

ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Статья посвящена актуальным проблемам стратегического управления компанией. В частности, дана классификация стратегий, обобщены подходы к измерению результатов деятельности, проанализированы проблемы управления стратегическими изменениями. Обоснованный выбор стратегии развития компании позволяет избежать многих конфликтов несогласованных действий различных уровней управления.

В экономической литературе понятие стратегического управления тесно связано с проблемами конкурентной борьбы. Так, К. Омайе [1] определяет стратегию как направление действий по изменению сильных сторон организации, имеющих отношение к ее конкурентам, отличает эти действия от действий, направленных на достижение оперативных улучшений. По определению Ф. Дэвида [2], стратегия должна эффективно капитализировать сильные стороны и обеспечивать преодоление слабых сторон компании.

В экономической литературе наиболее популярным является деление стратегий на два вида: портфельные и конкурентные. И. Ансофф [3] отмечает, что

любая портфельная стратегия связана с разработкой комбинации видов бизнеса организации и должна иметь следующие характеристики:

- вектор роста, определяющий направление будущей сферы деятельности;
- конкурентные преимущества, на создание которых будет нацелена деятельность организации;
- синергетический эффект различных видов деятельности;
- стратегическую гибкость видов деятельности.

Расширение масштабов бизнеса либо другой стратегии развития не всегда однозначно приводит к росту прибыли и финансовой устойчивости. Необходимо формирование долгосрочной стратегии с учетом следующих принципов:

- стратегический успех на рынке вовсе не является результатом крупных инвестиций в развитие, разработку новых продуктов, выхода на новые сегменты рынка;
- стратегия должна быть переведена на операционный уровень, доведена до каждого отдела и исполнителя;
- необходимы соответствующие организационные преобразования, более четкая координация подразделений в условиях новой стратегии;
- индивидуальные цели работников должны быть приведены в соответствие со стратегией компании;
- необходимо организовать процесс изучения и адаптации стратегии;
- активизация изменений руководителями высшего уровня управления.

Определив конкретную стратегическую позицию в бизнес-пространстве, принимается решение о выборе стратегии развития бизнеса. Выбор зависит не только от реальной стратегической позиции, но и от преимуществ стратегического развития. Возможны три способа интеграции организации в бизнес-пространство (интеграция инсорингового типа, интеграция аутсорингового типа, интеграция виртуального типа).

Способы интеграции в рамках представленных выше типов многообразны, каждый из них имеет и преимущества и недостатки, которые следует рассмотреть с позиций реального состояния организации. *Прямая интеграция* предполагает приобретение в собственность или получение существенного влияния на работу посредников по сбыту продукции.

Обратная интеграция, отражающая стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья и материалов.

Горизонтальная интеграция связана со стремлением получить в собственность или под контроль имущество своих конкурентов.

Развитие рынка предусматривает распространение своей продукции на новые рынки в новых географических сегментах. Это направление возможно и целесообразно в следующих случаях:

- компания имеет достаточный капитал, мобильный имущественный комплекс для производства продукции;
- существуют рынки, где предложение соответствующей продукции, выпускаемой предприятием недостаточно;
- компания успешна в своем бизнесе, и издержки, связанные с выходом на новые рынки, не приведут к потере финансовой устойчивости.

Захват рынка рассматривается, как стремление увеличить долю своей продукции на традиционном рынке и целесообразен в следующих ситуациях:

- рынок не насыщен продукцией;

- норма потребления может в скором времени возрасти;
 - доли рынка основных конкурентов по различным причинам снижаются.
- Развитие продукта как стремление увеличить объемы продаж через улучшение потребительских свойств продукции целесообразно в следующих случаях:
- конкуренты предлагают на рынке продукцию более высокого качества по приемлемой цене;
 - имеется достаточный потенциал для улучшений;
 - вложения в улучшение потребительских свойств экономически целесообразны.

Концентрическая диверсификация предполагает создание производств, связанных с основным профилем организации, и целесообразна в следующих случаях:

- добавление новых продуктов повышает доходность бизнеса за счет традиционных продуктов;
- новые направления сами по себе высоко rentabelны;
- новые направления позволяют повысить качество и снизить сроки производства продукции.

Конгломератная диверсификация, ориентированная на выпуск новой продукции, не совпадающей с основной деятельностью, может приниматься в качестве новой стратегии в случаях, если:

- основное направление предприятия вынуждено сокращаться;
- приобретение нового бизнеса является выгодным инвестиционным проектом;
- имеются свободные производственные мощности;
- имеется капитал и опытные управленческие кадры для конкурирования в новой отрасли.

Сокращение бизнеса является вынужденной стратегией как результатом слабых конкурентных позиций в отрасли. Реструктуризация активов позволит сохранить бизнес, хотя и в меньших масштабах.

Конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых следует действовать в каждой из сфер бизнеса организации. Обобщение точек зрения на типологию конкурентных стратегий и их сущность таких зарубежных и отечественных экономистов, как И. Ансофф, Г. Азоев, М. Кныш, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрикленд, [4–7], отражено в таблице.

Конкурентные стратегии

Типы стратегий	Характеристика
Виолентная (силовая)	Максимизация доли рынка, лидерство в издержках
Пациентная (нишевая)	Фокусирование на конкретном сегменте рынка
Коммутантная (приспособительная)	Товарная дифференциация, быстрое реагирование на спрос
Эксплерентная (пионерская)	Диверсификация, внедрение инноваций

Выбор стратегии компании требует наличия критериев измерения ее результативности. В условиях, когда компания проводит организационные преобразования и отказывается от функционального управления в пользу межфункциональных рабочих команд, традиционные показатели эффективности перестают быть действенными. Экономические аспекты стратегии роста могут эффек-

тивно контролироваться в рамках сбалансированной системы показателей, основоположниками которой являются Р. Каплан и Д. Нортон [8].

Сбалансированная система показателей представляет собой сочетание объективных, поддающихся количественному учету результатов субъективных характеристик будущего роста. Она является не только тактической или операционной оценочной системой: она служит также средством стратегического управления на долгосрочной основе (рисунок).



Сбалансированная система показателей

В качестве эффективного инструмента управления изменениями У. Эккерсоном [9] была предложена панель индикаторов, обеспечивающая три главных функциональных комплекса, позволяющих:

- отслеживать критически важные бизнес-процессы и виды деятельности, используя показатели эффективности бизнеса, обеспечивающие подачу предупреждающих сигналов;
- выявлять первопричины проблем путем анализа релевантной и актуальной информации;
- управлять людьми и процессами с максимальной эффективностью.

Панель индикаторов – многослойное информационное приложение на базе инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных, которое позволяет организации осуществлять измерение, мониторинг и управление бизнесом более эффективно. По сути, это законченная корпоративная информационная система, разработанная для того, чтобы помочь добиться максимальной эффективности и достичь поставленных стратегических задач.

На необходимость выявления ключевых компетенций, критических факторов успеха и базисных возможностей для успешной реализации стратегий обращают внимание П. Дженстер и Д. Хасси [10]. Под критическими факторами успеха понимаются не только базовые внутренние и внешние условия реализации стратегии компании, но и способности, ресурсы, которыми она должна обладать. В качестве элементов, влияющих на успех компании, авторы выделили следующие:

- макросреда; отраслевые характеристики;
- позиции поставщиков, конкурентов, потребителей;
- требования стандартов;
- характеристики, специфические для данной компании, являющиеся следствием ее конкурентных позиций;
- индивидуальные ценности главных действующих лиц в виде ведущих руководителей, крупных акционеров;
- наличие ресурсов.

Компетенция представляет собой совокупность умений и технологий, которые выгодно может использовать соответствующая компания; она включает умения, сформировавшиеся в рамках всей компании и позволяющие производить продукт, необходимый потребителю и встраивающийся в конкурентную позицию.

Ключевой является компетенция, которая обеспечивает реальный или потенциальный доступ к рынкам, обеспечивает выгоду потребителям, является устойчивой к копированию конкурентами.

М. Мейер обращал внимание на то, что сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортонa трудно реализуема, так как требует комбинирования совершенно разнородных финансовых и нефинансовых показателей [11]. Автором была рассмотрена возможность применения нового процессно ориентированного анализа рентабельности (activity-based performance analysis). Процессы функционирования и экономические результаты пересекаются во взаимоотношениях компании с потребителями: бизнес-процессы вызывают расходы, а покупатели приносят доходы. Отсюда следует, что связи между бизнес-процессами, затратами и доходами легче понять на уровне потребителя, а не на уровне компании или отдельной бизнес-единицы. Покупатель является центром прибыли и должен стать основной единицей анализа.

В компании стратегия ориентирована на наличие двух категорий потребителей. Первая категория – крупные компании, заинтересованные в устойчивых отношениях; вторая – клиенты, руководящие только уровнем цен.

Рассмотренные вышеизложенные подходы, концепции систем позволяют сделать вывод, что идеальной системы, которая не требует адаптации к конкретному виду деятельности, пока не существует. Факторами, которые должны быть учтены при формировании систем для конкретной компании, следует считать масштаб бизнеса, тип организационно-управленческой структуры, характер концепции.

Эффективность изменений в организации должна измеряться как поэтапно, так и по завершении, если организация рассматривает их как проект с определенными временными параметрами. Одним из подходов к формированию систем показателей является выделение следующих групп:

- обобщающие показатели эффективности;
- показатели эффективности живого труда;
- показатели эффективности использования основных и оборотных средств и капитальных вложений;
- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели эффективности инноваций.

Управление в условиях стратегических изменений, которые по своей сути закладывают основу будущих успехов, но требуют от персонала иных подходов и профессиональных компетенций, связано с повышенной конфликтностью, сопротивлением со стороны персонала.

В деловой практике сложились различные подходы к управлению изменениями. В любом случае решается вопрос, являются ли организационные изменения рациональным способом сохранения и повышения эффективности деятельности организации. Изменения не являются самоцелью, они должны содействовать реализации стратегии.

Взвешенный подход к управлению изменениями требует учета многих факторов как внешнего, так и внутреннего воздействия, состояния отрасли, организации, рынка и специфики выпускаемого продукта.

Важнейшими аспектами управления проведением изменений являются следующие [12]:

- изменения должны опираться на четко сформулированную цель самих изменений, иначе все сведется к непоследовательным, случайным, неосознанным действиям;
- необходимо определить главное направление и обеспечить его ресурсами;
- должна быть определена ответственность конкретных лиц за выполнение и результаты мероприятий;
- следует разработать систему оценки и контроля, поддерживающую новую стратегию;
- обеспечить причастность к разработке мероприятий по изменениям всех категорий работников;
- недостаточно эффективными изменения делает сопротивление персонала организации.

Условия, способствующие и препятствующие изменениям, исследовал Д. О'Шоннесси [13], который отмечал, что незначительные изменения в процедурах и операциях происходят в организациях постоянно как адаптационные меры реагирования на изменения внешней среды. Все дело в масштабах изменений и в том, требуют ли они существенного перераспределения ролей в организации.

Стремление сохранить социальные отношения в организации является основной причиной сопротивления, а не технические изменения.

Наряду с условиями, вызывающими сопротивление, существуют условия, способствующие изменениям, такие как кадровые изменения (особенно на высоком уровне управления) уже сами по себе порождают изменения в организации; инновации в новую технику и технологии также требуют преобразований в организации.

В контексте нашего исследования значительное внимание отводится стратегическим изменениям, выявлению их сущностных характеристик. Точки зрения на стратегические изменения, приведенные в экономической литературе, раскрывают суть управления процессами изменений. В частности, А.Т. Зуб и М.В. Локтионов [14] рассматривают стратегические изменения как постоянный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

Значительно шире смотрит на эту категорию А.И. Панов [15], определяя стратегические изменения как процесс, охватывающий диапазон от полного отсутствия вариаций в существующей стратегии до полного изменения стратегической цели организации.

О.С. Виханский [16] называет стратегическими изменения, которые проводятся в процессе изменения стратегии.

С.А. Попов [17] определяет стратегические изменения как главные носители нового качества в ходе развития организации и ключевой объект управления в процессе реализации стратегии.

Не зная, “где находится предприятие”, сложно планировать и управлять процессом его стратегического развития, то есть “непонятно, куда же необходимо прийти предприятию” в результате реализации определенной стратегии.

Концепция развития организаций рассматривается в трудах многих зарубежных ученых. Исходная предпосылка концепции состоит в том, что внешняя среда все более усложняется, скорость изменений возрастает, требуются адаптивные управленческие структуры.

И. Кац и Р. Канн [13] считают, что должны измениться роли работников, и тогда произойдут необходимые изменения. Они предлагают семь подходов к осуществлению организационных изменений, обращая особое внимание на прямую манипуляцию организационных факторов:

- информация как реальный фактор осуществления организационных изменений;
- индивидуальное консультирование работников;
- использование влияния лидирующей группы;
- групповая терапия;
- обследование как средство обратной связи;
- системность изменений.

И. Ансофф [3] выделяет четыре сферы, которые охватывают понятие стратегии как набора правил для принятия управленческих решений:

- критерии, используемые фирмой для оценки результатов деятельности в настоящем и будущем; качественную сторону они характеризуют как ориентированные, а количественную – как задания;
- правила поведения во внешней среде (продуктово-рыночная или иная стратегия);
- правила, регулирующие процедуры и поведение внутри организации;
- правила ведения оперативной деятельности.

Таким образом, сущность стратегического управления трансформируется по мере развития рыночных отношений, обострения конкуренции, специфических особенностей отраслевого бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Ohmae, K.** The Mind of the Strategist / K. Ohmae. – New York : McGraw-Hill, 1982. – 304 p.

2. **David, F.R.** Fundamentals of Strategic Management / F.R. David. – London : Merrill Publishing Company, 1986. – 62 p.
3. **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
4. **Азоев, Г.Л.** Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков – М. : ОАО Типография “Новости”, 2000. – 256 с.
5. **Кныш, М.И.** Конкурентные стратегии / М.И. Кныш – СПб. : Питер, 2000. – 284 с.
6. **Портер, М.** Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
7. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
8. **Каплан, Р.** Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
9. **Эккерсон, У.У.** Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.
10. **Дженстер, П.** Анализ сильных и слабых сторон компании / П. Дженстер, Д. Хасси. – М. : Вильямс, 2003. – 368 с.
11. **Мейер, М.** Оценка эффективности бизнеса / М. Мейер – М. : Вершина, 2004. – 272 с.
12. **Боумэн, К.** Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
13. **О’Шоннесси, Д.** Принципы организации управления фирмой / Д. О’Шоннесси. – М. : МТ Пресс, 1999. – 294 с.
14. **Зуб, В.Т.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика / В.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 180 с.
15. **Панов, А.И.** Стратегический менеджмент / А.И. Панов. – Нижний Новгород : НКИ, 2000. – 189 с.
16. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
17. **Попов, С.А.** Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С.А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.