

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ

STRATEGIC ASPECTS OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF MODERN BUSINESS

В статье рассматриваются стратегические аспекты ведения современного бизнеса. Обоснована необходимость предприятия в выборе эффективной управленческой концепции, фундаментальным принципом которой является формирование системы стратегического маркетингового управления, ориентированного на максимизацию стоимости бизнеса.

The article deals with the strategic aspects of conduct of modern business. The necessity of enterprise in the choice of effective administrative conception, fundamental principle of that is forming the system of strategic marketing management, that brings maximizations of value of business, is grounded.

Ключевые слова: стратегия, предпринимательская философия, организационная структура, деловая репутация, управленческая концепция, конкуренция, рынок, стоимость бизнеса, маркетинговый потенциал.

ВСТУПЛЕНИЕ

Действия руководителей бизнес-структур сегодня не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям предприятия, к изменяющимся внешним условиям. Сама бизнес-структура должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием бизнес-структуры в условиях динамичных изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического маркетингового управления. Практика показывает, что те предприятия, которые осуществляют маркетинговое стратегическое планирование и управление, более успешны и имеют конкурентное преимущество в своей отрасли.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Сегодня многие менеджеры, пытаясь добиться желаемого успеха, распыляют свои силы на поиск большого количества новых рынков, наращивают производство разнообразных продуктов, чтобы удовлетворить потребности различных групп потребителей. Для эффективно-

го функционирования современной бизнес-структуры, на наш взгляд, необходимы правильно выбранная стратегия маркетинг-менеджмента и целенаправленная концентрация маркетинговых усилий менеджеров по реализации данной стратегии.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое будущее состояние. В теории и практике менеджмента стратегию рассматривают как комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Стратегия определяет приоритеты стратегических задач, ресурсы, границы возможных действий предприятия и принимаемых управленческих решений. "Если нет цели, не делаешь ничего, и не делаешь ничего великого, если цель ничтожна" (А. Дидро). Иными словами, в жесткой рыночной экономике успеха достигнет то предприятие, которому удастся разработать эффективную стратегию долгосрочного развития.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь, во внешней среде предприятия. Суть стратегического управления заключается в том, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для до-

стижения ее целей и создания управленческих механизмов реализации этой стратегии.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления в теории менеджмента различают несколько видов стратегий: корпоративную стратегию, бизнес-стратегию, функциональную стратегию и др. Стратегический маркетинг-менеджмент предусматривает интегрированный подход к разработке стратегии, включающей в себя маркетинговое управление материальными и интеллектуальными ресурсами, производством, финансами, инновациями, инвестициями, персоналом, бизнес-процессами.

Бизнес-процессы — это любые алгоритмы повторяющихся действий в бизнесе. И игнорировать необходимость процессного подхода в стратегическом маркетинг-менеджменте — только временная отсрочка обязательного шага в развитии любой компании и любого управляющего, менеджера, директора, собственника.

Процессный подход к управлению бизнесом сегодня является одним из главных и действенных методов достижения стабильных и повторяющихся результатов с заранее определенными критериями качества в менеджменте. Именно стабильность результатов и их качества — важнейшая ценность процессного подхода, так как менеджер может планировать свои результаты. К тому же, процессный подход значительно сокращает временные потери маркетинг-менеджмента, возникающие в результате принятия креативных решений сотрудников.

Менеджмент — это синтез науки, искусства и опыта, поэтому самой ценной способностью менеджера при разработке стратегии является способность к креативному мышлению (развитое воображение, здоровый скептицизм, системность знаний, инновационный потенциал, профессиональная ответственность).

Особенности социально-экономических преобразований в Украине таковы, что отечественные предприятия пребывают в процессе двойной трансформации экономических отношений. С одной стороны, это переход от административно-командной системы к рыночной экономике, с другой стороны, в мировом масштабе происходит трансформация эры «индустриальной» («Technology») в эру «постиндустриальную» («Biology»).

В новых условиях сформировалась новая бизнес-среда, которая отличается высокой степенью динамичности, сложности и неопределенности. Прогрессивные методы управления, которые еще 20 лет назад считались революционными, сегодня уже не отвечают новым потребностям руководителей или требуют усовершенствования в современных отечественных экономических условиях.

Недостатком данных систем является то, что они не учитывают специфические принципы работы тех или иных производителей. Проблема усложняется необходимостью гармоничного совмещения технической и социальной подсистемы предприятия. Именно социальная подсистема — человек — становится тем звеном, которое сдерживает развитие всей, пусть самой временной, автоматизированной системы управления производством.

В таких условиях определяющим в жизнеспособности предприятия является наличие или отсутствие определенного потенциала. Под потенциалом предприятия следует понимать способность технической и социальной подсистем предприятия быстро и качественно создавать недостающие элементы системы, тем самым адекватно реагируя на изменения во внешнем и внутреннем окружении.

Например, инвестиционный потенциал предприятия — это не обладание финансовыми ресурсами, и даже не возможность их быстрого привлечения. Инвестицион-

ный потенциал — это такой авторитет торговой марки, налаженный и в то же время гибкий технологический процесс, это качество продукции, которые позволяют предприятию производить трансформации: используемые материальные и интеллектуальные ресурсы ⇒ готовая продукция ⇒ выручка от реализации ⇒ инвестиции.

В настоящее время, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть, возникает необходимость в управлении на основе гибких экстренных решений (стратегическое маркетинговое управление в реальном масштабе времени). В системе маркетингового стратегического планирования не предполагается, что будущее непременно должно быть лучше прошлого. Поэтому в стратегическом маркетинговом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, опасностей, возможностей, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется постоянным анализом позиций в конкурентной борьбе.

В условиях оперативного маркетингового управления необходимо понять характер организационно-управленческих механизмов удовлетворения рыночного спроса. Особенно важно понимать концепцию стратегического маркетингового управления, которая строится на системном и ситуационном подходах. Это позволяет понять структуру процесса планирования стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка; разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив, и сформировать систему маркетингового управления на предприятии, позволяющую достичь стоящих перед ним целей в условиях стратегических изменений.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей:

- целостностью, когда все элементы системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом;

- сложностью, которая проявляется в процессе стратегического маркетингового управления;

- высокой степенью надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации.

Через ситуационный подход реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического маркетингового управления. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (оргструктура, система планирования, организационная культура и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и во внутренней среде. Руководство предприятия вынуждено больше заботиться о гибкости системы маркетингового управления, позволяющего быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Разработка и реализация стратегии предприятия требуют, как правило, больших затрат ресурсов. Далеко не все предприятия способны правильно выбрать стратегически выгодный для себя рынок. Причем, в данном случае речь идет не просто об обладании необходимыми ресурсами. Огромное значение имеет качество системы маркетинг-менеджмента, ее способности находить адекватную имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней.

Разработка эффективной маркетинговой стратегии предприятия не может ограничиваться только затратами материальных и финансовых ресурсов. Огромное значение сегодня имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Для использования специфического инструментария при разработке стратегии, прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации.

Выработка маркетинговых стратегических решений для ведения бизнеса предполагает наличие системы маркетинговой информации на предприятии, которая, на наш взгляд, должна включать библиотеку маркетинговой информации, совокупность методов и инструментов управления, требования к использованию информации. Качество данной системы напрямую зависит от интеллектуальных ресурсов предприятия, от профессионализма и креативности кадров, способных определить основные тенденции развития бизнеса в сложных условиях рыночной экономики, сформулировать цели предприятия и пути их достижения.

Решение проблем, связанных с использованием маркетинговой информации, охватывает целый ряд изменений в процессах организации и технологии. Сбор данных относительно потребителей предусматривает развитие у персонала навыков, необходимых для помощи топ-менеджменту в понимании потребителя. Главной целью стратегического маркетингового управления является обеспечение менеджеров методами и инструментами, которые позволят им усовершенствовать стратегическое маркетинговое планирование, систему контроля и принятие решений. В маркетинге не существует универсальной методики исследования рынка. Идея накопления референтных моделей в маркетинге, то есть моделей учета информации, повторяет общую идею создания хранилища бизнес-знаний на базе обработанного и систематизированного опыта.

Особо следует обратить внимание на организационно-структурный стратегический потенциал предприятия. Линейная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на решении стратегических проблем. Переход к дивизиональной оргструктуре, характерной для крупных предприятий, повышая гибкость и адаптивность организации, создавая возможности концентрации внимания высшего руководства на стратегических вопросах, вместе с тем создает определенные трудности с точки зрения стратегической совместимости отдельных подразделений.

Большинство отечественных экономических субъектов функционируют в рамках простых оргструктур. При этом стратегические аспекты функционирования оргструктуры остаются для них в тени, объективно затрудняя разработку и реализацию маркетинговой стратегии. Хотя трудности разработки и реализации стратегии и присутствуют в более развитых оргструктурах, их стратегический потенциал значительно выше.

Маркетинговая стратегия означает не столько приспособляемость к изменяющимся условиям среды, сколько активное взаимодействие с внешней средой. Стратегически активное предприятие, чтобы быть успешным, должно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и есть важнейшая составляющая реализации маркетинговой стратегии.

Безусловно, воздействие на внешнюю среду не означает изменение макроэкономической ситуации в стране. Оно направлено, в первую очередь, на формирование среды непосредственного окружения организации — потребителей, поставщиков, конкурентов, региональные органы власти. Формы и методы этого воздействия могут быть разнообразны — реклама, выбор партнеров по бизнесу и условия сотрудничества с ними, ценовая политика, методы конкурентной борьбы и способы защиты собственных экономических интересов. Высокая динамичность и трудно прогнозируемая направленность изменений внешней среды, неопределенность влияющих

факторов требуют огромных ресурсов для создания потенциала противодействия угрозам и не позволяют, к сожалению, большинству экономических субъектов сколько-нибудь значительно изменять внешнюю среду.

Яркой характеристикой любого экономического субъекта выступает цель его деятельности. Отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент осмысленности. Стратегические цели формулируются на основе миссии предприятия и отражают долгосрочные экономические интересы. При всем разнообразии подходов к определению и структурированию стратегических целей предприятия один тезис остается решающим — повышение прибыльности бизнеса.

Субъект стратегического маркетинг-менеджмента не только обладает достаточным потенциалом для формирования стратегии, адекватной внешней и внутренней среде, но и в состоянии использовать свои ресурсы для перестройки внешней среды, безусловного применения ее благоприятных возможностей и предотвращения тающихся угроз, ориентации деятельности на получение достаточной прибыли в долгосрочном периоде.

Разработка стратегии предприятия начинается с определения его миссии, так называемой философии. Исходя из этого, устанавливается форма реализации стратегии и делается ее окончательный выбор.

Философия организации включает в себя следующие элементы:

- основной замысел, отражающий цели организации;
- стратегические цели и способы их реализации, мотивы деятельности;
- философия заказчиков, их интересы, сбытовая политика;
- внутриорганизационная политика, информационно-коммуникационная система, система оплаты труда, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента;
- маркетинговая, финансовая и инвестиционная политика, снижение уровня риска, распределение прибыли;
- отношение с другими организациями — выполнение обязательств, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона.

Опыт процветающих организаций свидетельствует, что основной замысел деятельности предприятия часто имеет большее значение, чем технология, финансовая база и организационная структура. Предпринимательская философия определяет основные направления развития организации.

Принципы и основополагающие моменты предпринимательской стратегии являются неотъемлемой частью "Public Relations" предприятия. Современная теория PR рассматривает специальные мероприятия как важный управленческий инструмент специалиста по связям с общественностью, поскольку, являясь эффективным средством коммуникации с целевыми группами, они обеспечивают публичность и внимание широкой аудитории, отражают этику и мораль менеджмента, непосредственно влияют на формирование деловой репутации предприятия.

В соответствии с этической направленностью разрабатывается стратегия предприятия, которая, в первую очередь, должна обеспечить социальную гармонию в трудовом коллективе и создать условия для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов организации с максимальным учетом интересов акционеров и менеджеров.

Предпринимательская философия необходима для установления стратегических целей владельцев предприятия, ее менеджеров, работников, а также для завоевания доверия заказчиков и остальных заинтересованных субъектов, во избежание конфликтов их интересов. Глобальной предпосылкой успешной

разработки стратегии управления на любом уровне является правильное определение целей. Лишь зная цели можно искать пути и средства их реализации. Цели следует устанавливать в таких областях деятельности предприятия, как: конкуренция и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; финансы и контроль; распределение доходов; исследования и разработки; капитализация предприятия.

Уровень управления во многом зависит от стиля стратегического управления. Выбор того или иного стиля зависит от стратегического планирования деятельности предприятия. Чрезвычайно важным фактором при стратегическом планировании является организационная культура предприятия, создающая его имидж, как на внутреннем, так и международном рынках.

В современных условиях меняются не только технологии разработки и принятия стратегических управленческих решений, но и сами критерии их оценок. Исследование общей результативности деятельности предприятия на основании только показателей прибыльности не дает возможность определить конкретные причины, которые обуславливают ее изменения (за счет роста производительности труда, уменьшения расходов или изменения ценовой конъюнктуры рынка). Сегодня необходимо делать акцент на выделении таких критериев результативности деятельности предприятия, как эффективность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, инновационная направленность.

Оргструктура предприятия, в которой маркетинг — главная функция, в большей степени демонстрирует ориентацию предприятия на рынок. Обнаружить резервы в развитии предприятий, а также увеличить отдачу за счет использования обоснованного управленческого инструментария позволяет оценка маркетингового потенциала. С точки зрения системного подхода предприятие является открытой системой, то есть характеризуется взаимодействием с внешней средой. При эффективной организации маркетингового управления, в ходе процесса превращения образуется дополнительная стоимость входов, в результате чего появляются возможные дополнительные выходы (прибыль, увеличение доли рынка, удовлетворение потребностей клиентов и персонала, эффективность маркетинга и др.). Эффективность деятельности предприятия, его положения на рынке принципиально зависят от выбранной маркетинговой стратегии развития предприятия.

Маркетинговые входы и выходы могут иметь как монетарное, так и немонетарное измерение. Одна из первых попыток современных ученых построения цепочки маркетинговой эффективности, ориентированной на стоимость фирмы, являет собой следующую последовательность: маркетинговые активы — маркетинговые результаты — стоимость фирмы. Предложенная цепочка, по нашему мнению, позволяет установить взаимосвязанные показатели, приемлемые только для финансовых оценок.

Последующим развитием данной модели, на наш взгляд, можно установить взаимосвязи между маркетинговыми стратегиями, их результативностью на рынке, финансовыми показателями и стоимостью фирмы. Особенностью данного подхода является построение проекции цепочки от маркетинговых действий к общим результатам деятельности предприятия, которые отображены в его активах, позиции на рынке, финансовом состоянии и стоимости. Цепочка действий начинается с определения функциональных маркетинговых стратегий, которые ведут к тактическим маркетинговым действиям. Тактические действия оказывают влияние на клиента, которые, в свою очередь, формируют рынок. Цепочка результатов на уровне предприятия представлена его активами, показателями прибыли и денежного потока, которые определяют уровень рыночной капи-

тализации.

ВЫВОДЫ

Формируя новый подход к решению проблем стратегического управления предприятием, мы полагаем целесообразным внедрение системы маркетингового управления, основанной на холистической концепции маркетинга, более целостно рассматривающей социальное пространство. Маркетинг взаимоотношений, интегрированных коммуникаций, социальной ответственности, внутренний маркетинг — все это составные части концепции холистического маркетинга. Такой подход к стратегическому менеджмент-маркетингу характеризуется тесной стыковкой всей хозяйственной деятельности предприятия, целью которого является реальное удовлетворение потребности потребителей и увеличение рыночной стоимости бизнеса.

На наш взгляд, первым шагом к целостному взгляду должно быть решение рассматривать предприятие как условную область единой системы “предприятие-рынок”, которая воспринимается клиентами, сотрудниками и владельцами бизнеса. При этом система стратегического маркетингового управления предприятием является основой корпоративного управления, а ее фундаментом выступает стратегическое маркетинговое планирование. Подобный подход к формированию стратегического управления бизнес-структурой ориентирован на привлечение будущих потребителей, рост доходов компании, увеличение ее потенциала, изменение в лучшую сторону системы распределения ресурсов, рост мотивации персонала, инновационное развитие предприятия.

Литература:

1. Аакер Д. Стратегическое развитие управления / пер. с англ.; под ред. Ю.К. Каптуревского — СПб: Питер, 2002. — 544 с.
2. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Экономика, 1995. — 334 с.
3. Вадайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций. — М.: Информационно-издательский дом “Филин”, 1997.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ.: учебник. — СПб., 2000.
5. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление / Т. А. Гайдаенко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2008. — 512 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
7. Коупленд Т. и др. Стоимость компаний: оценка и управление. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
8. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 720 с.
9. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / под ред. Ю.М. Осипова. — М., 1992. — 432 с.
10. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2005.

Стаття надійшла до редакції 19.02.2013 р.