организации) должна предусматривать способ формирования и определять характер использования финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия.

В качестве основных компонентов финансовой стратегии предприятия следует рассматривать:

- структуру предпринимательства;
- структуру накопления и потребления;
- структуру задолженности;
- структуру финансирования функциональных стратегий и крупных программ.

Успешная реализация финансовой стратегии предприятия в значительной степени будет определяться становлением и развитием системы финансового планирования, которая должна включать кратко-, средне- и долгосрочное планирование.

4. Инновационная стратегия предприятия (организации) должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

Обычно принято выделять защитную и наступательную инновационные стратегии предприятия. Первая направлена на сохранение позиций предприятия на рынке и связана с поддержанием жизненного цикла выпускаемой продукции, а вторая предусматривает разработку новых технологических решений для реализации стратегии роста в форме проникновения на рынок или диверсификации.

3. Стратегия производства предприятия предусматривает разработку и реализацию основных направлений его деятельности в области выпуска продукции.

Основными компонентами стратегии производства предприятия могут

являться:

- базовая стратегия производства;
- производственно-инженерная стратегия;
- стратегия размещения производства.

6. Социальная стратегия предприятия предполагает обоснование и разработку программы мероприятий для/обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе.

В качестве основных компонентов социальной стратегии предприятия следует рассматривать:

- стратегию развития кадрового потенциала предприятия;
- базовую социальную стратегию предприятия;
- социальную защищенность работников предприятия.

7. Стратегия организационных изменений на предприятии должна быть направлена на повышение организационной гибкости и адаптационной способности предприятия. Организационные преобразования должны обеспечивать для предприятия решение основной задачи – выживание на рынке. Разработка стратегии организационных изменений на предприятии требует взаимосвязанного решения трех основных задач:

- переосмысления концепции развития предприятия и корректировки его стратегических приоритетов;
- реинжиниринга механизма функционирования предприятия;
- осуществления структурной перестройки, направленной на повышение конкурентоспособности и жизнеспособности предприятия.

8. Экологическая стратегия предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных на:

- рациональное использование всех видов ресурсов;
- ограничение объемов выбросов;
- сокращение количества отходов;
- сокращение экологических потенциалов риска;
- производство безвредных продуктов.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные виды функциональных стратегий целесообразно разрабатывать для предприятия?

2. Раскройте содержание и назначение стратегии маркетинга, или маркетинговой стратегии развития предприятия.

3. Какие основные проблемы должны решаться в процессе формирования маркетинговой стратегии предприятия?

4. Назовите основные подходы, которые могут использоваться при разработке стратегии маркетинга на предприятии.

5. Назовите и дайте характеристику основных элементов маркетинговой стратегии развития предприятия.

6. Раскройте содержание базовых элементов товарной стратегии

предприятия.

7. В чем заключается основное содержание стратегии дизайна товара?

8. Какие стратегические альтернативы стратегического дизайна вы можете назвать? В чем их основное содержание?

9. Назовите основные стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара и раскройте их основное содержание,

10. Раскройте содержание и основные условия применения стратегии ликвидации товара. Назовите основные стратегические альтернативы стратегии ликвидации товара.

11. В чем заключается основное содержание стратегии цен на предприятии?

12. Раскройте содержание основных (базовых) и специфических методов ценообразования на предприятии.

13. В чем заключается содержание и условия применения стратегии товаропродвижения товара?

14. Раскройте содержание и познание финансовой стратегии предприятия. Какова ее роль в процессе стратегического планирования на предприятии?

15. Что вы вкладываете в понятие «финансовые возможности предприятия»?

16. Раскройте основные проблемы формирования финансовой стратегий предприятия.

17. Назовите и раскройте содержание основных компонентов финансовой стратегии предприятия.

18. Какими принципами следует руководствоваться при разработке финансовой стратегии предприятия?

19. Что вы вкладываете в понятие «инновационное развитие предприятия»? Каковы основные элементы данного процесса?

20. Раскройте содержание и назначение финансовой стратегии предприятия.

21. Назовите и дайте характеристику основных видов инноваций.

22. Какова последовательность процесса обоснования и разработки инновационной стратегии предприятия?

23. В чем заключается содержание защитной и наступательной инновационной стратегии предприятия?

24. Раскройте содержание понятия «технологический менеджмент».

25. В чем сущность комплексного подхода к технологическому менеджменту?

26. Назовите и раскройте содержание основных уровней интегрального технологического менеджмента на предприятии.

27. Какие основные формы организации инновационной деятельности используются американскими компаниями, в современных условиях?

28. В чем заключается содержание процесса формирования инновационной культуры на предприятии?

29. Раскройте содержание стратегии производства, или производственной стратегии предприятия.

30. Назовите и дайте характеристики основных элементов производственной стратегии предприятия.
31. В чем заключается взаимосвязь между инновационной и производственной стратегиями предприятия?
32. Раскройте содержание производственной стратегии предприятия.
33. В чем заключается сущность современного подхода к управлению персоналом предприятия?
34. Какие факторы определяют экономическое поведение работника предприятия?
35. В чем основное назначение стратегии организационных изменений на предприятии?
36. Какие основные элементы может включить стратегия организационных изменений на предприятии?
37. Какое содержание вы вкладываете в понятие «реинжиниринг рабочих процессов (процедур) на предприятии»?
38. В чем заключается рассмотрение предприятия как экологической подсистемы?
39. В чем заключается Основные цели функционирования и развития предприятия как экологической субсистемы?
40. В чем сущность концепции «экологически осознанного управления»?
41. Что вы вкладываете в понятие «экологический жизненный цикл продуктов»?
42. В чем назначение экологической системы EMAS? Каковы ее основные аспекты?
43. В чем содержание экологического менеджмента на предприятии?
44. Каковы основные инструменты системы экологического управления на предприятии?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. АакерД. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Питер, 2002.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. - М.: Гардарики, 2002.
3. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. – 1, 2, 3.-2000.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. –М.: Изд-во «Финпресс», 1998.
5. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М.: Информ.-внедрен. центр «Маркетинг», 1997.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.
7. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1998.
8. Константинов Г.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - Иркутск: Изд-во Иркут. ун-та, 1998.
9. Панкрухин А.П. Маркетинг-практикум: ситуационные задания, кейсы, тесты. - М.: Ин-т междунар. права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1998.
10. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Практикум по теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2003.
12. Стародубцева О.А. Выбор оптимального решения: Деловая игра. - Новосибирск, НГТУ, 2000.
13. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: 000 Изд-во Проспект, 2003.
14. Томпсон - мл., Артур А., Стрикленд А, Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. - 12-е изд-е: Пер. с англ. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
16. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Практикум по курсу менеджмента. -М.: Изд-во «Зерцало», 1999.
17. Стародубцева О.А., Кислицина О.А. Практическое руководство по

курсу «Стратегический менеджмент» / Под. ред. О.А. Стародубцевой: Учеб. пособие. – Новосибирск: Из-во НГТУ, 2005. – 116 с.

18. Комаров А.Г., Кудашов А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.П. Современный менеджмент: Теория и практика / Под. ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Мафтиев – СПб.: Питер, 2004 – 432 с.: гл. – (Серия Учебное пособие).