

## СТРАТЕГИЯ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

С.А. Люфт

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The policy is capable to result the business concept in achievement of actual competitive advantage which is capable to be saved a long time. That the activity of the company was maximum effective, the chiefs should combine in themselves capacities of the good implementor of policies and skilful specialist on their implementation. Than the policy of the company and is more balanced than more skilfully he will be used, the above probability that the company will reach good result ins to activity.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, способных привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, сохраняющегося длительное время. Разработка стратегии должна основываться не только на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ, но и учитывать принципы, благодаря которым она будет наиболее эффективна. К основным принципам можно отнести следующие [3]:

- перспективность,
- приоритетность,
- реализуемость,
- итеративность (поэтапность),
- комплексность.

*Перспективность.* Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе компании на протяжении длительного времени. Нужно помнить, что стратегические ошибки очень сложно исправить. Более того, их последствия нельзя исправить никакими оперативными методами.

*Приоритетность.* Выбирая ту или иную стратегию, руководство компании должно быть готово последовательно ее придерживаться, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Вместе с тем ввиду своей долгосрочности стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности, поэтому руководство организации всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений, которые, однако, обязательно должны носить осмысленный характер – не следует допускать, чтобы они выходили за рамки согласованной концепции развития компании. Долгосрочная стратегическая линия определяет всю последующую работу предприятия. Выбранная стратегия развития и пути ее реализации служат основой для построения всех опера-

тивных планов деятельности. И здесь, к сожалению, очень часто происходит сбой: в ситуации, когда необходимо быстро принять решение, текущие интересы часто берут верх над стратегическими, даже несмотря на утвержденный стратегический план. Поэтому умению следовать разработанной стратегии нужно учиться.

*Реализуемость.* При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности компании. Цели должны быть достижимыми, а задачи – напряженными, но выполнимыми. Когда компания только внедряет систему стратегического менеджмента, цели можно чуть-чуть занижать, чтобы быть уверенными в возможности их реализации. Очень важно, чтобы механизм заработал. С работающим механизмом можно будет наверстать небольшие потери, возникшие из-за смещения акцента с текущей деятельности на стратегическую. Иными словами, на начальном этапе может возникнуть ощущение, что поставленные на решение стратегических задач время и усилия не окупаются: текущие финансовые результаты ухудшаются, но при этом и долгосрочные цели не достигаются. Поэтому при внедрении стратегического управления очень важно, чтобы менеджеры почувствовали: эта система работает.

*Итеративность (поэтапность).* Внедрение стратегии в жизнь происходит поэтапно: решение долгосрочных задач осуществляется через реализацию среднесрочных и краткосрочных инициатив. Таким образом, достижение конечной стратегической цели – последовательный многоэтапный процесс, который необходимо постоянно контролировать. Для более эффективного управления реализацией стратегии, как правило, разрабатываются стратегические проекты развития. По каждому из них определяются цели и результаты, составляется план работ, формируется проектная команда, определяется система мотивации и т. д. Принцип итеративности в стратегическом управлении означает еще и необходимость многократного повторного

анализа всего цикла стратегического менеджмента. Компании вынуждены это делать потому, что, к сожалению, в циклическом процессе нет начала. А значит, нельзя точно определить, с чего следует начинать разработку стратегического плана: с анализа или постановки целей. Чтобы определить цель, нужны результаты анализа, чтобы провести анализ, необходимы ориентиры по целям. Единственный способ разорвать этот замкнутый круг – использование итерационного подхода к разработке стратегического плана компании.

**Комплексность.** Всесторонний анализ и учет информации позволяют своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. При этом изучение внешней среды важнее, хотя и про компанию (внутреннюю среду) забывать нельзя. Надо отслеживать все узкие места, чтобы знать, каким внутренним ресурсом компания сейчас располагает, сможет ли реализовать задуманную стратегию. В то же время необходимо помнить, что, особенно поначалу, она не должна захлебнуться в большом объеме информации, поэтому все ненужное следует сразу же отсекать, сосредотачиваясь при разработке стратегии только на приоритетных в настоящий момент факторах.

Также необходимо четко определить направления деятельности. Определение направления обычно начинается с оценки возможностей и опасностей, существующих во внешней окружающей среде, включая количество перемен, степень неопределенности ситуации и доступность ресурсов. Также необходимо оценить внутренние достоинства и недостатки, определяя тем самым узкую специализацию компании, способную позволить ей конкурировать с другими предприятиями отрасли. Оценка внутренней среды организации часто включает оценку каждого подразделения; она основана на прошлом опыте работы организации и стиле руководства.

Следующий шаг – это определение миссии и формальных целей путем точного соотнесения возможностей организации с условиями внешней среды. Роль миссии организации состоит в том, что она устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает ее извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает дейст-

виям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и то, для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ее подобных. Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана [1].

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников иправленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация [4].

Далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии – это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними. Организация обретает миссию то-

гда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

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.

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 должны устанавливать свои цели: 1) доходы организации, 2) работа с клиентами, 3) потребности и благосостояние сотрудников, 4) социальная ответственность.

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.

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 [1].

Далее необходимо сформировать конструкцию организации – это то, что позволяет управлять процессом, реализовывать стратегию. Направление деятельности организации определяют структура, ориентация на обучение или на производительность, выбор системы информации и контроля, а также производственная технология, кадровая политика, организационная культура и связи с другими организациями. Но нужно помнить, что стратегии часто вырабатываются в организации, структура которой уже сложилась, поэтому существующая структура сдерживает или ограничивает реализацию намеченных целей и стратегии. Однако новые цели и стратегия избираются с учетом потребностей и интересов различных групп, так называемых стейкхолдеров, которые заинтересованы в деятельности компании (таблица 1).

Таблица 1

#### Основные группы стейкхолдеров и их ожидания

Группа стейкхолдеров	Ожидания стейкхолдеров
Сотрудники	Удовлетворенность, оплата, контроль
Потребители	Высококачественные товары и услуги, цена
Кредиторы	Платежеспособность, финансовые обязательства
Менеджмент	Экономичность, эффективность
Правительство	Соблюдение законов и выполнение распоряжений, честная конкуренция
Профсоюзы	Заработка плата, льготы
Поставщики	Удовлетворенность сделкой, доход от продаж
Собственники и акционеры	Прибыль

Уровень удовлетворенности каждой из таких групп можно считать индикатором эффективности деятельности организации. Необходимо помнить, что иногда интересы отдельных групп в отношении организации вступают между собой в конфликт. Не следует считать, что все группы стейкхолдеров удовлетворят свои нужды в равной степени. Однако если организация не сможет выявить чьи-либо интересы, она не сможет быть эффективной в полной мере [2].

Далее необходимо определить стратегию организации. За основу можно взять стратегии, разработанные на основе исследований Р. Майлза (Raymond Miles) и Ч. Сноу (Charles Snow), в основе которых лежит идея о том, что необходимо разрабатывать стратегии, соответствующие всем вышеперечисленным требованиям. Организациям требуется согласование внутренних характеристик и собственной стратегии с внешней средой. Майлз и Сноу выделяют четыре такие стратегии: поиск, защиту доли рынка, анализ и реагирование. Рассмотрим их подробнее.

1. *Стратегия поиска*. Организация, принявшая стратегию поиска, готова к инновациям, риску, ищет новые возможности и стремится к росту. Стратегия поиска уместна в динамично развивающейся окружающей среде, где творчество важнее производительности.

2. *Стратегия защиты доли рынка*. Деятельность организации, ориентированной на защиту доли рынка, прямо противоположна деятельности организации-исследователя. Она не связана с риском и поиском новых возможностей, а ориентирована на стабильность или даже на сокращение расходов. Цель этой стратегии заключается в сохранении уже существующих потребителей, а не в инновациях или поиске возможностей роста. Первоочередная задача компании,

избравшей этот путь, – обеспечение экономической эффективности и контроль за производством надежных, высококачественных товаров для неизменных потребителей. Стратегия защиты доли рынка может быть успешной в ситуации спада или в стабильном окружении.

3. *Стратегия анализа*. Организация, использующая стратегию анализа, старается поддерживать стабильный бизнес, осуществляя инновации по периферии. Стратегия анализа занимает промежуточное положение между стратегиями поиска и защиты доли рынка. Некоторые продукты могут быть нацелены на стабильную окружающую среду, в которой стратегия экономической эффективности включает удержание существующих потребителей. Другие могут предлагаться новой, более динамичной среде, допускающей возможность роста. Стратегия анализа основана на попытках соблюдения баланса между поддержанием экономической эффективности уже выпускаемых товаров и разработкой новых.

4. *Стратегия реагирования*. На самом деле стратегия реагирования вообще не стратегия. Скорее, организации так реагируют на опасности и возможности единственно с целью приспособиться. При стратегии реагирования топ-менеджеры не разрабатывают долгосрочного плана или не предлагают организации четко сформулированной миссии и цели. Такие организации предпринимают любые действия, отвечающие наущным потребностям. Хотя стратегия реагирования иногда оказывается успешной, она часто может привести к неудаче.

Если соотнести выбранную стратегию и конструкцию организации, то можно отметить, как могут измениться внутренние характеристики организации (таблица 2).

Стратегия и конструкция организации

Таблица 2

Стратегия Майлза и Сноу	Конструкция организации
Стратегия поиск	Ориентация на обучение, гибкая, изменяемая, децентрализованная структура, большие исследовательские возможности
Стратегия защиты доли рынка	Ориентация на экономическую эффективность, централизованная власть и тщательный контроль издержек, акцент на эффективность продукции, строгий контроль, ограниченность полномочий работников
Стратегия анализа	Баланс экономичности и обучения, строгий контроль издержек в сочетании с гибкостью и адаптивностью, установка на экономическую эффективность существующих производственных линий, акцент на творчестве, исследовании и допустимости риска, связанного с инновациями
Стратегия реагирования	Отсутствие ясного подхода, элементы организации могут резко меняться в зависимости от обстоятельств

Стратегия, которую решило использовать руководство, указывает на то, что из всех направлений, имеющихся в распоряжении и возможных для действий, необходимо следовать в выбранном направлении. Не обладая стратегией, руководитель не имеет продуманного курса движения и программы действий для достижения желаемых результатов. Для того чтобы работа компании была максимально эффективной, руководители должны сочетать в себе способности хорошего разработчика стратегий и умелого специалиста по их реализации.

Таким образом, при формировании стратегии организации, опираясь на принципы, необходимо не только разрабатывать иерархию целей и определять миссию организации, но и доводить информацию до сведения сотрудников. Помимо этого, важно проводить анализ внешней

и внутренней среды, выявлять основные группы стейкхолдеров и их ожидания, для того чтобы стратегия была эффективна. А от выбранной стратегии напрямую зависит конструкция организации.

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998. – 346 с.
2. Дафт Р. Теория организаций: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций» / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
3. Карпов А. Стратегический менеджмент: роскошь или средство достижения цели? // Управление компанией. – 2006. – № 2.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: Ростинтэр, 1996. – 704 с.