**Тема:Выработка стратегии организации**

4.1. Миссия и цели организации: понятие и виды целей

4.2. Сущность стратегии организации. Иерархическая структура стратегий

4.3. Типы стратегий развития бизнеса: подходы к выработке стратегии

4.4. Определение стратегии и выбор стратегии. Портфельный анализ.

4.5. Функциональные стратегии.

*4.1. Определение миссии и целей организации.*

С учетом результатов, полученных в ходе проведения анализа внешней среды, определяется миссия предприятия. Миссии придается статус «задания» для проведения анализа внутренней среды. Рассмотрим принципы, по которым вырабатывается формулировка миссии, и определяются цели предприятия.

В мировой практике, под миссией, в самом общем виде, принято понимать основной, четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление. Так, в заявлении о миссии компании MarriottHotels, занимающейся гостиничным бизнесом, указывается:

«Предназначение MarriottHotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию, с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом».

Из содержания видно, что миссия не является какой-либо конкретной программой, увязанной по срокам, ресурсам и исполнителям. Она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что это за организация, к чему она стремится, способствуя при этом формированию внутреннего единства. Формулируя свои стратегические ориентиры в форме миссии, организация тем самым не только доводит до общества цели и направления своего развития, но и позволяет людям, работающим в ней, придать определенную осмысленность и принципиальное значение их текущим действиям с перспективной точки зрения. Другими словами, формирование миссии является тем своеобразным средством коммуникации, которое может дать представление обществу о ценностях, которые разделяют и которыми обладают окружающие нас те или иные экономические субъекты.

Европейские, и, особенно, американские предприятия и организации, конкурируя между собой за потенциальных покупателей и за укрепление благожелательного отношения общества к себе, стремятся быть максимально прозрачными, поэтому миссия позволяет им заявить и гласно обозначить качество своих товаров и услуг, обнародовать свое отношение к обществу, к окружающей среде, высказаться в отношении своих ориентиров.

В нашей стране, при прежнем экономическом устройстве, предприятия не определяли свою миссию ввиду полного отсутствия такой потребности по понятным всем причинам. С изменением условий хозяйствования, у экономических субъектов возникла необходимость установления способа передачи информации о себе широкому кругу потенциальных партнеров и потребителей товаров и услуг. Отсюда рассмотрим этот этап подробно.

Практика показывает, что формирование миссии заставляет задуматься об истинных целях предприятия, поэтому этот инструмент должен интересовать, прежде всего, их руководителей. Специалисты утверждают, что процесс формулирования «квинтэссенции» экономического субъекта заставляет менеджмент заниматься все сторонним анализом сильных и слабых сторон организации, определением возможностей и угроз, повышая тем самым обоснованность своих стратегических решений и общую эффективность деятельности.

При формировании миссии необходимо учитывать не только внешнюю направленность, но и внутреннюю значимость. Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она отражала текущие достижения и выражала будущие устремления организации, которые во внешней среде делают ее отличной от других подобных в плане качества и надежности. При этом миссия определяет стратегические ориентиры и показывает тактическое направление, которые, в свою очередь, являются своеобразным призывом и заданием для внутренней среды организации, играя существенную роль в процессе стратегического планирования и мотивации персонала.

Одну из наиболее точных формул миссии дает X. Виссема: «Миссия компании = Образ + Кредо». Согласно его формулировке, миссия представляет собой сочетание образа компании и ее кредо.

«Образ» направлен на формирование облика компании в представлении окружающих. Его основу составляют: репутация компании на рынке (текущие достижения), и имидж, который компания хочет обеспечить себе во внешнем мире (будущее стремление). Основное назначение образа заключается в ответе на вопрос: «Что это за организация?». Здесь, как правило, описываются такие понятия, как: сфера деятельности компании, основные товары и услуги, целевая аудитория, потребительские группы, географическое размещение деятельности.

«Кредо», в свою очередь, придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей. Оно выражает мировоззрение компании (стратегические ориентиры) и основные убеждения, взгляды (тактические направления). Кредо отвечает на вопрос: «К чему стремится организация?». Основной акцент здесь делается на: философию, систему ценностей, основу конкурентоспособности, внутреннюю культуру организации.

В качестве примера рассмотрим миссию компании КПМГ: «КПМГ — это международная профессиональная консультационная компания, которая стремится к тому, чтобы превратить знания в реальную выгоду в интересах своих клиентов, сотрудников и тех стран, в которых она работает».

Образ компании формируется здесь из определений «международная» и «профессиональная». В формулировке четко обозначена сфера деятельности ~ «консультационная компания», основные заинтересованные группы — «клиенты и сотрудники», географическое размещение деятельности — «тех стран, в которых она работает». Кредо включает в себя: основу конкурентоспособности «превратить знания в реальную выгоду», и внутреннюю концепцию — «стремится к тому, чтобы...». Таким образом, из определения видно «Что это за организация?» и «К чему стремится организация?».

Обобщая вышесказанное, выделим основные элементы, которые должны составлять основу миссии предприятия или организации.

Это:

• *название и статус:*

Указание названия предприятия или организации является важным и необходимым элементом, потому как, во-первых, в общей совокупности других формулировок, миссия, содержащая в себе имя или начинающаяся с имени, позволяет выделить, опознать и отличить данного экономического субъекта от других подобных. Во-вторых, это накладывает определенную ответственность на руководство и персонал организации за выполнение заявленных, далее в миссии, «обещаниях» потребителям, и стимулирует их стремление к достижению поставленных перед собой задач и принятых обязательств.

Указание статуса, в отличие от названия, носит рекомендательный характер и предполагает ссылку на организационно-правовую форму и/или форму собственности. Здесь можно охарактеризовать экономический субъект, как: АО, товарищество, предприятие, организация, компания,... и К°.

• *товар или услуга:*

После заявления о себе необходимо описать основной товар или вид услуг, которые организация предлагает на рынке. В том случае, если предприятие или организация являются многофункциональными, то целесообразно сконцентрировать внимание внешнего окружения на каком-либо одном продукте или услуге. Это позволит выявить целевую аудиторию и произвести сегментирование рынка по виду продаваемого товара или предоставляемой услуги.

• *стратегический ориентир:*

Выделив определенный сегмент рынка по географическому, демографическому или поведенческому признаку, необходимо осуществить позиционирование товара. Здесь указываются основные отличительные характеристики товара в ряду существующих. Потребитель должен для себя уяснить настоящие и потенциальные преимущества продукта или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров. При этом формулировка должна быть направлена на выявление реальной выгоды для потребителя, а не определять ориентиры, которые необходимо достигнуть самому предприятию или организации. Например, формулировка «стать лидером на рынке» не несет в себе конкретных указаний на то, какие значимые выгоды это принесет клиентам и партнерам ради которых, и благодаря которым, существует организация. «Потребители выбирают те организации, которые предлагают им большие блага». Так, компания Marks&Spencer, своими особенными преимуществами, которые выгодно отличают ее от конкурентов, считает надежность и пунктуальность, а компания Volvo — безопасность ее автомобилей.

• *заинтересованные группы;*

Миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней сочетались интересы основных групп людей, оказывающих влияние на ее деятельность: собственников, сотрудников, покупателей, поставщиков, деловых партнеров, властных структур, местного сообщества и общества в целом. В этой части миссии, в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия или организации, можно отразить свою политику по сохранению окружающей среды; определить свое поведение в отношении акционеров, инвесторов, персонала, партнеров и прочее. Другими словами, получить государственное, общественное или другое необходимое одобрение осуществляемой деятельности.

• *основа конкурентоспособности;*

В рамках этой части миссии приводится обоснование конкурентоспособности. Это могут быть, как материальные (осязаемые), так и нематериальные (неосязаемые) «активы»: своя технология, определенные достижения в своей сфере деятельности; особая компетентность; система ценностей, в которые компания верит и разделяет; правила и нормы поведения и т.п., а также определенная уникальность, важная выгода, источник надежности и гарантии реализуемого товара или услуги. Определяя преимущества необходимо указать на особую ценность продукта для потребителей, с тем, чтобы обозначить соотношение качества и полезности продукции, отличие и достоинства именно вашего товара или услуги от других подобных.

Последовательность и содержание элементов миссии, а также сама ее форма, могут существенно варьироваться, и зависят от многих факторов, среди которых основными являются: отраслевая принадлежность, тип предприятия (специализированное или диверсифицированное), позиция на рынке, поведение конкурентов, отношение потребителей и другие. В любом случае формулировка миссии должна находиться в гармоничном сочетании с историей, репутацией и имиджем предприятия или организации. При этом до обнародования своих «обещаний» потребителям, экономический субъект должен оценить свои силы и ресурсы на предмет их выполнения. Выдвигаемые цели должны быть, по меньшей мере, реалистичными и достижимыми. Речь идет о том, что если ориентиры будут слишком амбициозными и претенциозными, то это может сказаться на авторитете и доверии к организации, прежде всего, в глазах партнеров и коллектива.

Транснациональные, многопрофильные, диверсифицированные компании могут вырабатывать не одну, а несколько миссий. При такой специфике бизнеса, головная компания формирует миссию в основном в общих чертах, что с точки зрения содержания и мотивации больше напоминает «родительские наставления». Поэтому представительства и подразделения крупных компаний, как правило, разрабатывают собственные заявления о миссии, которые более конкретно описывают их перспективы развития. В этом случае, как показывает практика, может произойти противопоставление целей отделений общим целям развития компании, что, в свою очередь, приведет к несовпадению стратегии подразделения и намеченной общей корпоративной стратегии. Во избежание подобной ситуации необходимо проводить согласование «родительских» и «дочерних» программных заявлений.

По объему, целесообразно изложить миссию в рамках 25—40 слов, которые можно разбить на два простых предложения или составить из них одно сложноподчиненное предложение. В формулировке следует избегать высокопарных слов и обещаний типа «наш долг» или «наша первостепенная обязанность».

С. Бутон и Т. Хорне к процессу формирования миссия предлагают приступить с ответа на вопросы, касающиеся основной деятельности предприятия или организации. Соотнесем эти вопросы с обозначенными выше элементами миссии (см. табл. 2). Такой подход позволяет выделить сущность деятельности предприятия и лучше понять потребителя

**Элементы миссии**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Элемент миссии* | *Ключевые вопросы* | *Описание* | |
| *Продукт* | *Услуга* |
| Товар или услуга | Вы продаете товар или предоставляете услуги?  • Товары? Какая номенклатура?  • Услуги? Какого рода? |  |  |
| Целевая аудитория | Кто Ваши потребители?  • Отдельные покупатели? Какого возраста, рода занятий, экономического положения?  • Производственные компании? Какого рода деятельности, размера, месторасположения? |  |  |
| Стратегический ориентир | Что Вы намереваетесь продавать или предоставлять в будущем?  • Продукты? Сколько видов?  • Услуги? Кто может получить от них выгоду, и каким образом? |  |  |
| Заинтересованные группы | Кто поддерживает Вас в вашей деятельности? От кого Вы больше всего зависите?  • Работники? Партнеры? Акционеры?  • Инвесторы?  • Местные органы власти? |  |  |
| Основа конкурентоспособности | Почему покупатели будут пользоваться Вашим продуктом или услугой, а не другими? |  |  |

На основе выделенных и лаконично описанных характеристик деятельности предприятия составляется черновой вариант миссии. Если есть возможность привлечь специалистов, то предварительная формулировка миссии может быть выработана в течение одного-двух часов. Совершенствовать формулировку необходимо до тех пор, пока она не станет исчерпывающей, и не будет читаться звучно. Затем эти наиболее общие направления фиксируются качественно в виде целей, конкретизируясь в последствии количественно в задачах.

*Цели организации. Понятие и виды целей*

Если миссия задает общие ориентиры, направления функциониро­вания организации, выражающие смысл ее существования, то кон­кретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря,

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

Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений И организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достиже­ния, цели делятся на *долгосрочные* и *краткосрочные.* В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, — долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными — цели, достигаемые через три— пять лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различа­ются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораз­до большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необ­ходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями уста­навливаются еще и промежуточные цели, которые называются *среднесрочными.*

**Направления установления целей**

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавлива­ются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Одна­ко, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существу­ет четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1) доходы организации;

2) работа с клиентами;

3) потребности и благосостояние сотрудников;

4) социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются интересов всех влия­ющих на деятельность организации субъектов, о которых говори­лось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются сле­дующие.

1. В сфере доходов:

• прибыльность, отражаемая в показателях типа величины при­были, рентабельности, дохода на акцию и т.п.;

• положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;

• производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производствен­ных мощностей, объеме производимой в единицу времени продук­ции и т.п.;

• финансовые ресурсы, описываемые показателями, характери­зующими структуру капитала, движение денег в организации, вели­чину оборотного капитала и т.п.;

• мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера используемых мощностей, количества единиц техники и т.п.;

• разработка, производство продукта и обновление техноло­гии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки выведения нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.

2. В сфере работы с клиентами:

• работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупа­телей и т.п.

3. В сфере работы с сотрудниками:

• изменения в организации и управлении, отражаемые в пока­зателях, устанавливающих задания по срокам организационных из­менений, и т.п.;

• человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, по­вышение квалификации работников и т.п.

4. В сфере социальной ответственности:

• оказание помощи обществу, описываемое такими показателя­ми, как объем благотворительности, сроки проведения благотвори­тельных акций и т.п.

**Иерархия целей**

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей,* представляющая собой декомпози­цию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обу­словлена тем, что:

• цели более высокого уровня всегда носят более широкий ха­рактер и имеют более долгосрочный временной интервал достиже­ния;

• цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, яв­ляются их конкретизацией и детализацией, «подчинены» им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достиже­ния долгосрочных целей. Именно посредством достижения кратко­срочных целей организация шаг за шагом продвигается в направле­нии достижения своих долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанав­ливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое под­разделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в до­стижение целей организации в целом.

**Цели роста**

Одними из самых важных для стратегического управления являют­ся *цели роста организации.* Данные цели отражают соотношение между темпами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может наблюдаться сокращение. Соответственно этим типам темпа роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильно­го роста и цель сокращения.

Цель *быстрого роста* является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. В этом случае организация должна развиваться быстрее отрасли. Организации в том случае, если для достижения данной цели есть все необходимые предпо­сылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации

должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и скон­центрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать по времени проте­кающие в организации процессы. В случае быстрого роста органи­зации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих риско­вать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель *стабильного роста* предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и от­расль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организа­ции, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель *сокращения* ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели от­нюдь не означает, что в организации протекают кризисные явле­ния. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения.

Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех пере­численных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно сменять одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный поря­док в следовании этих целей.

С точки зрения логики действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс установления целей в организа­ции состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на вто­рой — выработка соответствующей миссии и, наконец, на тре­тьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Ранее были рассмотрены вопросы, относящиеся к анали­зу среды и выработке миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс формирования целей организации.

Правильно организованный процесс установления целей пред­полагает прохождение четырех фаз:

• выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;

• установление целей для организации в целом;

• построение иерархии целей;

• установление индивидуальных целей.

*Первая фаза.* Влияние среды сказывается не только на установ­лении миссии организации. Цели также очень сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем по­стоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руко­водство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии ока­жется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвиде­нием. Вот почему очень важно выявлять тренды, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, всего правильно предусмотреть невоз­можно. Более того, иногда в окружении могут происходить измене­ния, которые никак не вытекают из вскрытых трендов. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожи­данный вызов, которыйим может бросить среда. Но тем не менее, не абсолютизируя тренды, они должны формулировать цели таким образом, чтобы эти тренды нашли в них свое отражение.

*Вторая фаза.* При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характе­ристик деятельности организации следует взять в качестве целей организации. Далее выбирается определенный инструментарий ко­личественного расчета величины целей. Важное значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организа­ции, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, кон­курентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способство­вало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

*Третья фаза.* Установление иерархии целей предполагает опре­деление таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достиже­нию общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней либо же процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких уровней предполагает построение дерева целей, в котором в зависимости от установленной субординации целей фик­сируется четкая зависимость цель — средство. Эта зависимость определяет то, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей.

*Четвертая фаза.* Для того чтобы иерархия целей внутри орга­низации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной дея­тельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конеч­ных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им предстоит до­биться, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мереихтруд будет способствовать достижению целей организации.

*4.2. Сущность стратегии организации. Иерархическая структура стратегий*

*Стратегия* — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

В данном случае *стратегию* в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примерами стратегий с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

• увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;

• начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;

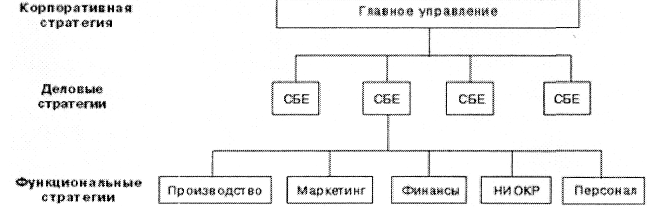
• проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;

• осуществить переход на групповую форму организации труда.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией очень большую роль играют *правила,* которые, так же как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный, либо же предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность.

. Этап «планирования» стратегии позволяет ответить на вопрос о том, каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели и что для этого необходимо сделать. И так как к одной и той же цели можно двигаться различными способами, то этап «планирования» стратегии по-другому можно определить, как выбор маршрута и средства движения к одному и тому же пункту назначения. Для этого в экономической теории существует карта (система) стратегий и перечень механизмов (моделей) выработки стратегического поведения. Рассмотрим существующую систему стратегий предприятия и модели, которые позволяют осуществить выбор того или иного направления развития.

Система стратегий экономической организации включает в себя три (четыре) уровня принятия стратегических решений: 1) общий или корпоративный; 2) деловой или конкурентный и 3) функциональный 4) операционный

**

**Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень стратегии | Предназначение стратегии | Ответственные лица | Принятие решения |
| Корпоративная | Для компании в сфере ее деятельности в целом | Управляющие высшего ранга | Совет директоров |
| Деловая | Для каждого вида деятельности | Генеральные директора, руководители подразделений | Корпоративное руководство, Совет директоров |
| Функциональная | Для функционального направления, определенной сферы деятельности | Руководители среднего звена | Глава подразделения |
| Операционная | Для регионов и районов, заводов, отделов внутри функциональных направлений | Руководители на местах | Руководители функциональных служб и отделов |

***Корпоративная стратегия***, которая также называется общей, базовой или портфельной, показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле (совокупности форм и видов экономической деятельности) хозяйствующего субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

***Деловые стратегии, известные также как конкурентные*** и получающие, как правило, воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг, производимых той или иной бизнес-единицей. Здесь рассматриваются перспективы по выработке новых продуктов и отказа от существующих неперспективных товаров, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая подобная политика на определенном товарном рынке или сегменте рынка.

***Функциональные*** стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планируют свой способ достижении корпоративной и деловой стратегий (а значит миссии и целей организации). Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижении сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции.

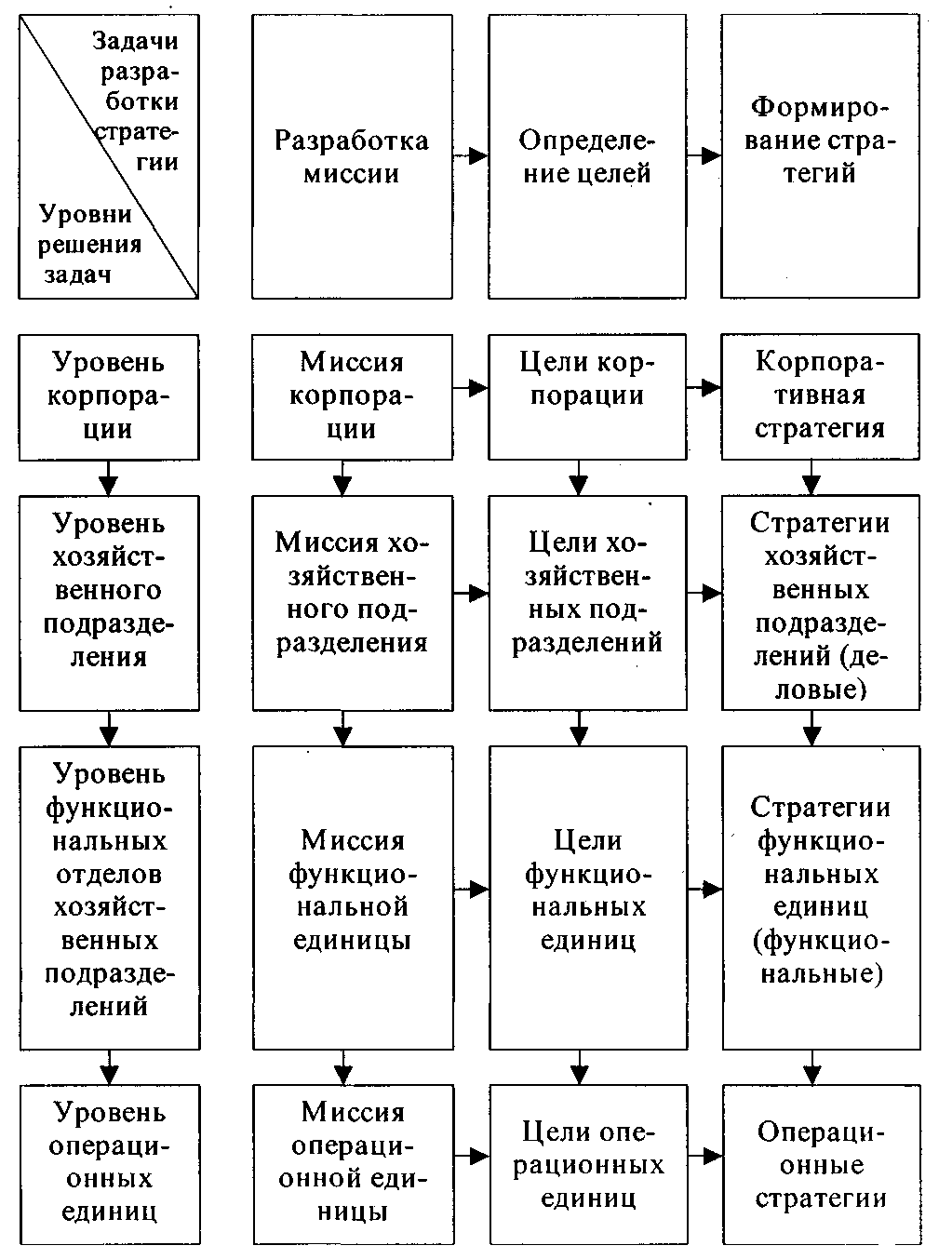
***Операционная стратегия***- это стратегия структурных единиц.

Операционная стратегия, несмотря на сравнительно меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой и функциональной), дополняет их и обеспечивает завершенность системы плановых действий, бизнес-плана компании. Совокупность операционных стратегий - это основание пирамиды разработки стратегии корпорации. Значение операционной стратегии принижать не следует, так как фиаско, которое потерпит одно подразделение снизит показатели всей компании. Можно сказать, что не следует принижать важность действий, к какому бы уровню системы они ни относились. Тем более это замечание актуально, если идет речь о действиях, связанных с разработкой стратегии.

Следует отметить, что особенности деятельности накладывают определенный отпечаток на специфику разрабатываемых операционных стратегий. Региональный менеджер, менеджер по производству и менеджер по рекламе, конечно, совершенно по-разному формулируют свои стратегии и делают это на основе совершенно разной исходной информации.

Заканчивая разговор об уровнях разработки стратегии, можно сказать, что стратегический план организации представляет собой совокупность стратегий разного уровня. Задача заключается в том, чтобы все эти стратегии существовали не автономно, разрозненно, а соответствие должно быть как по вертикали (см. уровни стратегии), так и по горизонтали (согласование между собой: а) деловых стратегий; б) функциональных стратегий, относящихся к одной деловой стратегии; в) операционных, относящихся к одной функциональной стратегии) .

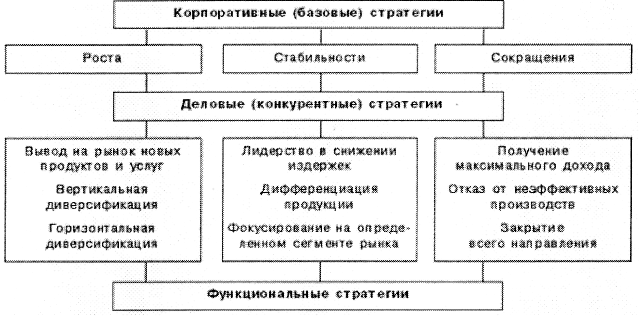
Согласованность, как это показано на рис. 7.1., достигается четким определением миссии, целей и стратегии корпорации, определяющих задачи разработки стратегии на более низких уровнях. Процесс создания стратегии корпорации в большей степени направлен сверху вниз. Стратегию хозяйственного подразделения (деловую) можно формировать, зная стратегию корпорации; функциональную стратегию - только на основе деловой; организационную - на базе функциональной. Вместе с тем определенное влияние может оказываться и в противоположном направлении. Степень этого влияния определяется уровнем «демократизации» процесса разработки стратегии корпорации, вовлеченностью менеджеров в решение стратегических задач более высокого уровня.



.

**4.3 Типы стратегий развития бизнеса**

Представим содержательную сторону каждого уровня в иерархии стратегий (см. рис. 1)



*Рис. 1. Система стратегий развития предприятия*

1. Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий (см. рис. 6) сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:

**1.Стратегии интегрированного роста**

1. *стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;
2. *стратегия прямой интеграции (вперед идущей вертикальной),* предполагающая получение во владения или под контроль предприятия системы распределения и сбыта;
3. *стратегия горизонтальной интеграции* представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию

**2. Стратегии концентрированного роста**

1. *стратегия развития рынка,* заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
2. *стратегия развития продукта,* предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке.

Некоторые авторы особо выделяют такой тип стратегии роста, как «первопроходца», «пионера» или «раннего выхода», которая означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» [8] в данном бизнесе или в конкретном регионе. Новые рынки появляются, как правило, в результате открытия новых технологий, возникновения новых запросов у покупателей, появления новых финансовых инструментов и т.п.

**Стратегии диверсифицированного роста**

*1) стратегия центрированной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования организации. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

*2) стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии организация должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности организации, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

*3) стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что организация расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

**Стратегия стабильности** предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Конкретными выражениями этой стратегии могут быть:

1. *стратегия усиления позиции на рынке* на *основе лидерства в снижении издержек*, т.е. формирования более низкой цены по сравнению с конкурентами;
2. *дифференциация продукции*, а именно, создании уникальных с точки зрения покупателя свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара;
3. *фокусирование на определенном* сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей {по возрасту, по уровню дохода, по отношению к социальной группе).

**Стратегия сокращения** применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к критической ситуации. Выделяют следующие стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

* «сбора урожая», направленной на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе;
* «разворот или сокращение расходов», подразумевающей отказ от неэффективных продуктов, снижением затрат, увольнением персонала;
* «сокращение», предполагающей закрытие или продажу нерентабельных производств;
* «ликвидации», представляющей собой закрытие всей организации.

*4.4. Определение стратегии и выбор стратегии. Портфельный анализ.*

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

* Уяснение (оценка) текущей стратегии;
* проведение анализа портфеля бизнесов;
* выбор стратегии организации;
* оценка выбранной стратегии.

*1. Уяснение текущей стратегии*

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом (ThompsonandStrickland, p. 120—121). Они считают, что существует по пяти внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разо­браться с реализуемой стратегией.

*Внешние факторы:*

1. размах деятельности организации и степень разнообразия произво­димой продукции, диверсифицированность организации;
2. общий характер и природа недавних приобретений организации и продаж ею части своей собственности;
3. структура и направленность деятельности организации за последний период;
4. возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
5. отношение к внешним угрозам.

*Внутренние факторы:*

1. цели организации;
2. критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
3. отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой фи­нансовой политикой;
4. уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
5. стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

*2. Анализ портфеля бизнесов (продукции)*

Анализ портфеля бизнесов представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для организации, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Можно с полной уверенностью сказать, что анализ портфеля бизнесов является основой стратегического планирования. В то же время необходимо помнить, что анализ портфеля бизнесов — это только один из инструментов стратегического управления и он никак не заменяет ни стратегического планирования как составляющей стратегического управления, ни, конечно же, стратегического управления в целом. Данное заключение имеет важное методологическое значение, так как достаточно часто существенно преувеличивается роль процесса анализа портфеля бизнесов.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов (Smith, ArnoldandBizzell, p. 140—143).

*Первый шаг* — выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Организация не может осуществлять анализ только на организациинном микроуровне. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

*Второй шаг* — фиксация единиц анализа, называемых стратегическими бизнес единицами (СБЕ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов. Очень часто СБЕ отличаются от производственных единиц. СБЕ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые организации могут рассматривать СБЕ как продуктово–рыночные сегменты.

*Третий шаг* — определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении *привлекательности отрасли* в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, барьеры входа и выхода, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.

Для *измерения силы бизнеса или конкурентной позиции* могут быть использованы такие переменные, как доля рынка,, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или других характеристиках, таких, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.

Тщательный учет всех названных факторов фиксации размеров матриц играет исключительно важную роль для качественного проведения анализа портфеля бизнесов.

*Четвертый шаг* — сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, хотя и выделяются четыре наиболее важных направления:

1. привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.;
2. конкурентная позиция организации в отрасли, а также общая конкурентная позиция организации, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;
3. возможности и угрозы организации, которые оцениваются применительно к организации, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли;
4. ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у организации потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

*Пятый шаг* — построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов организации. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций, второй — на том, что состояние окружения будет благоприятным, третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы, и, наконец, четвертый сценарий отражает наиболее желательное для организации развитие.

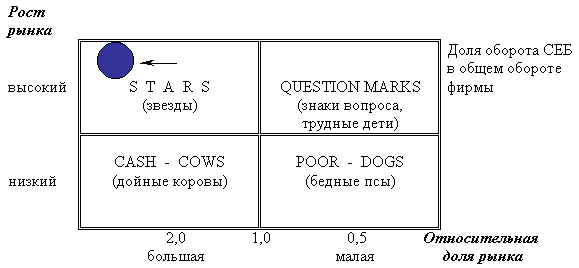
Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля бизнесов в новое состояние к достижению организацией стоящих перед ней целей. Для этого руководство должно оценить общее состояние предсказываемого портфеля бизнесов. В частности, должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля:

* включает ли портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях;
* порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей;
* имеется ли достаточное количество стабильно доходных продуктов для того, чтобы выращивать перспективные и финансировать новые продукты;
* дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег;
* сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций;
* много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

*Шестой шаг* — определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению организацией своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

**BCG** (BostonConsultingGroup) (см. рис. 2) – матрица Бостонской консалтинговой группы “доля рынка – темп роста”. Она отображает позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя осями (горизонтальная – изменение относительной доли конкретного бизнеса по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта; вертикальная – изменение темпов прироста рынка соответствующего продукта). Площадь СЕБ (круга) показывает долю СЕБ в общем обороте компании.



*Рис 2. - Матрица Boston Consulting Group (BCG)*

Модель BCG предлагает **типовой набор стратегических решений** по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы (см. табл. 1).

|  |  |
| --- | --- |
| **Таблица 1. Набор стратегических решений в модели BCG** | |
| **Квадрант матрицы** | **Рекомендуемое решение** |
| 1. Звезды | Оберегать и усиливать |
| 2. Дойные коровы | Беречь, жестко контролировать и “доить” (относительный избыток денежных средств направлять на развитие других бизнесов). |
| 3. Трудные дети | Изучать специально (или посредством целевых инвестиций какой-то бизнес попытаться перевести в Звезды, или уже имеющуюся долю рынка сохранить, или данный конкретный бизнес постараться сократить). |
| 4. Собаки | Следует избавляться. |

**GE (GeneralElectric)/McKinsey** (см. рис. 3) – матрица МакКинзи – многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. По оси Y оцениваются те параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны (размер рынка и темпы его роста, особенности конкуренции, требования к технологиям и инвестициям, барьеры входа и выхода, цикличность, воздействия макросреды и др.), по оси Х – которые зависят от организации (относительная доля рынка, разброс по прибыли относительно основных конкурентов, технологические преимущества, маркетинговые преимущества, уровень менеджмента, гибкость и др.). Размер каждого бизнеса (круга) пропорционален объему продаж на данном рынке, доля конкретного бизнеса организации изображается как конкретный сегмент соответствующего круга.

*Определение степени привлекательности отрасли:*

1. Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли (например: размер рынка и темпы роста; границы прибыльности отрасли; интенсивность конкуренции; сезонность; цикличность; требования к технологии и капиталовложениям; воздействие окружающей среды, социальных, правовых и демографических факторов; существующие возможности и угрозы; барьеры вхождения и выхода из отрасли и т.д.).
2. Каждому параметру дается вес его относительной значимости для фирмы (сумма весов = 1).
3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. (1-5; 5-максимальная оценка)
4. Рассчитывается интегральный показатель степени привлекательности отрасли.

*Определение конкурентной позиции организации:*

1. Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха (например: относительная доля рынка; границы прибыли относительно конкурентов; способность конкурировать по ценам и качеству; знание потребителя и рынка; конкурентные силы и слабости; технические возможности; уровень управления и т.д.).
2. Определяются относительные веса факторов (сумма = 1).
3. Для каждой СЕБ (продукта) определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха.
4. Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли.

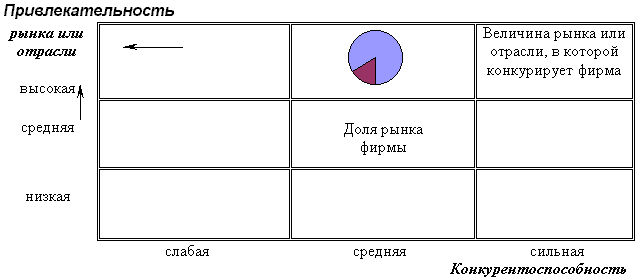
*Успех* – стратегия развития.

*Вопросительный знак* – могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции.

*Доходный бизнес* – является источником получения денег; очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы; могут умереть, так как привлекательность отрасли низкая.

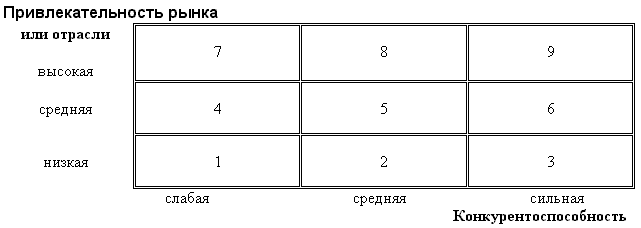
*Средний бизнес* – не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе.

*Поражение* – находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.



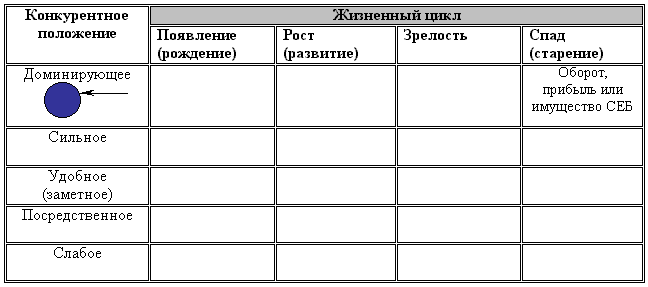
**Рис. 3 - МатрицаGeneralElectric/МcKinscy&Company**

* **Стратегические рекомендации по позициям модели GE/McKinsey** (см. рис. 4.):
  + 1 квадрант – быстро уходить с рынка;
  + 2 квадрант – медленно уходить с рынка;
  + 3 квадрант – извлекать максимальную выгоду или уходить;
  + 4 квадрант – оставаться или медленно уходить;
  + 5 квадрант - извлекать максимальную выгоду или уходить;
  + 6 квадрант – реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду;
  + 7 квадрант – инвестировать, реинвестировать, уходить;
  + 8 квадрант – инвестировать, реинвестировать прибыль;
  + 9 квадрант – инвестировать или удерживать позиции.



**Рис.4. - Позиции (квадранты) модели GE/McKinsey для выбора стратегических рекомендаций**

**ADL-LC** (LifeCycle) (см. рис. 5) – матрица Артура Д. Литтла – многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организаций. В методическом плане получение конкретных значений показателя “конкурентное положение” похоже на исчисление показателя “конкурентоспособность” по модели GE/McKinsey. Отличие модели в использовании концепции жизненного цикла. Матрица модели ADL-LC – матрица размерности 5х4, величина круга показывает величину оборота, прибыли или имущества СЕБ.

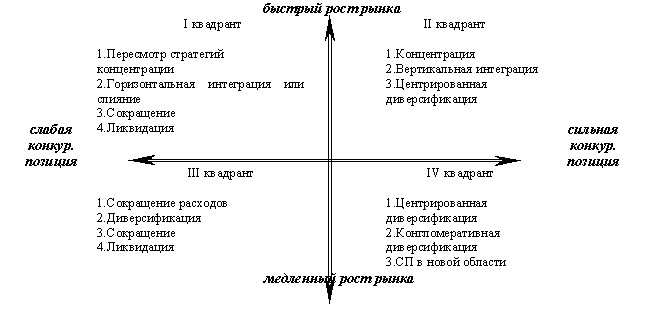


**Рис. 5 - Матрица Артура Д. Литтла (ADL-LC (LifeCycle))**

* **Стратегические рекомендации по позициям модели ADL-LC** (см. табл. 2.):
  1. Прямая интеграция
  2. Обратная интеграция
  3. Вхождение в рынок
  4. Первичное развитие рынка
  5. Увеличение производственных мощностей
  6. Рационализация дистрибьюторской системы
  7. Развитие производства за рубежом
  8. Развитие бизнеса за рубежом
  9. Экспорт традиционного продукта
  10. Лицензирование за рубежом
  11. Осторожные действия
  12. Новые продукты/традиционные рынки
  13. Новые продукты/новые рынки
  14. Системное повышение эффективности
  15. Действия при национализации рынка
  16. Полная рационализация бизнеса
  17. Улучшение ассортимента продукта
  18. Совершенствование продукта
  19. Традиционные продукты/новые рынки
  20. Традиционные продукты/традиционные рынки
  21. Переход на эффективную технологию
  22. Традиционное снижение стоимости
  23. Обеспечение выживания
  24. Отказ от бизнеса.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Табл. 2 - Позиции (квадранты) модели ADL-LC для выбора стратегических рекомендаций (СР)** | | | | |
| **Положение в конкуренции** | **Жизненный цикл** | | | |
| **Появление (рождение)** | **Рост (развитие)** | **Зрелость** | **Спад (старение)** |
| Доминирующее | СР 3, 4, 5 | СР 2, 7, 14, 20, 21, 22 | СР 2, 7, 14, 20 | СР 2, 7, 14, 20, 21, 22 |
| Сильное | СР 3, 4, 5 | СР 2, 7, 14, 20, 21, 22 | СР 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 20 | СР 6, 7, 14, 18, 20 |
| Удобное (заметное) | СР 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21 | СР 2, 7, 14, 20, 21, 22 | СР 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20 | СР 6, 17, 18, 22 |
| Посредственное | СР 1, 3, 19 | СР 1, 3, 19 | СР 6, 7, 14, 18, 20 | СР 23, 24 |
| Слабое | 3, 5, 6, 12, 17, 18 | СР 3, 6, 14, 17, 18, 21 | СР 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 23 | СР 24 |

**Модель Томпсона и Стрикленда** (см. рис. 6). По оси Х оценивается конкурентная позиция бизнеса, по оси Y – динамика роста рынка. В четырех квадрантах матрицы приведены рекомендуемые стратегии, каждая из которых определяется положением СЕБ в двумерном пространстве матрицы.



**Рис. 6 - Модель Томпсона и Стрикленда**

Примечание:

Помимо приведенных моделей, в практике стратегического управления используются также модель Hofer/Schendel (она опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования) и модель Shell/DPM (она является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG).

Являясь простыми и эффективными инструментами стратегического управления, портфельные матрицы все же имеют ограничения.

* Ограничения модели BCG:
  + стратегические перспективы всех СЕБ должны быть соизмеримы по показателю темпов роста;
  + СЕБ в рассматриваемой стратегической перспективе должны оставаться в неизменных фазах жизненного цикла;
  + исключаются все значимые факторы неопределенности внешней среды, которые могут изменить траекторию прошлой динамики роста организации;
  + развитие конкуренции должно происходить так, чтобы достаточно было знать значение относительной доли рынка.
* Ограничения модели GE/МcKinscy:
  + конкурентный статус экстраполируется на стратегический период; он устанавливается на текущий период и без существенных изменений переносится на будущее; на практике все может значительно меняться;
  + процесс стратегического выбора – пассивный упреждающий процесс; организация предугадывает будущее, которое должно состояться как бы без ее участия. На практике крупные организации участвуют в создании будущего;
  + не дает системного ответа на вопрос о том, как надо оптимизировать портфель (как перестраивать сложившуюся структуру бизнесов).

***Выбранная руководством стратегия должна быть оценена***.

* Направления оценки выбранной стратегии:
  + Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
  + Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.
* Приемлемость риска, заложенного в стратегии:
  + реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
  + к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
  + оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.
* Для оценки достоинств выбранной стратегии используются следующие критерии:
  + критерий степени соответствия (соответствует ли стратегия ситуации в организации);
  + критерий степени преимущества в конкурентной борьбе (стратегия должна вести к стабильности конкурентному преимуществу);
  + критерий интенсивности работы (хорошая стратегия повышает интенсивность работы);
  + ясность;
  + внутренняя согласованность всех составляющих стратегии;
  + своевременность;
  + соответствие амбициям ведущих исполнителей.

*4.5. Функциональные стратегии*

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. Достигаться 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.

**Стратегия маркетинга**

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Более того, многие маркетологи часто отожествляют 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.

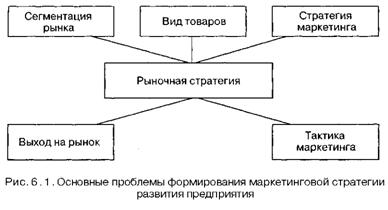
Основные проблемы, которые должны быть решены в процессе обоснования и разработки стратегии маркетинга на предприятии, представлены на рис. 1.

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. 7).

Цели и задачи

Внешние тенденции и влияния

Ресурсы и способности компании

*Рисунок 7 – Маркетинговая стратегия предприятия как средство получения выгоды от конкурентных преимуществ*

Принято выделять четыре основных подхода к планированию стратегии маркетинга:

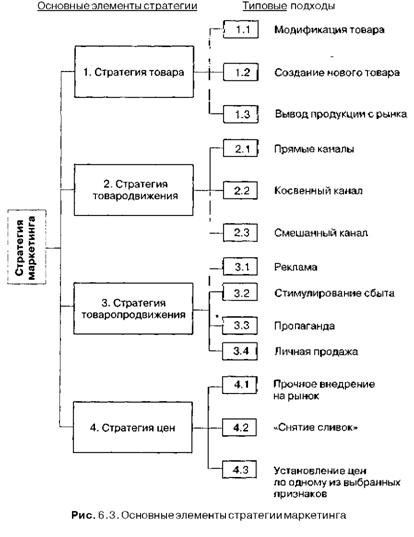
• матрица возможностей по товарам/рынкам И. Ансоффа;

• 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. 8.



*Рисунок 8 – Основные элементы стратегии маркетинга*

**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.

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. 9.

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 средств.



Рисунок 9 - Основные задачи формирования финансовой стратегии

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*

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 обусловливается 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.

**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.

Следовательно, можно сказать, что инновационная стратегия предприятия должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития предприятия.

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 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.

**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 извиду 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*

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»;

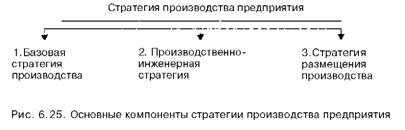
• повышение производительности труда путем улучшения системы и структуры управления предприятием;

• 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.

Основные компоненты производственной стратегии предприятия приведены на рис. 10.



*Рисунок 10 - Основные компоненты производственной стратегии*

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, произодственно-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.

**Социальная стратегия**

Современное предприятие функционирует в обстановке постоянно возрастающих требований общественный 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.

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.

## *Основные компоненты социальной стратегии отечественного предприятия*

В качестве основных компонентов социальной стратегии отечественного предприятия можно назвать следующие.

I. 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.

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.

II. Базовая социальная стратегия предприятия.

**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.

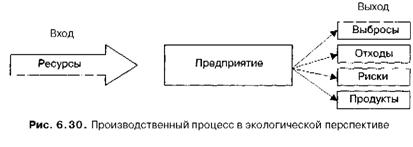
Для чего необходимо, с одной стороны, создать на предприятии соответствующую базу для обоснования и разработки экологической стратегии, а с другой - обеспечить заинтересованность персонала предприятия в успешной реализации данной стратегии.

## *Основные цели функционирования и развития предприятия как экологической субсистемы*

В качестве основных целей функционирования и развития предприятия как экологической субсистемы следует назвать:

• рациональное использование ресурсов (получение на входе в субсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);

• ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду на выходе из субсистемы);



• сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);

• сокращение величины риска (уменьшение потенциальных опасностей на выходе из субсистемы или снижение 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.

**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.

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.