

Современные концепции формирования стратегии развития организации (критический аспект)

© 2013 Варламов Семен Александрович

Самарская академия государственного и муниципального управления

E-mail: varli2011@mail.ru

С критической точки зрения рассматриваются современные зарубежные концепции формирования стратегии развития организации.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегия поведения, интернационализация бизнеса, формальный подход, финансовые показатели, конкурентная стратегия, корпоративная стратегия.

В современном мире стратегический менеджмент является приоритетным направлением деятельности организаций, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий своего развития. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений во внешней среде, появление новых запросов и изменения позиций потребителей, возрастание конкурентной борьбы за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным быстрое распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента.

Не существует стратегии, единой для всех организаций, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой отдельной фирмы уникален, поскольку он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. И в то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

К сторонникам формального подхода к процессу формирования стратегии повышения кон-

курентоспособности организации относятся И. Ансофф и Джорж Стейнер.

В 1980-1990 гг. И. Ансоффом была разработана аналитическая модель выработки стратегии предприятия. По мнению ученого, выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбулентности той окружающей среды, с которой сталкивается организация. Пять степеней турбулентности соответствуют пяти различным подходам к созданию стратегии¹. Исследование, проведенное им, показывает, что несоответствие степени турбулентности и подхода оказывает неблагоприятное влияние на результат.

В рамках формального подхода к разработке стратегии каждый этап стратегического плана включает подробные списки факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений, расставленных в приоритетном порядке с приданными им весовыми коэффициентами, а также правила выбора основных альтернатив. Создание стратегии представляет собой крайне формализованный процесс, доведенный до комплексной блок-схемы.

Итоговая стратегия воздействует на развитие предприятия в двух основных направлениях: конкретных стратегических альтернатив и синергетического эффекта - характеристики целостности предприятия как системы.

Недостаток формального подхода к формированию стратегии повышения конкурентоспособности организации состоит в разграничении стратегического мышления и реальной практики управления, таким образом существенно ограничивая предприятие в вопросах корректировки стратегии и разработке новых стратегических альтернатив с целью сохранения конкурентного преимущества.

Маркетинговая ориентация процесса формирования стратегии организации берет свое начало в середине 1980-х. Появление этой теории связано с именами М. Портера, И. Ансоффа,

Карлофа, Ж-Ж. Ламбена. Данный подход получил название подхода позиционирования и направлен на развитие у фирмы конкурентных преимуществ и более полного удовлетворения потребностей потребителей, став новым аспектом развития бизнеса. Впервые в мировой литературе вводятся понятия стратегически ориентированного маркетингового исследования и бенчмаркинга.

Основоположники подхода позиционирования - М. Портер, БКГ и компания МакКинзи - рассматривают формирование стратегии как контролируемый и сознательный процесс, в результате которого появляются стратегии, представляющие собой специфически общие и рыночные позиции компании (экономические и конкурентные), которые могут быть идентифицированы и заведомо, сами по себе, обеспечивают защиту от атак конкурентов - настоящих и будущих. Структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования, воздействующих, в свою очередь, на организационную структуру.

М. Портер полагает, что "сущность формирования стратегии состоит в том, что необходимо связать компанию с окружающей ее средой. Наилучшая стратегия для данной компании в конечном счете представляет собой уникальное оружие, отражающее ее конкретное положение"². Он выделяет три основные области выработки стратегии поведения на рынке. Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая - со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий предприятия на этом рыночном сегменте. Преобладающие стратегии и конкурентные условия определяются стадией жизненного цикла, на которой находится отрасль, структурой отрасли, природой и относительной силой пяти конкурентных сил, шириной конкурентного соперничества.

Исследования М. Портера в дальнейшем нашли свое отражение в работах А.А. Томсона и А.Дж. Стрикленда, которые, взяв за основу базовые стратегии, предложенные М. Портером, определили четыре различных подхода к росту предприятия, которые связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукта, отрасли, рынка, положения фирмы внутри отрасли, технологии. Каждый из этих элементов находится в одном из двух состояний - существующем или новом.

Таким образом, как показали исследования А.А. Томсона и А.Дж. Стрикленда, использова-

ние маркетинговой и качественной составляющей в процессе формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации способствует непрерывному развитию предприятия и созданию новых конкурентных преимуществ.

Подхода позиционирования к формированию стратегии предприятия придерживается и М.Х. Мескон, который полагает, что стратегия должна разрабатываться с точки зрения перспективы всей организации. В основе данного процесса находятся обширные маркетинговые исследования и фактические данные об отрасли, рынке, конкуренции. На взгляд ученого, перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, он обращается к конкретной стратегии. Целью процесса создания стратегии повышения конкурентоспособности предприятия является стратегия, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. На стратегический выбор влияют следующие факторы: риск, знание прошлых стратегий, реакция владельцев акций, фактор времени.

Жан-Жак Ламбен углубляет и расширяет отдельные вопросы формирования стратегии организации, разработанные М.Х. Месконом. Он рекомендует начать разработку стратегии развития фирмы с анализа портфелей ее деятельности на основе типологии рынков по матрице Бостонской консультативной группы. Эту матрицу он дополнил траекториями предприятий, добившихся успеха, и неудачников.

Окончательный выбор стратегии повышения конкурентоспособности организации, на его взгляд, должен осуществляться ее руководителями по следующим стратегическим альтернативам: инвестировать, чтобы удержать занятую позицию; инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции и повышения конкурентоспособности; инвестировать, чтобы остановить утерянную позицию; снизить уровень инвестиций с намерением "собрать урожай"; деинвестировать и уйти с рынка.

Основоположники стихийного подхода к разработке стратегии Д. Куини и Г. Минцберг считают, что процесс создания стратегии должен постоянно расширяться и что стратегия появляется стихийно, а не как следствие тщательного планирования.

При таком подходе выработка стратегии обретает форму обучения. Стратегические инициативы осуществляются теми, кто обладает способностями и ресурсами для обучения. Некоторые инициативы развиваются сами по себе или

методом проб и ошибок, в то время как другие поддерживаются менеджерами среднего звена, которые распространяют их в коллективе и доводят до сведения высшего руководства, что стимулирует их развитие. Стратегические инициативы, получившие признание, принимают форму предначертанной стратегии.

Стихийный подход привносит в процесс выработки стратегии повышения конкурентоспособности организации практическое содержание. Однако, базируясь на описательных исследованиях, он не способствует созданию целостной стратегии, отвечающей потребностям внешнего и внутреннего окружения предприятия.

Ф. Котлер рассматривает процесс формирования стратегии организации с маркетинговых позиций. Он предлагает следующие этапы исследований для выработки общей стратегии компании: определение стратегии поведения фирмы на рынке; определение стратегии охвата рынка; выбор целевого сегмента рынка; формирование стратегии разработок новых товаров; выбор ресурсной стратегии; выбор стратегии ценообразования; выбор способов и методов распространения товаров; формирование стратегии стимулирования сбыта товаров; формирование стратегии рекламы товара; формирование стратегии роста фирмы.

Перспективной системой нового поколения стала система Balanced Scorecard, появившаяся в 1992 г., - результат многолетних работ, во главе которых находились Роберт Каплан, профессор Harvard Business School, и Дэвид Нортон, основатель и президент компании Balanced Scorecard Collaborative. В основу их исследований впервые была положена гипотеза о том, что для успешного руководства современным предприятием одних финансовых данных уже недостаточно и поэтому требуется новый, более “сбалансированный” подход: “Прежде всего, мы разработали BSC потому, что одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия. Ее основная часть складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких “неосязаемых” вещей, как его персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость. Во-вторых, эти показатели не должны являться хаотичным набором данных и отчетов, как это зачастую имеет место. Все они должны быть над-

лежащим образом систематизированы на определенной интегрированной основе, то есть показатели определяются стратегией предприятия. Стройная система показателей обеспечивает правильную “настройку” работников на стратегию, гарантирует верный стратегический фокус. В-третьих, в рамках BSC необходимо выстроить систему управления вокруг новых наборов показателей и новых способов их измерения. Вам необходимо донести эту систему до работников, чтобы они понимали, в чем конкурентное преимущество вашего предприятия, каким образом оно рассчитывает создавать стоимость. Индивидуальные мотиваторы и личные цели сотрудников нужно привязать к этим показателям, а затем отслеживать данные их измерений и оценок для того, чтобы можно было понять, какие бизнес-процессы необходимо улучшить, как добиться такого распределения ресурсов, чтобы оно обеспечивало реализацию корпоративной стратегии...”³.

Если быть точным, то следует сказать, что изначально концепция BSC задумывалась не как инструмент внедрения стратегии, а лишь затем как расширенная - по сравнению с традиционными финансовыми показателями - система измерения эффективности деятельности компании. В статье “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” авторы суммировали результаты исследования, проведенного в 12 компаниях, и представили в первом приближении BSC как систему показателей деятельности, сгруппированных по четырем аспектам, или перспективам, работы компании - финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. В каждой из этих перспектив Р. Каплан и Д. Нортон предложили определить стратегические цели и критические факторы успеха в достижении этих целей, с тем чтобы впоследствии не только измерять уровень достижения запланированных финансовых показателей (таких, как квартальный прирост продаж или операционная прибыль), но и отслеживать прогресс в отношениях с клиентами, в повышении эффективности деятельности, а также контролировать состояние части нематериальных активов (трудовой дисциплины, навыков персонала и т.п.). Расширенная система измерений показала ряд компаний довольно привлекательной хотя бы потому, что в деятельности многих из них нефинансовые аспекты играют очень большую роль, а учитывать в комплексе все колебания, связанные с персоналом, клиентскими отношениями, инновациями и бизнес-процессами, и их вклад в процветание или упадок компании до появления системы BSC было затруднительно. Вскоре после того, как система BSC получила распростра-

нение в американских фирмах, обнаружилась ее пригодность не только для измерения достижений, но и для стратегического управления, что и было зафиксировано в статье Р. Каплана и Д. Нортон "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". Так стали разделять два этапа развития концепции Balanced Scorecard - BSC 1-го поколения и BSC 2-го поколения.

Десять лет спустя после появления системы BSC, по данным Bain & Company⁴, она используется половиной компаний из перечня Global 1000. Журнал Fortune приводит собственные данные: BSC является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500. Среди них такие корпорации, как Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics и др.

К сожалению, основной задачей BSC является увеличение акционерной стоимости компании. В принципе существуют только два пути достижения этой цели - либо больше продавать, либо меньше тратить. Соответственно, для управления стоимостью необходимо определить меры, которые бы позволили больше продавать или меньше тратить. Сокращение затрат напрямую связано с учетом и измерением соответствующих показателей. Системы учета затрат преследуют с этим справляться, особенно если использовать системы учета затрат на основную деятельность (activity-based cost).

Как видно из существующих подходов к формированию стратегии развития компании, каждый обладает определенной самостоятельностью. Однако их применение на практике носит ограниченный характер, поскольку данные подходы отражают ограниченное количество сторон из всего многообразия процесса создания стратегии.

Несмотря на уникальность каждого предприятия, конкурирующего на рынке, при формировании стратегии высший менеджмент преследует общие цели. Наиболее значимыми из них являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- обеспечение более высоких темпов роста, чем в среднем по отрасли;
- увеличение доли рынка;
- достижение лидерства в области технологий и инноваций;
- улучшение качества продукции и предоставляемых услуг;
- проникновение на новые рынки;
- достижение низкого уровня издержек;
- улучшение деловой репутации предприятия.

Поскольку процесс формирования стратегии развития предприятия является составной частью философии менеджмента, он должен быть основан на определенных принципах. Исходя из современных взглядов на характер конкуренции и создание конкурентного преимущества были разработаны принципы, которые должны находиться в основе формирования стратегии организации:

- лидирующая роль руководства. Установление стратегических целей - процесс, проходящий сверху вниз организации и служащий менеджерам низших звеньев управления ориентиром в выполнении ими и сотрудниками их подразделений своих задач для достижения общих целей организации;
- ориентация на долгосрочную перспективу и эффективные виды деятельности. Достижение более сильной конкурентной позиции в долгосрочной перспективе должно рассматриваться руководством предприятия как более выгодный шаг, чем краткосрочное улучшение финансовых показателей;
- увязка внутренних возможностей организации с рыночными потребностями. Стратегия не является эффективной, если она не соответствует ситуации на предприятии, не способствует созданию устойчивого конкурентного преимущества и не улучшает работу организации в целом;
- постоянное улучшение деятельности предприятия;
- сбалансированность интересов участников рыночной цепи: поставщиков, персонала, посредников и потребителей;
- вовлеченность персонала в процесс формирования и реализации стратегии.

Данные принципы направлены на поиск организациями новых конкурентных преимуществ в соответствии с современными тенденциями развития бизнеса и учетом всех групп, заинтересованных в деятельности предприятия.

Таким образом, современная концепция формирования стратегии развития организации должна строиться на интеграции базовых подходов и методов, а также на системной ориентации выбора и реализации перечисленных выше стратегических решений.

¹ Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития. СПб., 2004.

² Портер М. Конкурентные стратегии. М., 2004.

³ Браун М.Г. Сбалансированная система показателей на маршруте внедрения : пер. с англ. М., 2005.

⁴ Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Feb.