

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Современная коммерческая организация развивается и функционирует в сложной и противоречивой внешней среде. За редким исключением организация должна постоянно реагировать на воздействие внешней среды путем приспособления своих целей, стратегии, изменяя структуру, технологии, управленческие решения. В связи с этим любая современная организация должна быть ориентированна на изменения. Это означает, что коммерческая организация в ходе изменений должна пройти все этапы инновационного процесса.

Особенностью современного периода управления деятельностью российских коммерческих организаций является то, что в окружающем их пространстве возникают новые институты, процессы, социальные явления, но одновременно модернизируются старые, включая саму организацию.

В системе управления важнейшее значение занимают его цели. Цели могут быть конкретные, а также глобального порядка, которые должны соответствовать общечеловеческим ценностям (свобода, демократия, социальная справедливость и т. д.). Цели должны быть реальны и выполнимы. Цели управления определяют суть управленческого решения, т. е. выбор действий, при помощи которых цели должны быть достигнуты.

Важнейшее значение имеет обоснованность управленческого решения. Для достижения успеха необходима стабильность управления, характеризующаяся настойчивой последовательной работой. С этой точки зрения нужно заранее присчитывать эффективность управления: достижение наилучших результатов в возможно короткий срок с наименьшими затратами материальных ресурсов и управленческой энергии.

Коммерческая организация имеет стратегический выбор. Управленческое решение формируется в условиях ряда альтернатив при активном влиянии на окружающую среду. Возникающие изменения, например, развитие организации через слияние, поглощение, кооперацию и другие межорганизационные соглашения, являются результатом сознательных, запланированных реакций на воздействия среды. Поэтому часто развитие

коммерческих организаций идет по пути создания интегрированных корпоративных структур, ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных отношений. В практике широко используются такие формы, как холдинги, концерны, финансово-промышленные группы, консорциумы, стратегические альянсы, сетевые организации. Они являются следствием стратегического выбора в условиях ограниченности ресурсов и позволяют достичь намеченных целей развития.

В настоящее время все большую привлекательность приобретают мягкие интеграционные образования в виде сетевых организационных форм. Они создаются на базе договорных отношений по взаимовыгодному обмену ресурсами. Коммерческая организация, участвующая в договоре, специализируется на ключевых для нее видах работ, обеспечивающих ей конкурентные преимущества. Остальные функции передаются другим членам сети, тем, которые могут выполнять их наиболее эффективно. При таком ведении бизнеса преимущество в использовании ресурсов достигается за счет того, что коммерческая организация не приобретает все необходимые для производства ресурсы, а задействует активы других фирм. Причем основа успеха развития коммерческой организации – взаимосвязь, взаимозависимость, создание возможностей успеха для других, а также единение интеллекта, информации и идей.

Таким образом, достижение целевых установок развития коммерческой организации в зависимости от ресурсов основано на выделении ключевых для нее видов, а затем разработку стратегии из рационального использования. Развитие организации может иметь следующие варианты:

- внутренний рост за счет собственных ресурсов;
- слияние, поглощение как средство увеличения ресурсов;
- перераспределение внутренних ресурсов, сосредоточение их на приоритетных направлениях;
- прекращение неприоритетного направления, не обеспеченного ресурсами, посредством продажи акций и активов либо внутренней ликвидации – переориентации;
- обособление, передача вида деятельности, не обеспеченного ресурсами, другому исполнителю на договорной основе (через продажу или выделение активов).

Цель управления развитием состоит в организации внешних хозяйственных связей. Можно выделить ряд целей развития организации. На-

правления действия по каждой из них должны формироваться с учетом специфики организации.

Процесс целеполагания (формулировки целей) является одним из ключевых в теории и практике управления, в том числе развития коммерческой организации.

Согласно классической теории развития коммерческой организации большинство организационных проблем анализируется через призму межличностных отношений и мотивации. Многие ученые (например, Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этциони, создатели теории «естественной» организации) избегают взгляда на организацию с позиций управления, видят ее только как специфическое социальное явление. Многие исследователи определяют организации именно как целенаправленные системы деятельности. Другие считают, что организация возникает тогда, когда достижения каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение последних идет через выдвижение и достижение общих целей. Таким образом, однозначно признается, что организация как безличная система является инструментом достижения целей индивидов. Поэтому можно говорить об исключительно широком спектре целевых установок, являющихся в свою очередь производными от базовых потребностей личности.

Также нельзя отрицать целевых ориентиров деятельности, существующих независимо от конкретных индивидов. Это групповые цели, которые поддерживают целостность и устойчивость организации. Такие целевые установки определяют общее направление развития организации, выходящее своеобразным компромиссом требований различных заинтересованных сторон (владельцы предприятия, топ-менеджеры и персонал).

Каждая группа и каждый индивид, участвующие в деятельности организации и способные оказывать влияние на процесс принятия решений, имеют свои цели. Влияние этих групповых и индивидуальных целей на развитие организации определяется тем административным ресурсом, которым обладает субъект управления. Если он обладает правом вето, то влияние других участников равняется нулю. Ситуация часто усложняется тем, что большинство заинтересованных сторон открыто не обозначают свои цели или делают это недостаточно четко.

Другим важным моментом является наличие декларируемых и реально преследуемых целей. Большинство официальных целей на практике яв-

ляются не описаниями желаемого состояния организации, а ограничениями на ее функционирование. Эффективность коммерческой организации определяется ее способностью удовлетворить реальные цели заинтересованных сторон на вершине имеющихся ограничений.

Сформулированные цели коммерческой организации позволяют решить следующие задачи:

- сформировать поле для принятия и реализации управленческих решений;
- мотивировать работников на рост эффективности труда;
- создать систему разделения общей цели на индивидуальные цели;
- ввести механизм распределения полномочий и ответственности и оценки результатов деятельности.

Официальная цель коммерческой организации – это модель, детализация которой позволяет составить план работы исполнителей. Глубина и достаточность ее раскрытия определяется квалификацией исполнителя. Диапазон здесь очень широкий – от постановки проблемы до необходимости контроля и корректировки исполнения, а иногда и до детальной разработки инструкций и однозначно понимаемых положений.

В практике развития коммерческой организации непрерывно идет процесс формулировки и реализации целей. Цели выступают здесь одновременно в качестве описаний желаемых состояний, рекламно-информационных продуктов, инструментов влияния и средств отстаивания индивидуальных и групповых интересов. Стратегической целью управления изменениями коммерческой организации является эффективность ее функционирования.

Эффективность можно определить как нормированный к затратам ресурсов результат действия или деятельности системы на определенном интервале времени. Она может быть определена только в отношении какой-то конкретной цели. Не существует абстрактной «эффективности системы», имеет место исключительно эффективность целедостижения.

Деятельность любой коммерческой организации связана с достижением множества противоречивых целей. Сама по себе коммерческая организация, рассматриваемая как безличный механизм, не имеет целей, а выступает инструментом реализации запросов основных заинтересованных групп: владельцев предприятий, топ-менеджеров, работников, кредиторов,

потребителей. Поэтому оценивать эффективность деятельности коммерческой организации необходимо с двух взаимосвязанных позиций:

- эффективность организации как механизм преобразования ресурсов (критерии эффективности – рентабельность, производительность, прибыль, трудоемкость, объем рынка, стоимость бизнеса и т. д.);
- эффективность организации как механизм реализации целей индивидов и групп (критерии эффективности – величина персонального дохода, уровень мотивации, уровень самореализации и т. д.).

Эффективная адаптация коммерческих организаций, как к внутренним, так и к внешним факторам невозможна без выбора соответствующей стратегии, способа приспособления к резко меняющимся социально-экономическим условиям.

Прежде чем рассматривать стратегии адаптации, систематизируем представления о базисных стратегиях развития организации.

Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей. Конкретные стратегии, выбираемые разными организациями, вследствие специфики внешних и внутренних условий, различных взглядов руководства на пути развития организации и других причин, могут существенно различаться.

Обычно для формулирования базисных стратегий используются две координаты: рынок и продукт, а результаты представляются в виде матрицы. Такие матрицы могут строиться для формулирования стратегий организаций, находящихся в стадии, как развития, так и спада.

Стратегия расширения присутствия на освоенных рынках успешна, когда организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов. Эти стратегии обычно являются высоко затратными, так как кроме вложений в технологию и производство сопровождаются использованием низких (по сравнению с конкурентами) цен.

Стратегия развития продукта предполагает разработку, производство и сбыт новых продуктов на освоенных рынках. Реализация такой стратегии предполагает наличие развитой научно-исследовательской и конструкторской базы и персонала, мотивированного на поиск и освоение новых идей. Применение данной стратегии закончится неудачей, если конкурент может легко скопировать продукт, сэкономив на научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах, производстве и сбыте.

Стратегия развития новых рынков предполагает поиск новых рынков для сбыта освоенных продуктов. Такая стратегия подразумевает большие инвестирования в новые рынки. Она, как правило, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий накал конкурентной борьбы.

Стратегия диверсификации заключается в поставках новых продуктов на новые рынки. Такую стратегию, требующую для своей реализации больших инвестиций, могут проводить только крупные организации. При ее реализации возникают большие трудности в эффективном управлении.

Различают подвиды стратегии диверсификации. Концентрическая диверсификационная стратегия реализуется тогда, когда коммерческая организация ищет новые продукты, которым свойственны подобные эффекты, как и существующим продуктам и соответствующий маркетинг относительно данных продуктов, даже если эти продукты ориентированы на других потребителей.

Когда же коммерческая организация ищет новые продукты, которые можно поставлять потребителям, но не связанные с технологией существующих производственных технологий, то используется стратегия горизонтальной диверсификации.

Коммерческая организация может искать новые направления деятельности, не связанные с традиционными для организации технологиями, продуктами, рынками. В этом случае используется стратегия конгломератной диверсификации.

Выбор стратегий деятельности для коммерческих организаций, находящихся в стадии спада, характеризуется своей спецификой. Когда коммерческая организация сокращает свою деятельность, как с точки зрения продуктов, так и рынков, то она уменьшает инвестирование во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж. Такая стратегия условно называется стратегией сбора урожая. Она часто используется при переходе на новую модель относительно заменяемой модели.

Если организация не меняет номенклатуру выпускаемой продукции, но покидает часть рынков, то она проводит стратегию сокращения рыночного присутствия. Покидают рынки по разным причинам. Иногда организация не выдерживает конкуренции. Часто организации остаются на традиционных рынках, но сокращают номенклатуру поставляемых продуктов, проводя стратегию сокращения продуктовой номенклатуры. Обычно это обусловлено низкой конкурентоспособностью определенного продукта на конкретном рынке.

Стратегия сворачивания бизнеса заключается в прекращении поставок на какой-то рынок всех продуктов коммерческой организации или прекращении всех операций, или продаже своего «места» на рынке другой организации.

Очевидно, что по отношению к разным рынкам и продуктам коммерческая организация может одновременно проводить несколько базисных стратегий. При их выборе ей необходим постоянный анализ своей позиции относительно конкурентов. Часто теоретической основой такого анализа является использование двух размерностей (преимуществ организации и диапазон рыночной деятельности), используемых при построении матрицы выбора стратегии конкурентной борьбы.

Стратегия лидерства в области издержек подразумевает продажу продуктов по ценам ниже конкурентов. В случае узкого диапазона рыночной деятельности, а следовательно и конкурентной борьбы, легче осуществить политику экономии затрат, поэтому стратегия в этом случае носит название стратегии фокусировки на издержках.

Ориентация на потребителя предполагает продажу ему продуктов высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг. Для широкого диапазона рыночной деятельности такая стратегия называется стратегией получения дифференциального преимущества. Для узкого диапазона рыночной деятельности такая стратегия называется стратегией сфокусированной дифференциации.

При последовательном развертывании стратегий развития коммерческой организации они являются целями для отдельных функциональных направлений ее деятельности, включая маркетинг. Таким образом, достижение целей маркетинговой деятельности является средством реализации стратегий организации.

Также можно определить базисные стратегии завоевания преимуществ в конкурентной борьбе. Они представлены следующими стратегиями:

- поглощения, когда компания поглощает менее успешного партнера или конкурента;
- слияния (в результате объединения капиталов нескольких компаний образуется новая, более мощная);
- открытия филиала в стране или за рубежом;
- приобретения акций других компаний;
- налаживания деловых контактов с другими компаниями;
- вертикальной интеграции.

Стратегия вертикальной интеграции направлена на расширение деятельности коммерческой организации посредством присоединения к ней компаний – поставщиков сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий.

Вышеперечисленные стратегии развития коммерческих организаций тесно связаны со стратегиями адаптации бизнес-структур к условиям внешней и внутренней среды. По сути дела хозяйственная стратегия адаптации способствует более эффективной реализации той или иной стратегии адаптации коммерческих организаций и дополнить из комплексной стратегией адаптации, среди которых выделяют:

- выжидательно-пассивную стратегию адаптации, основанную на ожидании помощи сверху или извне;
- компенсационную стратегию адаптации, базирующуюся на компенсации потерь от основной деятельности доходами от других (дополнительных) видов бизнеса, сочетающихся с ней;
- активную инновационно ориентированную стратегию, строящуюся на поиске и реализации новых, оригинальных способов взаимодействия организации с внешней средой.

В реальном секторе экономики, несмотря на все трудности и сложности современного периода, сформировалась группа эффективных коммерческих организаций, которые сумели приспособиться к рыночным условиям.

Преобладающими способами выживания организаций в сложных социально-экономических условиях являются диверсификация производства, активная инновационная политика, развитие перспективных направлений деятельности, основанных на конкурентных преимуществах.

Организации, правильно формулирующие цели и определяющие свои стратегии для их достижения, с полным основанием могут претендовать на успех в современных условиях.

Н. И. Гавриленко

КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Современная рыночная система все более нуждается в социальной стабильности нации, в среднем классе общества, выступающем социальным гарантом этой стабильности. Сегодня именно социальный капитал от-