

МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А.А. Черников, Л.В. Стрелкова

Нижегородский государственный университет

Современное управление предприятием требует использования адекватных стратегических методов и моделей. В работе проводится сравнительный анализ наиболее известных моделей стратегического управления, раскрывается область их применения. Кроме того, дается обоснование взаимосвязи стратегии и политики предприятия.

В стратегическом управлении деятельности предприятия, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные методы и модели.

В отечественной экономической литературе под моделью принято понимать некое формализованное в терминах экономико-математических методов отражение экономических процессов и явлений.

В рыночной экономике большое распространение получило понятие модели как инструмента выработки стратегий, не обязательно формализованной в виде математических соотношений, однако отражающей динамичность происходящих во внешней и внутренней среде процессов.

В этом аспекте методы и модели представляют собой в известной степени синонимы.

Различают следующие методы стратегического управления:

- *расчетно-аналитические*, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономический и др.;
- *графо-аналитические*, например, экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляции трендов и др.;
- *экономико-аналитические*, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;
- *эвристические*, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической коллективной, коллективной совместной, массовой и др.), метод сценариев и т.д.

К ним можно отнести методы и модели стратегического анализа, достаточно подробно описанные в иностранной литературе.

Широко применяется метод разрыва. Главной задачей этого метода является определение несоответствия, или разрыва, между целями предприятия и его возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить.

Метод разрыва может использоваться:

- для выяснения реальных показателей предприятия, с точки зрения ситуационного анализа текущего и предполагаемого будущего состояния среды;
- для определения конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основным целям предприятия;

- для установления отклонений показателей реального положения предприятия от показателей стратегического плана;
- для разработки специальных программ в целях заполнения разрыва (рост производительности труда, улучшение организации производства и т.п.).

Данный метод широко применяется в зарубежной практике под названием «Анализ G.A.P.», предусматривает организационное наступление на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью и вполне может применяться на отечественных предприятиях.

Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ) лежит в основе анализа динамики рынка и служит ориентиром для выбора соответствующей стратегии.

На каждом этапе ЖЦТ существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому соответствующими стратегиями можно учитывать специфику отдельных фаз ЖЦТ. Следует отметить, что могут быть различные конфигурации жизненных циклов в зависимости от типов товаров.

Концепция ЖЦТ заставляет руководителей анализировать деятельность предприятия с точки зрения настоящего и с позиций его развития в будущем, т.е. ставить их перед необходимостью постоянной работы по планированию и освоению новой продукции.

В рыночной экономике широко используются портфельные модели анализа стратегии.

Классической портфельной моделью является матрица БКГ (Бостонской консультационной группы).

Модель БКГ — наиболее простой метод портфельного анализа. В модели используются две переменные: относительная доля рынка (отношение между собственной абсолютной долей рынка и общей величиной рынка) и темп роста. На основе этих критериев строится матрица выбора стратегии, на которую наносятся различные бизнес-линии предприятия.

Каждый из четырех квадрантов матрицы предполагает различную ситуацию, требующую отдельного подхода, с точки зрения финансирования. Матрица позволяет выделить виды товаров в зависимости от их значимости для предприятия, которым были даны емкие маркетинговые названия, являющиеся в настоящее время общепринятыми: «дойные коровы», «звезды», «собаки», «знаки вопроса».

Анализ, проводимый на основе матрицы БКГ, помогает оценить сбалансированность портфеля товаров, для чего товары помещают в матрицу «рост — доля рынка». Масштабы деятельности могут быть обозначены кружками с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке. Анализ следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени.

К преимуществам модели БКГ можно отнести ее использование как в рамках предприятия в целом, так по его отдельным подразделениям. Бесспорным преимуществом данной модели является наглядность и простота использования.

Однако возможности ее применения весьма ограничены, т.к. использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную модель приемлемой лишь при наличии эффектов опыта. Трудности могут быть связаны с проблемами измерения и оценки рыночной доли и темпов роста рынка.

В целом, модель БКГ является весьма упрощенной и большинство факторов, которые необходимо учитывать при выборе стратегии, остаются за пределами анализа. Чтобы исключить этот недостаток, в настоящее время модель БКГ постоянно совершенствуется, а кроме того, разработаны другие методы стратегического анализа.

Так, по существу, модели Артура Д. Литла и Мак-Кинси представляют собой усовершенствованный вариант матрицы БКГ, являясь в то же время многофакторными матрицами.

В стратегической модели Артура Д. Литла (АДЛ) выбор стратегии для каждой СЗХ может осуществляться в зависимости от фазы жизненного цикла сектора (не товара) и конкурентной позиции предприятия на рынке.

Концепция жизненного цикла сектора хорошо известна и представляет собой модель изменения во времени ряда рыночных переменных (сбыт, покрытие затрат, прибыль, уровень конкуренции и т.д.).

Жизненный цикл (ЖЦ) в модели АДЛ включает четыре фазы: внедрение, рост, насыщение и спад.

В фазе внедрения рынок товара очень нестабилен, конкуренция проявляется, главным образом, в области разработки новых продуктов, особое значение придается высокому качеству товара. Главной целью предприятия является не столько стремление получить большие объемы продаж и прибыли, сколько обеспечить изделию престижное положение среди конкурентов, сформировать положительное отношение к нему потребителей, убедить их в полезности вложения средств в покупку данного изделия. В этой фазе предприятие должно следовать стратегии инноваций, при этом ведущая роль отводится контролю качества товара, вводимого на рынок, и отслеживанию реакции в отношении его принятия или непринятия покупателем.

В фазе роста рынок структурирован, но возможность для предприятия изменить свое положение на нем еще существует.

Основные усилия сосредотачиваются на том, чтобы обеспечить своим товарам быстрое продвижение к потребителю, т.е. расширить продажи, а также получить прибыль, чтобы полностью оправдать произведенные затраты и иметь средства на развитие бизнеса. Стратегии развития в фазе роста ориентируют деятельность предприятия на расширение номенклатуры товаров, поиск рынков, развитие сбытовой сети.

В фазе насыщения рынок находится в относительно застывшем состоянии. В этот период возникают затруднения со сбытом продукции. С точки зрения потребителя, различия между конкурирующими изделиями становятся несущественными, для этой фазы характерна ценовая конкуренция. Стратегические усилия предприятия должны быть направлены на снижение уровня издержек производства.

В фазе спада рынок стагнирует. У предприятия остается альтернатива — либо попытаться оживить товар, либо уйти с рынка. В основе рассматриваемых стратегий лежит маркетинговая ориентация.

В стратегической модели Мак-Кинси, в отличие от модели АДЛ, в матрице выбора стратегии, наряду с показателем конкурентоспособности, вместо фазы ЖЦ используется оценка привлекательности рынка. Интегральная оценка привлекательности рынка сводится к описанию благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие, действуя в той или иной СЗХ.

Анализ матрицы Мак-Кинси позволяет дать предприятию ряд рекомендаций:

- развиваться в наиболее интересной для предприятия зоне, где оно имеет реальный потенциал (высокая привлекательность рынка) и продукция предприятия достаточно конкурентоспособна. Если последнее условие не реализовано, то необходимо либо осуществить значительное инвестирование для достижения лучшей позиции, либо отказаться от конкурентной борьбы;
- сохраняться в средней зоне либо из-за ее привлекательности, либо из-за ее преимуществ в конкурентной борьбе;

- уходить из неблагоприятной зоны.

Модель Мак-Кинси — наиболее часто применяемый в зарубежной практике метод портфельного анализа, он достаточно гибок и позволяет учесть специфику конкретного предприятия при выборе критериев оценки СЗХ. Между тем за кажущейся простотой модели скрывается ряд проблем: изменения в модели становятся более сложными, возрастает опасность субъективизма при выборе факторов конкурентоспособности и привлекательности рынка, определении весовых коэффициентов и оценок факторов.

Описанные модели различаются с точки зрения используемых предложений и выдаваемых рекомендаций.

Таким образом, выбор той или иной модели портфельного анализа следует осуществлять с учетом особенностей конкретного предприятия, выпускаемой им продукции и в зависимости от доступности информации для анализа. В ряде случаев желательно комбинировать используемые в процессе анализа модели и методы.

Модель делового анализа PIMS способна дать оценку соответствия возможностей предприятия потребностям рынка. Она была предложена компанией «Дженерал Электрик» на основе обобщения опыта более 3000 предприятий Европы и Северной Америки, представляет собой эмпирическую модель для возможности сравнения с ней данных конкретного предприятия.

Отечественные предприятия могут использовать только общие подходы, предложенные в модели PIMS. Для формирования подобной модели необходимо обобщение опыта большого количества российских предприятий разных отраслей.

При анализе все показатели деятельности предприятия отражаются в большом количестве основных переменных, которые оказывают влияние на уровень прибыли и могут быть разделены на 3 группы:

- конкурентная позиция бизнеса (конкурентная ситуация);
- характеристика рынка и его привлекательность (рыночная ситуация);
- возможности предприятия (производственная структура предприятия);

Модель PIMS позволяет руководству предприятий учитывать в своей деятельности опыт других предприятий.

Следует отметить, что данный метод был разработан для насыщенных, высокоразвитых, устойчивых рынков и для российских предприятий в настоящее время может носить в основном познавательный характер.

Модель Мак-Кинси «7С» является способом осмысления основных внутренних факторов предприятия, оказывающих влияние на его настоящее положение и будущее развитие. Название происходит от 7 факторов (семи слов, начинающихся с буквы «с»), к которым относятся: стратегия (strategy); сумма навыков (skills); совместные ценности (shared values); структура управления (structure); системы (system); сотрудники предприятия (staff); стиль (style).

Стратегия подсказывает предприятию, как оно должно приспосабливаться к окружающей среде и использовать свой внутренний потенциал. Анализ суммы навыков помогает решить, как следует воплощать стратегию в жизнь с учетом совместных общепризнанных ценностей.

Модель «7С», во-первых, показывает важность учета при определении стратегии качества работы и квалификации сотрудников, т.е. навыков и совместных ценностей, выражающих человеческие отношения и личные потребности работников, имея в виду организационную культуру предприятия; во-вторых, модель устанавливает зависимость навыков и совместных ценностей от таких факторов, как:

- структура (организационные схемы, иерархия в организации, положения и инструкции, правила и т.п.);
- система (потоки работ на предприятии, порядок и процесс их выполнения, учет и контроль);
- сотрудники (определение необходимого предприятию штата работников — количество, профессии, квалификационный, культурный уровень, профессиональная пригодность и пр.);
- стиль (личный стиль руководства и характер поведения всех работников предприятия).

Важность модели «7С» заключается в том, что в процессе стратегического планирования уделяется больше внимания установлению связей и согласия между всеми работниками с учетом их интересов. Вместе с тем, она не дает четкого руководства по разработке стратегии и развитию бизнеса, но позволяет выработать целостный взгляд на эффективность деятельности предприятия.

Заслуживает внимания зарубежный опыт применения модели конкурентного анализа.

Модель «Пять сил конкуренции», по М. Портеру, является одной из наиболее распространенных моделей анализа конкурентных позиций предприятия.

Для определения доли рынка данного предприятия и уровня получаемой прибыли М. Портер выделяет пять сил конкуренции:

- новые конкуренты, проникающие в отрасль и выпускающие подобные товары; существующие конкуренты в отрасли;
- угроза со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- сила воздействия покупателей;
- воздействие поставщиков.

Классификации стратегий удачно сочетаются между собой и успешно применяются в экономической науке. Например, стратегии по А. Юданову: виоленты, потиенты, коммутанты и экспреленты.

На основе описанной модели могут быть разработаны соответствующие стратегии.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые носят универсальный характер и могут быть применены к любой из вышеназванных конкурентных сил.

К таким универсальным стратегиям он отнес: стратегию лидерства в снижении издержек; стратегию дифференциации; стратегию фокусирования (концентрации).

Стратегия лидерства в снижении издержек применяется с наибольшим эффектом при реализации товара, пользующегося массовым спросом, и ориентирует предприятие на производство большого количества товаров и обширный рынок. Именно минимизация издержек дает возможность предприятию реализовывать товар по низким ценам. В результате роста объемов продаж повышаются рентабельность и прибыль предприятия.

Стратегия дифференциации продукта используется в том случае, когда предприятие выходит на ёмкий рынок с уникальным товаром (свойства товара чаще всего закреплены торговой маркой). Данная стратегия может быть приемлема на стадии выпуска на рынок новых товаров или товаров, произведенных по индивидуальным заказам.

Стратегия фокусирования предполагает сосредоточение на одном из сегментов рынка (на определенной группе покупателей или товаров) или на ограниченном географическом секторе рынка. Стратегия фокусирования в зависимости от характера продукта и целевого рынка может быть двух видов:

— когда предприятие на выбранном сегменте пытается достичь преимущества в издержках;

— когда предприятие усиливает дифференциацию продукта, стремясь обратить внимание на свои товары среди других аналогичных. Каждая из перечисленных основных стратегий требует наличия определенных экономических ресурсов и определенных управленческих действий.

Однако следует методически определить место стратегии в совокупности функций фирменного управления и ее связи с политикой предприятия.

В системе управления предприятием всегда имеется одна ведущая функция, которой подчинены все остальные. Причем с изменением условий структуры и др. она меняется. Если в первой половине XX в. эту роль выполнял бухгалтерский учет и контроль издержек производства, то затем ее заменило планирование. Однако по мере возрастания нестабильности и непредсказуемости среды горизонты планирования существенно сузились, и возникает необходимость в появлении и использовании новых методов и инструментов, позволяющих ориентировать предприятие в долгосрочной перспективе.

В результате определения приоритетных целей предприятия возникает новая управленческая функция — разработка и реализация стратегии предприятия.

Стратегия направлена на выявление самых эффективных способов реализации базовых целей предприятия.

Другой путь — обеспечение единого подхода к деятельности предприятия — это разработка политики фирмы. Политика устанавливает принципы, которые должны соблюдаться, чтобы обеспечить успех фирмы. Это нормативная и нормоопределяющая функция управления.

В европейских исследованиях стратегия предприятия рассматривается преимущественно в качестве части фирменной политики.

В американских публикациях, напротив, стратегия предприятия выступает в качестве общекорпоративного управления, а политика занимает подчиненное положение.

По нашему мнению, стратегия и политика — это разные, но не противоречащие, а дополняющие друг друга базовые элементы управления. Это можно аргументировать следующим образом:

1. Логическое содержание основных положений стратегии и политики разное.
2. Обеспечивает их взаимосвязь оперативность целей в количественном и временном отношении.
3. Стратегия способствует сохранению предприятия, в будущем соответствует фирменной политике.
4. Между стратегией и политикой существует тесная взаимосвязь.

Учитывая вышесказанное, задачи стратегии и политики во многом определяются фактором конкуренции:

1. Создание потенциала успеха (превращение существующих ресурсов в рыночные конкурентные преимущества).
2. Ориентация на потребителя (необходимо проведение постоянной политики).
3. Расширение сервиса (стратегия углубления и диверсификации).
4. Ресурсная ориентация (политика ключевых компетенций).
5. Фактор времени (организация деятельности на перспективу и реализация частных отдельных проектов по этапам).

6. Управление информационными потоками (способ организации связей, управление внешней информации — как важнейший стратегический фактор).

Литература

1. Забелин П.В., Моисеева М.К. Основы стратегического управления. М., 1997.
2. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое управление и хозяйственная политика. М., 1992.