

1. Holt, DB (2009). «How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding» Harvard University Press, Harvard MA.
2. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team by Alina Wheeler (Aug 31, 2010).

*В.В. Примшиц, кандидат экономических наук, доцент БГЭУ (Минск)*

## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ**

В условиях возрастания неопределенности внешней среды и постоянного усиления конкурентного давления предприятия вынуждены предъявлять требования к качеству стратегического управления, ориентированного на результат. Несмотря на наличие общих подходов (этапов) разработки стратегии, универсальных решений быть не может в силу объективных и субъективных факторов, обеспечивающих будущее состояние предприятия.

Необходимо отличать два понятия «наличие стратегии» и «наличие обоснованной стратегии» развития предприятия. Предприятия зачастую создают программу развития, не задумываясь над самим понятием стратегии, порядке и этапах ее создания. Основное же внимание в обосновании целесообразности реализации конкретного проекта отводится расчету показателей эффективности.

При принятии решений различного уровня (например, привлечение инвестора, заключение очередного партнерского соглашения на внутреннем или внешнем рынках) у руководителей предприятий возникает вопрос о том, как это решение будет соотноситься с имеющейся стратегией развития. При этом происходит замена приоритетов, определяющие качество разработки стратегии.

Качество разработки стратегии развития, по нашему мнению, определяется рядом факторов.

Во-первых, активизация самого процесса формирования стратегии развития уже является необходимым условием для хорошего старта предприятию. Применение стратегического менеджмента позволяет подойти к решению имеющихся и возможных проблем с иной точки зрения – взглянуть из будущего.

Необходимо также отметить наличие всех стратегических особенностей у принимаемого решения, в частности: направленность на будущее, инновационность, субъективность, требование специальных знаний и значительных финансовых вложений, множество определенных и неопределенных альтернатив, отдаленность последствий, необратимость. Эти особенности характеризуют именно стратегическое решение и требуют пристального внимания со стороны предприятия.

Во-вторых, формулирование миссии определяет не только деятельность предприятия на долгосрочный период, но и приоритеты постановки целей и путей их достижения. При определении миссии (вне зависимости от того, создается ли новое предприятие или анализируется действующее) необходимо подвергнуть исследованию все ее составляющие: продукты или услуги, ценности, рынки, начиная от тенденций развития отрасли, заканчивая потребностями потенциальной рыночной ниши, технологии и др. Хорошая миссия ориентирует на 20-30 лет, при этом постановка промежуточных целей только конкретизирует ориентацию предприятия. В тоже время сама постановка цели функционирования предприятия и конкретных задач по ее достижению имеет ряд проблем.

Существующие две основные теории, определяющие процесс движения в стратегическом менеджменте, а именно от частного к общему и — от общего к конкретным заданиям, предопределяют и поведение предприятия в условиях нестабильности. Формулирование миссии позволяет не только игнорировать неопределенность будущей ситуации по причине значительной отдаленности конечной цели, но и предпринять упреждающие действия по формированию «правил игры».

Формальный подход с использованием шаблона предопределяет и формальное отношение к самой миссии, к целям, и, соответственно, к последующим процессам постановки и реализации стратегии. Необходимо учитывать и то, что каждый участник бизнеса преследует свои интересы и цели, часто отличные от целей организации, миссия должна определять и объединять всех: от акционеров до потребителей.

Хорошая (результативная) миссия имеет ряд характеристик: перспективность, конкретность и в тоже время реальность, краткость и ясность понимания, и — мотивацию.

Отдельным критерием можно отметить постановку амбициозных целей, несоответствующих уровню конкурентоспособности предприятия, его внутренним возможностям. Так превышение целевого показателя по темпу роста объемов реализации на несколько процентов может сказаться на недостатке финансовых ресурсов и соответственно на конечных финансовых результатах деятельности.

В-третьих, методика проведения SWOT-анализа ориентирует на получение конкретных результатов, а именно:

- имеются ли конкурентные преимущества;
- имеются ли перспективы развития;
- насколько сильны угрозы;
- какие слабые стороны требуют незамедлительного вмешательства;
- эффективна ли текущая стратегия;
- перспективность вариантов будущей стратегии по критериям.

Процесс проведения SWOT-анализа позволяет предприятию абстрагироваться от текущих проблем, установить цели соответствующие определенным этапам развития (реализации определенной миссии), четко сформулировать «желания» и «нежелания». Причем «нежелания» не менее важны для обоснованности решений.

Производится логическая проверка каждого варианта стратегического решения по критерию качества, в частности:

- имеется ли поддержка сильной стороны для реализации выбранной стратегии;
- при реализации возможности создается ли новое конкурентное преимущество;
- обеспечивается ли посредством реализации возможностей нейтрализация угроз;
- сокращается ли количество слабых сторон предприятия и осуществляется ли их преобразование в сильные стороны.

При условии положительного ответа на поставленные вопросы, можно считать, что данный критерий обоснованности стратегического решения выполнен.

В-четвертых, оценка рыночных тенденций не сводится только к построению тенденций и определению своего места среди них. Сама стратегия по возможности должна влиять на направления развития рынка и принимать посильное участие в формировании «правил игры» (например, внедрение прогрессивной технологии как конкурентного преимущества, может определить новый критерий конкурентоспособности в отрасли).

В-пятых, разработка и оценка альтернативных проектов позволяет не только выбрать самый лучший для конкретной ситуации развития среды, но определить боль-

шинство возможных вариантов развития конкурентов, а соответственно и подготовиться к ним.

В-шестых, при разработке стратегии всегда необходимо предусматривать возможность изменения внешней среды под воздействием наиболее значимого для предприятия фактора (например, стоимость ресурсов, появление мощного конкурента, новой высокопрогрессивной технологии). Изменение фактора может происходить как в одну, так и в другую сторону, и таких факторов может быть несколько. Следовательно, просчитывается несколько вариантов и, как наиболее простое решение, три сценария: оптимальный (наиболее вероятный), оптимистический и пессимистический. В бизнес-плане требуется ориентация на последний сценарий, однако, в случае соответствия качества разработки стратегии указанным выше требованиям, сознательное занижение результатов может также привести к дисбалансу процесса реализации, постоянной unplanned корректировке и нестабильности.

Для повышения результативности стратегии необходимо заранее предусмотреть корректировку поставленных целей по всем сценариям. Например, планируются изменения издержек на 5-10% за счет резкого увеличения объемов производства (повышения производительности, оптимизации потоков), принимается решение о принятии стратегии интеграции.

И, в-седьмых, наличие квалифицированного персонала, в первую очередь управленческого, команды разработчиков, позволит не только грамотно обосновать стратегическое решение, но и обеспечить его реализацию. Квалифицированный персонал не допустит принятия стратегического решения (например, использования стратегии «лидерства по издержкам») в отсутствие конкурентного преимущества (уникальной технологии, географического положения, эффекта масштаба, низкой заработной платы) или наличия значительных финансовых ресурсов, существенно превосходящих возможности конкурентов и позволяющих предприятию добиться победы в затяжной ценовой войне.

Также необходимо отметить такой существенный критерий качества обоснованности стратегического решения, как: реализация выбранной стратегии должна переводить предприятие на качественно новый уровень, подтверждаемый объективными количественными индикаторами (объем реализации, доля рынка, уровень технологического развития, завоевание определенного статуса и др.). В противном случае решение подпадает под категорию мероприятий по совершенствованию деятельности как тактического, так и долгосрочного характера.

Правильная расстановка приоритетов, в частности: создание конкурентного преимущества, обеспечение определенного уровня рентабельности, а затем только рост капитала и позволит получить качественно новый уровень. В тоже время фактическое перевыполнение плана в краткосрочном периоде при недостаточно прибыльной деятельности в отсутствие реальных преимуществ только снижает стоимость капитала.

Недостаточное ранжирование целей и задач предприятия и желание одномоментно решить все проблемы не позволяют сосредоточить ресурсы на главном направлении развития (например, выживание и увеличение доли рынка, внедрение инноваций и расширение предприятия и т.д.). Таким образом, качество разработки стратегии зависит не только от правильно проведенного анализа и построения программы, но и от ряда неформализованных подходов и навыков определения ключевых моментов, а также желания самого предприятия повлиять на развитие ситуации на рынке.