

---

# ҚАЗІРГІ ЗАМАҢҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 658.012.2(075.8)

### Теоретические и практические проблемы становления стратегического менеджмента на отечественных предприятиях с учетом зарубежного опыта в этой области

Каренов Р.С.

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова*

Дербес зерттеу саласы және басқару практикасы ретіндегі стратегиялық менеджменттің қалыптасу кезеңдеріне көңіл бөлінген. Заманауи басқару ғылымының жана және маңызды бағыты ретіндегі стратегиялық менеджменттің қалыптасуына әкелген негізгі факторлар тобы көрсетілген. Стратегиялық басқару саласындағы зерттеулердің алғышарттары және әдістемелік негіздері зерттелген. Стратегиялық менеджменттің даму жылдарында қалыптасқан ғылыми мектептердің мәні және маңызы қарастырылған. Басқарудың өзекті құрамдас құраушысы ретіндегі стратегиялардың мақсаттары және типтері талданған. Стратегиялық басқару құрылымының сызбасы ұсынылған және стратегиялық менеджменттің бес кезеңінің әрқайсысы нақты бейнеленген.

The attention is focused on stages of formation of strategic management as independent research area and administrative practice. The basic groups of factors, contributing occurrence of strategic management in the form of a new and important direction of a modern administrative science are allocated. Preconditions or the methodological bases of researches in the field of strategic management are studied. The essence and value of the schools of thought generated for years of development of strategic management are considered. The purposes and types of the strategy which are one of key components of management are analyzed. Levels of strategic management reveal. The scheme of structure of strategic management is offered and each of five stages of strategic management is in detail described.

#### *Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики*

В современных условиях ведения отечественного бизнеса функции стратегического управления перешли к самим предприятиям (фирмам). Это обстоятельство диктует объективную необходимость в кратчайшие сроки освоить теорию, методологию и процедуры стратегического управления как новейшего метода современного менеджмента. Стратегический менеджмент является одним из важнейших его направлений и имеет огромное значение для повышения эффективности функционирования экономики. Это направление управленческой теории и практики является сравнительно новым для руководителей и специалистов отечественных предприятий и коммерческих структур.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошли следующие этапы [1; 4, 5]:

1. *Бюджетирование и контроль.* Эти управленческие функции активно разрабатываются и совершенствуются уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Так, например, диаграммы Г.Гантта (полосовые диаграммы) и в наши дни являются одним из самых распространенных методов планирования. Основная посылка

бюджетирования и контроля — представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) существенно не меняются. Изменения начальных условий рассматриваются как препятствия, преодолимые на основе прошлого опыта.

2. *Долгосрочное планирование.* Методы долгосрочного планирования сформировались в 1950-е гг. Они основываются на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции таких выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Этот подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста компании, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг.

3. *Стратегическое планирование.* Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х – начала 1970-х гг. Этот подход основывается на выявлении трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования, которая понимается как сложно структурированная система факторов, воздействующих на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов, а также социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. *Стратегический менеджмент.* Как самостоятельная дисциплина, он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, он основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и избежания угроз.

#### *Причины возникновения стратегического менеджмента*

Возникновение стратегического менеджмента вызвано объективными причинами, вытекающими из изменений характера среды деятельности предприятий и фирм. Теоретическое обобщение [2–5] позволяет выделить основные группы факторов, повлиявших на эту среду.

Первая группа факторов обусловлена *общемировыми тенденциями развития рыночной экономики*. К ним можно отнести: интернационализацию и глобализацию бизнеса; появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники; развитие информационных сетей (что дает возможность молниеносно распространять и получать информацию); широкую доступность современных технологий; изменение роли человеческих ресурсов; возрастание конкуренции за ресурсы; ускорение изменений в окружающей среде.

Вторая группа факторов является следствием тех *преобразований в системе управления экономикой* стран СНГ, которые произошли при переходе к рыночной модели хозяйствования, массовой приватизации предприятий практически всех отраслей. В результате верхний пласт управленческих структур, который был занят сбором информации, разработкой долгосрочной стратегии и определением направлений развития отдельных отраслей и производств, был ликвидирован. Можно по-разному относиться к уже несуществующим отраслевым министерствам, плановым органам, однако нельзя отрицать, что последние, располагая мощной сетью отраслевых и ведомственных институтов, выполняли практически весь объем работ по разработке перспективных направлений развития предприятий, преобразовывали их в перспективные текущие планы, которые сверху доводились до исполнителей. Задача руководства предприятий заключалась в осуществлении оперативных функций по организации выполнения этих заданий.

В результате стремительной ликвидации этого верхнего слоя управления в сочетании с приватизацией, когда государство отказалось от управления подавляющим большинством предприятий, руководству объединений и фирм были автоматически переданы все функции, которые раньше выполнялись вышестоящими органами. Естественно, что менталитет руководителей, вся внутренняя организация предприятий оказались в большинстве случаев к этому не готовы.

Третья группа факторов, изменяющих среду деятельности предприятий, связана с возникновением огромного количества хозяйственных субъектов различных форм собственности. Сфера пред-

принимательства пополнилась неподготовленными в массе своей к профессиональной управленческой деятельности работниками. Это вызвало необходимость ускоренного освоения ими теории и практики стратегического менеджмента.

Четвертая группа факторов, которая носит также сугубо отечественный характер, обусловлена общей социально-экономической ситуацией периода перехода страны от плановой экономики к рыночной.

Из всего этого следует, что повышенное внимание к решению проблем стратегического управления может и должно обеспечить функционирование предприятий в экстремальных условиях. Не случайно отдельные специалисты выдвигают тезис о том, что в такой ситуации следует говорить, прежде всего, о стратегии выживания и лишь потом о стратегии.

Именно поэтому важен вопрос: когда именно обращение к стратегии становится жизненно необходимым? Одно из таких условий — возникновение внезапных изменений во внешней среде фирмы. Их причиной могут стать: насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы, неожиданное появление многочисленных новых конкурентов и т.п.

С учетом изложенного ранее к настоящему времени сложилось два типа систем управления [6; 11].

Первый тип основан на определении позиции. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них. Этот тип включает в себя долгосрочное и стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических позиций.

Второй тип связан со своевременной реакцией, дающей ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружающей среде, — управление на основе гибких экстренных решений. Этот тип включает в себя управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по сильным и слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей.

Выбор сочетания различных систем для конкретного предприятия зависит от условий среды, в которой оно действует. Выбор системы определения позиций обусловлен новизной и сложностью задач, системы своевременной реакции — темпом изменений и предсказуемостью задач. Синтез этих систем управления позволяет сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

#### *Методология стратегического менеджмента*

Проведенный теоретический анализ позволяет выделить следующие предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента [7–10]:

1. *Изучение рынка.* Здесь исследователей интересуют возможности роста рынка и изменений в составе основных «игроков» рыночной конкуренции. Эти исследования являются решающими для определения структуры коммерческих рисков фирмы.

2. *Сбор информации.* Фирма (предприятие) должна иметь достаточное количество каналов ввода информации относительно как внешнего окружения, так и внутриорганизационных процессов и их динамики. Эффективно действующая на рынке коммерческая фирма должна иметь информационную систему, предполагающую не только сбор информации, но и ее обработку, анализ, систематизацию, хранение и определение информационных потребностей в будущем.

3. *Эмпирические исследования.* Стратегический менеджмент — высокотеоретизированная область управленческих исследований. Это проявляется в изобилии моделей как локальных процессов, так и «глобальных» стратегий. Модели нуждаются в постоянном подтверждении опытными данными. Универсальные, абстрактные модели стратегического менеджмента необходимо применять для решения задач, уникальность которых следует из особенностей конкретной фирмы, действующих на рынке в строго фиксированный отрезок времени. Такие характеристики иногда называют контекстом деятельности фирмы.

4. *Транснациональный бизнес.* Как научная дисциплина стратегический менеджмент конца XX в. и начала XXI столетия ориентировался на процессы глобализации бизнеса. Именно это обстоятельство является одной из наиболее ценных и практически полезных характеристик дисциплины в глазах руководителей корпораций.

5. *Принятие решений.* Процесс стратегического менеджмента — это процесс перманентного принятия решений, их осуществления, контроля, коррекции. Этот процесс носит циклический характер, причем чем более изменчива и неопределенна среда, тем короче длина цикла принятия решений.

6. *Дух предпринимательства.* Хотя стратегический менеджмент строится как систематическая, логически связанная теория, базирующаяся на эмпирических данных, успех стратегии определяется, в том числе, предвидением, интуицией, чувством, что так или иначе значит поступать «правильно», — т.е. всем тем, что определяется как предпринимательская инициатива.

7. *Видение долговременных перспектив.* В то время как операционный менеджмент фокусируется на краткосрочных целях, стратегический ориентируется на долгосрочные перспективы. Чаще всего перспективы следующего года деятельности организации рассматриваются как отправная точка стратегического развития и изменений.

8. *Стратегические альтернативы.* Методология стратегического менеджмента предполагает выдвижение и оценку альтернативных вариантов стратегического развития. Оценка вариантов — одна из важнейших и наиболее ответственных задач стратегического менеджмента.

9. *Междисциплинарный подход.* Теория стратегического менеджмента базируется на комплексе поведенческих наук — социологии, психологии, политологии, экономике, праве и других. В ней широко применяются математические, статистические, системные, вероятностные методы исследования.

10. *Оптимизация использования ресурсов.* Исследование ресурсных возможностей организации и выбор стратегии, обеспечивающей эффективное использование ресурсов в долговременной перспективе, — определяющий фактор планирования, выбора и осуществления стратегии.

11. *Осуществление стратегии и контроль.* Значительное внимание в стратегическом менеджменте уделяется человеческому фактору. Успешная реализация стратегии возможна, когда менеджеры владеют навыками управления организационными инновациями, умеют преодолевать сопротивление изменениям, формировать инновационные команды и управлять ожиданиями людей, вовлеченных в процесс стратегических изменений.

Какие преимущества дает управленцам (прежде всего высшего звена) знание стратегического менеджмента? Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет [1; 12–13]:

- на рациональной основе сформулировать возможные стратегии и определить, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- искать альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный;
- развивать умение ориентироваться в будущем, чтобы учитывать возможные последствия тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимосвязанных элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, обладающие знаниями и навыками в этой области, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице и сделать успешную карьеру. Начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

### *Школы стратегического менеджмента*

За годы развития стратегического менеджмента сформировалось 12 школ (рис. 1), которые можно сгруппировать следующим образом: школы-«ядра»; школы-«мякоти»; школы-«оболочки».

1. *Школы-«ядра»* объединяют первые 4 школы и имеют в основном познавательный характер:

1. Школа обучения («тренер») является преимущественно познавательной концепцией, основанной на вере в то, что знание — сила, что руководству достаточно нацелить организацию на самообу-

чение и познавательную активность. В результате предприятие само начнет вырабатывать адекватную стратегию.

2. Промежуточной между первой (школой обучения) и третьей (школой власти) является вторая школа («садовник»).

3. Школа власти («дипломат») акцентирует внимание высшего руководства на управлении политическими коалициями внутри организации и участии в коалициях вовне. Стратегия при таком подходе становится управлением конфронтацией.

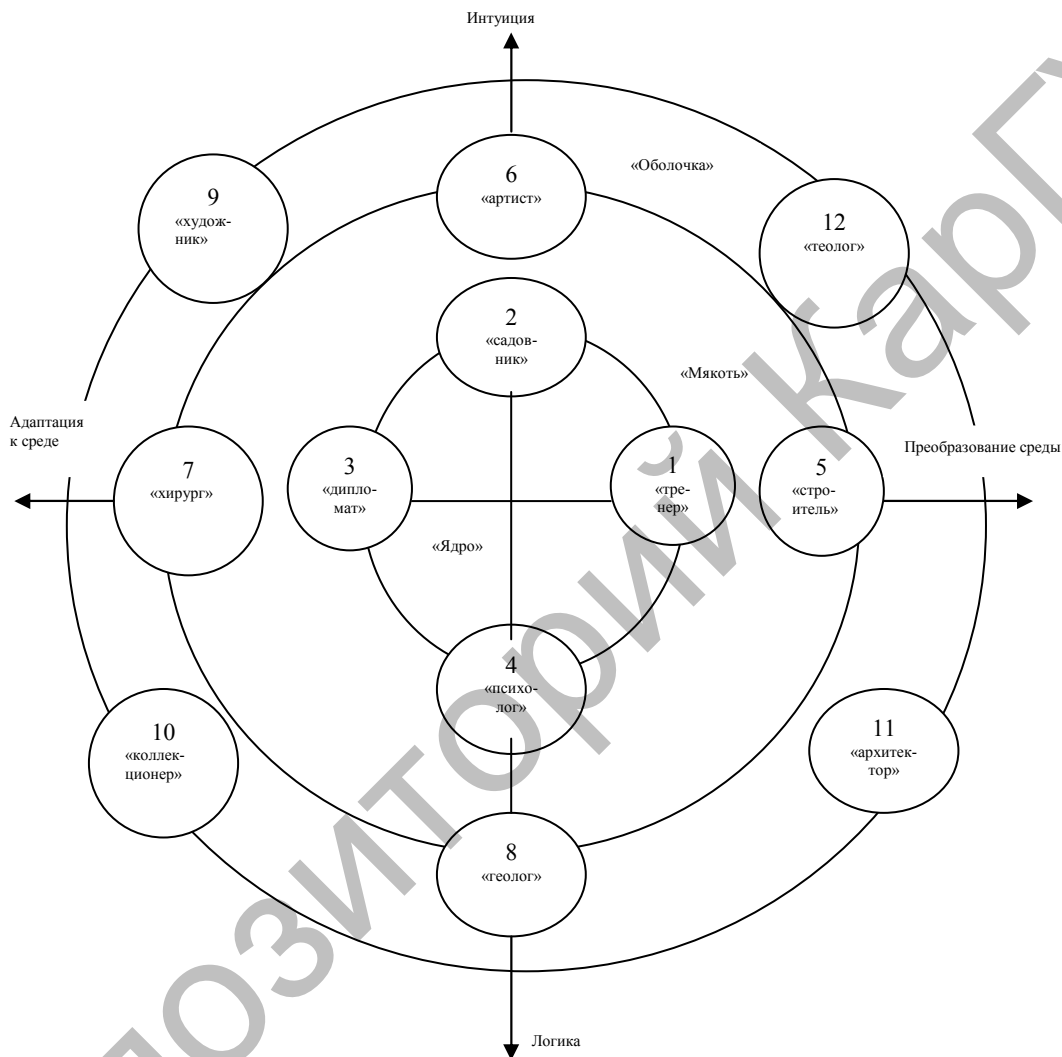


Рис. 1. Основные школы стратегического менеджмента (данные работы [11; 149])

4. Когнитивная школа («психолог») пытается найти ключ к разгадке процесса формирования стратегического видения. Ею найдено много интересного. Обнаружены и описаны психологические фреймы, схемы, карты, помогающие интерпретировать ситуации; фильтры, мешающие правильной интерпретации; психологические клапаны, блокирующие важную информацию.

II. Школы-«мякоти» создают «тело» стратегического менеджмента и включают в себя следующие 4 школы:

5. Исходной школой стратегического менеджмента является школа моделирования (другое название — школа дизайна). Школа моделирования («строитель») ориентирует высший менеджмент организации на создание уникальной, ясной, простой и четко определенной стратегии, сочетающей интуитивный и формализованный подходы. Интуитивный подход преобладает в самом начале, при формировании целей, и в конце, в процессе оценки стратегии как ясной и простой. А формализация составляет содержание процесса формирования стратегии.

6. Предпринимательская школа («артист») близка к школе моделирования. Ее «изюминка» — в особом внимании к индивидуальности, уникальности стратегического видения лидера организации. Видение является основным понятием этой школы. Понять свое собственное видение и уметь изменить его — практическая задача предпринимателя.

7. Школа внешней среды («хирург») подходит к процессу формирования стратегии как к процессу «опознания», ранжирования ситуационных факторов и своевременной адаптации к этим факторам. Но организации, управляемые ситуативными стратегиями, иногда напоминают близорукого спортсмена, потерявшего очки.

8. Школа позиционирования («геолог») ориентирует высший менеджмент на поиск наиболее выгодных для организации рыночных позиций, исходя из общеэкономической ситуации в стране, отрасли, на основе анализа конкурентов, поставщиков, покупателей и товаров-заменителей. Удача в выборе позиции согласно предписаниям этой школы определяет успех в конкуренции. Но чтобы выбрать удачную позицию, необходимо провести фундаментальное исследование внешней среды с точки зрения интересов и качеств организации, а затем обеспечить ее непрерывный мониторинг.

III. *Школы-«оболочки»* решают ограниченные задачи стратегического менеджмента и включают в себя оставшиеся 4 школы. Они представляют собой «подарок» теории и практики стратегического менеджмента другим наукам и практическим сферам жизни. Особый интерес среди школ-«оболочек» представляет десятая (школа конфигурации) и одиннадцатая (школа планирования):

10. Школа конфигурации («коллекционер») сориентирована на идентификацию конкретного стратегического подхода, предлагаемого той или иной школой. При этом считается, что, если организация или ее окружение существенно изменились, необходимо вовремя заменить и стратегическую концепцию. Но это умозрительный подход, который, возможно, хорош в учебных и исследовательских целях, но малопригоден на практике.

11. Школа планирования («архитектор») обеспечивает создание логических инструментов планирования и контроля. На практике эта школа малопригодна.

В литературе последних лет наиболее обстоятельный анализ школ стратегического менеджмента представлен в работе Г.Минцберга, Б.Олстрэнда, Дж.Лэмпела [12; 7, 8]. Эти авторы выделяют и анализируют 10 научных школ стратегического менеджмента:

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления ситуации.
2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс.
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс.
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров.
8. Школа организационной культуры: формирование стратегии как коллективный процесс.
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс.
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

Эти школы, в свою очередь, подразделяются на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер, т.е. показывают, как должны формироваться стратегии.

Следующие семь школ (вторая и третья группы) рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их последователи делают акцент на исследовании реальных процессов разработки стратегий. Школы, составляющие вторую группу, стремясь связать стратегию с реальным поведением фирмы, пытались рассматривать ее как результат предвидения будущего, озарения, разрешающего менеджеру принять риск. Таким образом, стратегия связывалась с процессами, происходящими в сознании менеджера. Наиболее последовательно эта позиция разрабатывалась когнитивной школой, которая, выбрав своей методологической основой когнитивную психологию, пыталась проникнуть в сознание стратега.

Четыре школы, составляющие третью группу, пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и детерминистски проанализировать процесс стратегического управления.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических из-

менений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т.д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях в конкретный момент времени.

### *Цели и типы стратегий*

Одной из ключевых составляющих управления является стратегия.

Существует несколько определений понятия «стратегия». Приведем некоторые из них, на наш взгляд, наиболее характерные.

**Стратегия** — процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.

**Стратегия** — процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.

Существует целый ряд определений понятия «стратегическое управление». В качестве рабочего определения можно дать следующие:

**Стратегический менеджмент** — это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при ответственности поставленных целей ее внутренними возможностями.

При помощи стратегического менеджмента руководство определяет направление движения фирмы (предприятия), т.е. ее основополагающую стратегию. Основополагающая стратегия — это общий план важнейших действий, посредством которых предприятие (фирма) намеревается достичь своих долгосрочных целей. Основополагающие стратегии подразделяются на три категории: роста, стабилизации и экономии. Отдельная основополагающая стратегия может быть посвящена глобальной деятельности фирмы (предприятия) [13; 285–290].

Стратегия роста компании может базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров, или вывода существующих продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации, когда компания поглощает имеющиеся сходные товарные линии или линии, позволяющие ей осуществить вхождение в новые сферы бизнеса фирмы. Очень многие организации предпочитают расти за счет слияний и приобретений других компаний. Тем самым они быстро приобретают необходимые для конкуренции в глобальном масштабе «вес» и ресурсы, получают возможность инвестиций в новые технологии, контроля над каналами распределения и гарантируют себе доступ к рынкам.

Стратегия стабилизации (или стратегия паузы) предполагает ограничение предприятием масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации предприятие переходит, как правило, после того, как оно преодолевает период бурного роста.

Стратегия экономии означает, что предприятие переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает, или ликвидирует целые направления бизнеса, когда проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

Под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов, т.е. прекращение существования. Говоря о продаже бизнеса, который перестал играть для компаний центральную роль, обычно используют термин «дивести́рование».

Выбор компанией стратегии глобализации означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка как потребительских товаров, так и продукции производственного назначения. Экономическая идея стратегии глобализации состоит в том, что организация повышает свою производительность за счет стандартизации процессов разработки и производства товаров, взаимодействий в разных странах

с одними и теми же поставщиками, ускоренного вывода товаров на мировые рынки, координации цен и ликвидации дублирующих друг друга мощностей.

### Уровни стратегического управления

Организация стратегического управления напрямую зависит от масштаба, структуры и положения на рынке той или иной компании. Так, в корпорации, развивающей одновременно несколько направлений деятельности (диверсифицированной корпорации), стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях [6; 16–23]:

- корпоративная стратегия для компании в целом;
- деловая стратегия для каждого отдельного вида деятельности;
- функциональная стратегия для каждого направления определенной сферы деятельности;
- операционная стратегия для основных структурных единиц — дочерних фирм, представительств, филиалов, отдельных предприятий и т.п.

На рисунке 2 выделены три уровня стратегии.

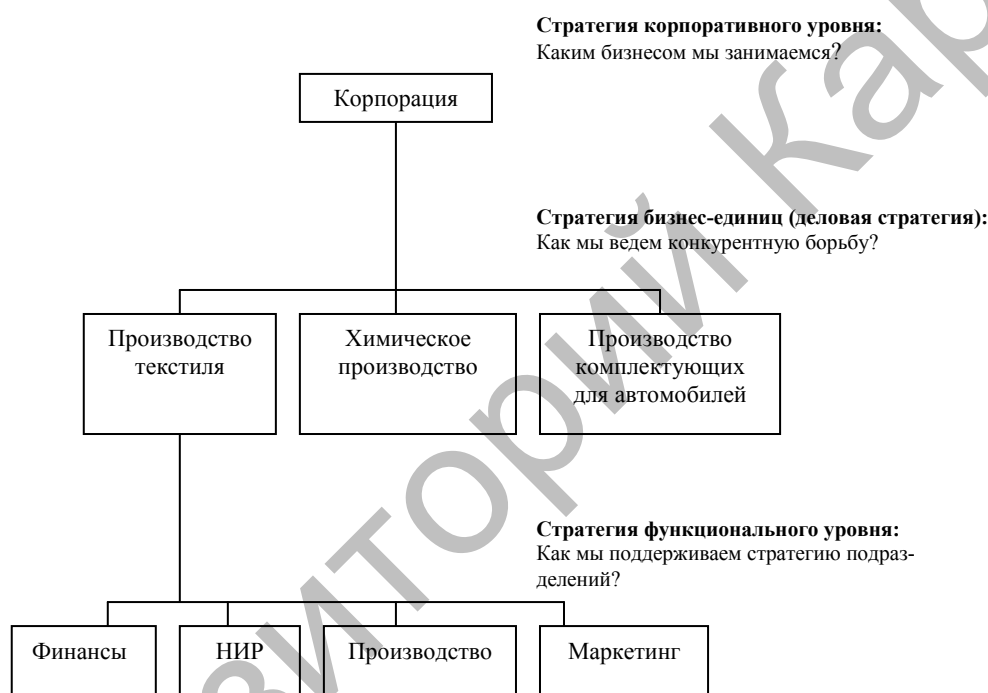


Рис. 2. Три уровня организационной стратегии (данные работы [13;293])

**Корпоративная стратегия** является общим планом управления для компании. Она распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности. Состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии предусматривает:

- 1) действия по достижению диверсификации;
- 2) шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма;
- 3) нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- 4) создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Корпоративная стратегия создаётся руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. Руководители ключевых производств также могут принимать участие в разработке стратегии компании, особенно если это касается возглавляемого ими производства.

**Деловая стратегия** представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Она концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

- а) реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
- б) разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- в) объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- г) решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

**Функциональная стратегия** нацелена на деятельность той или иной функциональной службы (или отдела) в рамках общей стратегии данного хозяйственного подразделения.

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни (маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, персонал, электронная обработка данных и др.) способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения исполнителей на должности, которые также требуют знаний в области бизнеса. Разработка функциональной стратегии подразумевает активное поведение менеджеров в рамках заданной функции. Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую каждый имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности.

**Операционная стратегия** относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка). Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством.

#### *Система стратегического управления*

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают (или следуют) один из другого.

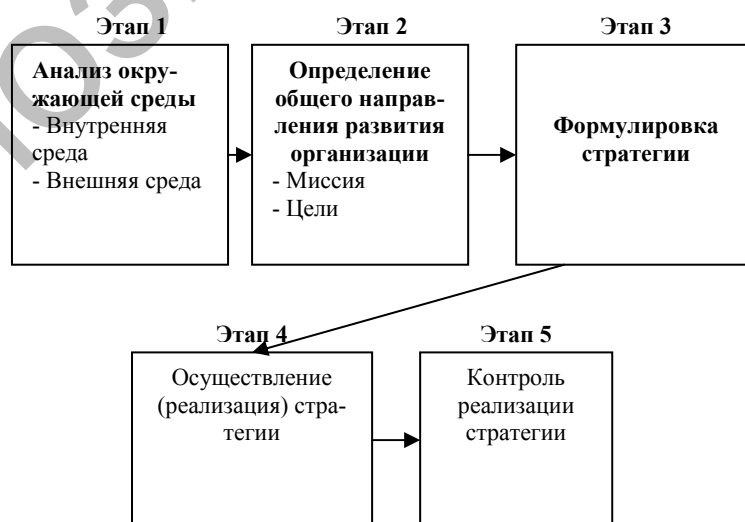


Рис. 3. Основные этапы процесса стратегического управления (данные работы [6; 24, 14; 44])

Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 3. Каждый из этапов стратегического менеджмента имеет, в известной мере, самостоятельное значение, требует своих специфических процедур и подходов.

#### *Цель и задачи анализа среды фирмы (предприятия)*

Каждая производственная система функционирует в сильно изменяющейся среде, поэтому выработка стратегии поведения фирмы в значительной степени обусловлена факторами взаимодействия и влияния среды.

В общем виде анализ окружающей среды фирмы — это процесс отслеживания организационного окружения и сопоставления с настоящими и будущими угрозами и благоприятными возможностями, которые могут влиять на способность фирмы к достижению поставленных целей. Организационное окружение представляет собой набор факторов внешней и внутренней ситуации, которые могут способствовать продвижению организации вперед для достижения ее целей.

Цель анализа окружающей среды фирмы (организационного окружения) — выявить, какие меры необходимо предпринять для того, чтобы управление могло своевременно реагировать на внешние и внутренние импульсы для увеличения своего успеха.

Чтобы анализ среды был действенным и эффективным, менеджер должен глубоко понимать структуры организационного окружения.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: 1) макроокружения; 2) непосредственного окружения; 3) внутренней среды.

*Анализ макроокружения* включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Исследование среды управления производится с помощью ряда современных методов анализа. К ним, в частности, относятся методы STEP (или PEST)- и SWOT (реже-SNW-)-анализа. С их помощью исследователи ищут ответы на стратегические вопросы [10; 50]:

- каково нынешнее положение организации?
- в каком положении организация могла бы оказаться в будущем?
- какие препятствия могут возникнуть и что благоприятствует организации на пути к поставленным целям?
- какие возможности необходимо реализовать, чтобы достигнуть этих целей?
- как управлять реализацией стратегии?

По результатам STEP- и SWOT-анализа формируются варианты стратегического развития управляемой системы — фирмы, организации, социума.

#### *Определение общего направления деятельности предприятия (фирмы)*

Следующий шаг в процессе разработки стратегии фирмы — это определение общего направления ее деятельности, включая формулирование ее миссии и целей функционирования. На этом этапе глава фирмы на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды, выявления сильных и слабых сторон

организации должен задать себе вопрос: «Какой мы видим свою компанию, что мы собираемся делать, чего хотим достичь?».

Понятие «миссия организации» имеет широкое и узкое значения.

В широком смысле миссия организации рассматривается как своего рода философия организации, определяющая ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми она намеревается осуществлять свою деятельность.

В узком смысле миссию можно определять как четко выраженную причину существования фирмы. Формулировка миссии должна содержать следующие элементы:

- определение задачи фирмы с точки зрения ее основных услуг или товаров, ее основных рынков и основных технологий;
- ответ на вопрос: какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?;
- характеристика внешней среды по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы, задавая ей набор ограничений и условий функционирования;
- формулировка, описывающая культуру фирмы и содержащая ответы на вопросы: какого типа рабочий климат существует внутри фирмы, людей какого типа привлекает этот климат? (Иначе говоря, культура — это имидж фирмы, ее положение, представление о ней в общественном сознании.)

Понятие «миссия» тесно связано с понятием «имидж организации». В мировой практике создание имиджа фирмы — одна из стратегических целей управления.

**Имидж организации** — это совокупное общественное восприятие компании или фирмы многими людьми. Впечатление о фирме формируется в ходе личных контактов человека с фирмой, на основе слухов, циркулирующих в обществе, из сообщений средств массовой информации.

**Цели** — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным, и на что направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, на них базируется система мотивирования, используемая в организации. Цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Цели становятся *инструментом стратегического управления*, когда они: 1) определены или сформулированы, 2) известны работникам и 3) приняты ими к исполнению. Формулирование целей — процесс очень сложный. Точная формулировка цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу, поэтому к ней предъявляются определенные требования.

#### *Процесс выбора (разработки) стратегии предприятия*

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними организационную структуру, руководство организации приступает к выбору стратегии.

Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Обычно организация выбирает стратегию из нескольких альтернативных вариантов.

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделить, так как они представляют собой разные уровни одного процесса анализа, но используют различные методы.

На этапе разработки формулируются стратегии, позволяющие достичь поставленные цели. Главной задачей данного этапа является разработка возможно большего числа альтернативных стратегий. Это значительно расширяет выбор и позволяет не пропустить потенциально лучший вариант.

Следующий этап выработки стратегии заключается в доводке общей стратегии до уровня ее адекватности целям развития организации во всем их многообразии.

Решающим моментом выбора стратегии развития являются анализ и оценка альтернативных вариантов.

Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы в будущем максимальную эффективность деятельности фирмы для достижения ее главных целей. Происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М.Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке [6; 68–70].

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Для этого типа стратегии характерно то, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию

завоевать большую долю рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь налаженную организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также четко работающую систему распределения продукции. То есть чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма, чтобы стать лидером, должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, берущие на вооружение этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, совершенную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Цель данной стратегии — удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента рынка.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на этом рыночном сегменте. В этом случае фирма старается работать не на всем рынке, а на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в продукции определенного типа. Она может стремиться к снижению издержек либо проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов.

Однако для проведения стратегии третьего вида фирма обязательно должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. в своих намерениях исходить не из потребности рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, — это различные модификации нескольких базовых (эталонных) стратегий. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Принято выделять следующие эталонные (базовые) стратегии развития предприятий (фирм) [15; 16–17]:

**1. Стратегии концентрированного роста:**

- стратегия усиления позиции уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

**2. Стратегии интегрированного роста:**

- стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками);
- стратегия вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

**3. Стратегии диверсифицированного роста:**

- стратегия централизованной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);
- стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; самая сложная стратегия развития).

**4. Стратегии сокращения:**

- стратегия ликвидации бизнеса;
- стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);
- стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);
- стратегия сокращения расходов (разработка мероприятий по сокращению затрат).

На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

#### *Внедрение, претворение стратегии в реальные дела*

Реализация (внедрение) стратегии является наиболее сложным и ответственным этапом стратегического процесса в целом. Как бы творчески ни была сформулирована стратегия, она должна быть адекватно претворена в практические действия. Сегодня все сильнее ощущается потребность в динамичных подходах как к формулированию, так и к исполнению стратегий. Неправомерно рассматривать стратегию как статичный аналитический процесс; она требует дальновидности, интуиции и участия в ее разработке и реализации всех работников компании. Многие организации отказались от центральных отделов планирования, стратегия становится частью повседневной деятельности на всех управленческих уровнях. Внедрение стратегии требует применения различных инструментов, изменения отдельных частей организации (рис. 4).

Как видно из рисунка 4, ключевым фактором успешного внедрения стратегии считается лидерство.

*Лидерство (руководство)* — это способность индивида оказывать желаемое влияние на членов организации с целью обеспечения внедрения стратегии. Важная часть реализации стратегии — достижение консенсуса. В новую стратегию, в ее видение и цели должны поверить все члены организации. Лидерство включает в себя убеждение, мотивацию и изменение корпоративных ценностей и культуры в целом. Призванный обеспечить выполнение новой стратегии руководитель организации может проводить публичные выступления перед коллективом, создавать коалиции; убеждать менеджеров средних уровней действовать в соответствии с его видением бизнеса.

Создание или изменение структуры компании обычно начинается со организационной структуры. Рассматриваются обязанности и ответственность менеджеров; распределение полномочий, схемы подразделений, отделов и производственных мощностей. Структура также определяет степень децентрализации управления компанией, процедуры разработки рабочих заданий и применяемые технологии.



Рис. 4. Основные инструменты претворения стратегии в жизнь (данные работы [13; 309])

К информационным и контрольным системам относятся системы оплаты труда, поощрений, распределения ресурсов, собственно информационные системы, а также правила, политика и процедуры компании. Изменение этих систем является мощным инструментом внедрения стратегии. Например, если новая стратегия предполагает проведение агрессивной рекламной кампании, менеджеры могут перераспределить имеющиеся у организации ресурсы в пользу отдела маркетинга. Менеджеры и сотрудники должны поощряться за приверженность новой стратегии и высокие результаты деятельности.

Сравнение пяти подходов к реализации стратегии

Факторы	Подходы				
	командный	организационные перемены	коллаборативный	культурный	кресцивный
Постановка задач и целей	Диктуются сверху	Диктуются сверху	Обсуждаются группами	Внедряются в культуру	Намечаются сверху, совершенствуются снизу
Что означает хороший результат по отношению к процессу стратегического планирования и реализации?	Хороший план оценивается на основании экономических критериев	Организация и структура, которые соответствуют стратегии	Приемлемый план, который находит поддержку в верхнем звене руководства	Армия людей, занятых реализацией	Разумная стратегия, которая пользуется поддержкой
Какие виды факторов используются для разрешения конфликта между альтернативными стратегиями?	Экономические	Экономические, политические	Экономические, политические, социальные	Экономические, социальные	Экономические, социальные, политические, поведенческие
Какое усилие требуется от всей организации в целом: – при планировании; – при реализации?	Слабое Неизвестно	Слабое Значительное	Значительное Слабое	Значительное Слабое	Значительное Слабое
Насколько жестки требования высшего руководства к обеспечению успеха?	В высокой степени	В высокой степени	В средней степени	В низкой степени	В низкой степени
Осознание лично руководителем всех стратегических возможностей и угроз	В высокой степени	В высокой степени	В средней степени	В низкой степени	В низкой степени
Объем власти руководителя для обеспечения детального выполнения плана	Полный	Полный	Средний	Средний	Средний

*Примечание.* Использованы данные работы [6; 105].

Человеческие ресурсы компании — это ее работники. Отдел человеческих ресурсов занимается отбором, наймом, переводами, повышениями в должности и увольнениями сотрудников. Все действия должны быть скоординированы с общей стратегией компании. Например, программы обучения работников могут быть направлены на осознание ими целей и значения новой стратегии или на выработку необходимых навыков и стереотипов поведения. Иногда компании приходится осуществлять замену сотрудников.

Итак, внедрение стратегии во многом определяет эффективность стратегического менеджмента. Для претворения намеченных планов в жизнь менеджеры используют такие инструменты, как лидерство, изменение структуры, информационные и контрольные системы и человеческие ресурсы.

Американские специалисты Д.Бродвин и Бурджуаз [16; 176–190] на основе своих исследований практики руководства ряда предприятий предлагают пять основных подходов к реализации страте-

гии: от самого простого, когда сотрудникам просто дается указание о реализации сформулированной стратегии, до подхода, когда необходимо подготовить таких сотрудников, которые были бы способны сами сформулировать и реализовать хорошую стратегию. В каждом из подходов менеджер играет разные роли и использует различные методы стратегического менеджмента. Бродвин и Бурджуаз называют эти пять подходов так: командный подход, подход организационной перемены, коллаборативный подход, культурный подход и кресцивный подход (обзор этих пяти подходов см. в таблице).

Профессор Гарвардской бизнес-школы Томас Бонама [17; 69–76] полагает, что для успешной реализации стратегии менеджеру необходимо владеть четырьмя основными типами навыков исполнения (рис. 5).

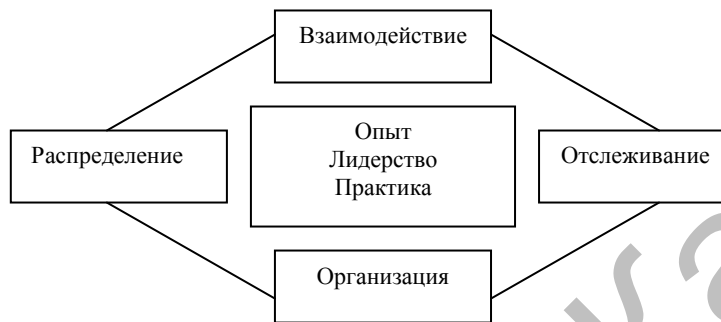


Рис. 5. Четыре основных навыка исполнения (данные работы [6; 112])

Навыки взаимодействия (интерактивные навыки) выражаются в способности менеджера управлять своим поведением и поведением других для достижения цели.

Навыки распределения отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов.

Навыки отслеживания заключаются в эффективном использовании менеджером информации для корректировки любых ситуаций и проблем, возникающих в процессе реализации. Хорошие реализаторы создают эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают специфическими навыками, необходимыми для преодоления препятствий и выполнения поставленных задач. В рамках всего процесса реализации менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет реализация стратегии и в какой степени она соответствует целям организации.

#### *Контроль реализации стратегии как заключительный этап процесса стратегического управления*

Контроль — это важная часть работы любого менеджера. Он заключается в обеспечении реализации запланированных действий.

На рисунке 6 изображен алгоритм осуществления процесса контроля. Из него видно, что при несоответствии качества работы организации намеченным планам или существующим стандартам правление предпринимает корректировочные действия с тем, чтобы все же реализовать намеченное. И напротив, если качество работы соответствует планам и стандартам, необходимость в корректировочных действиях отпадает.

Количественная оценка работы предприятия (фирмы) — это оценка работы, результаты которой количественно обобщаются и прорабатываются, чтобы стать основой для проведения стратегического контроля (это особый вид организационного контроля, который заключается в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке для обеспечения правильного функционирования). По сути, стратегический контроль проводится для реализации всех планов, намеченных стратегическим менеджментом.

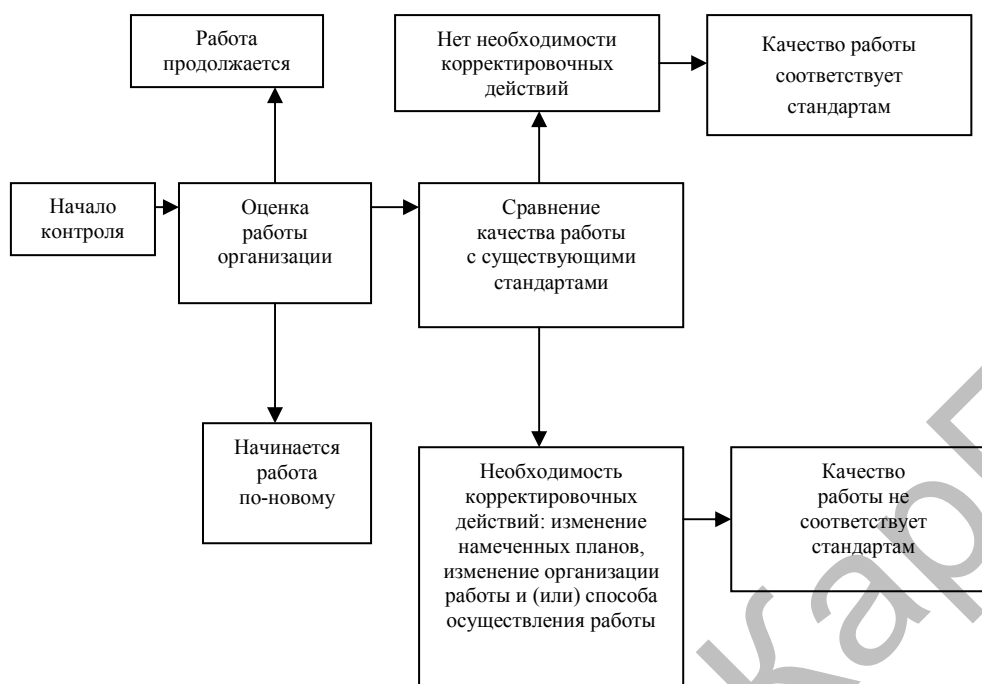


Рис. 6. Общая схема процесса контроля (данные работы [6; 209])

Можно привести следующие примеры количественной оценки работы фирмы: количество единиц продукции, произведенных за единицу времени, себестоимость производства, продуктивность производства, коэффициент текучести рабочей силы, уровень прогулов, уровень продаж и уровень их роста, уровень чистой прибыли, уровень выплачиваемых дивидендов, уровень доходов от акций, доля рынка, которой обладает организация.

В заключение следует отметить, что контроль реализации стратегии — это своего рода механизм обратной связи, позволяющий на каждом этапе стратегического управления вносить необходимые коррективы.

#### Список литературы

1. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
2. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 768 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
6. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. — 240 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
8. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО Изд-во «Перспект», 2003. — 336 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА – М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
10. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во «Омега – Л», 2008. — 464 с.
11. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Изд-во «Омега – Л», 2008. — 781 с.
12. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. — L., 1997. — P. 7–8.
13. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.
14. Герасименко В.В. Основы менеджмента. — М.: ТЕИС, 2000. — 144 с.
15. Большаков А.С. Менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 160 с.
16. Brodwin D. Beurgeois. Five Steps to Strategic Action // California Management Review. — Spring, 1984. — P. 176–190.
17. Vonotа T.V. Making You Marketing Strategy Work // Harvard Business Review. — March-April, 1984. — P. 69–76.