

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Романчук Иван Сергеевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 10.11.2025 16:12:18

Уникальный программный ключ

6319edc2b582ffdcce443f601d5779368d0957ac34f5cd074d81181530452479

**ФГБОУ ВО ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СЕВЕРНОГО ЗАУРАЛЬЯ
ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ АПК**

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ
«Об образовании в Российской Федерации» ТюмГУ является
правопреемником ГАУ Северного Зауралья и продолжает
реализовывать образовательные программы по соответствующим
видам, уровням и условиям обучения, в том числе с сохранением
всех существующих форм и условий обучения

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Тюмень, 2021

ББК 65.290-2
УДК 338.242

С 83

Автор-составитель:

Сорокина Т. И.

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, организации и управления АПК

Рецензенты:

Клыкова Т.В. кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики и бухгалтерского учета (по отраслям) Автономной некоммерческой профессиональной образовательной организации Кубанский институт профессионального образования (АНПОО Кубанский ИПО)

Рябошапко А.В. начальник финансово-экономического управления НО «Фонд регионального развития

Сорокина Т.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Т.И. Сорокина. - Тюмень: ФГБОУ ВО ГАУ Северного Зауралья, 2021. - 151 с.

В учебном пособии излагаются теоретические аспекты и современные технологии стратегического менеджмента. Рассмотрены методологические основы, эволюция и концепции стратегического менеджмента, проблемы анализа внутреннего состояния компании и ее внешней среды, вопросы стратегического планирования, реализации стратегии и контроля ее исполнения, проблемы управления в условиях стратегических изменений. В пособии представлены теоретические материалы и задания для практических работ по основным разделам стратегического менеджмента.

Учебное пособие адресовано студентам аграрных вузов прикладного бакалавриата и магистратуры, аспирантам, слушателям системы повышения квалификации.

Издается по решению методической комиссии Инженерно-технологического института ФГБОУ ВО Государственного аграрного университета Северного Зауралья.

УДК 338.242
ББК 65.290-2

ФГБОУ ВО Государственный аграрный
университет Северного Зауралья, 2021
© Сорокина Т.И.

СОДЕРЖАНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	5
1. <u>СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</u>	7
1.1 <u>Понятие, сущность, история возникновения стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Эффективность стратегического менеджмента</u>	7
1.2 <u>Концепция стратегического менеджмента. Преимущества стратегического подхода к управлению</u>	13
1.3 <u>Модель стратегического состояния организации. Политический, экономический и организационный векторы модели</u>	19
1.4 <u>Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры. Зоны стратегических ресурсов. Группы стратегического влияния</u>	22
2. <u>МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА</u> ...	29
2.1 <u>Принципы системности в управлении. Системный анализ и стратегические решения. Системный подход как основа разработки стратегии. Инструментарий системного анализа</u>	29
2.2 <u>Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Информационные потоки на фирме. Требования к информации</u>	32
3. <u>ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ</u>	38
3.1 <u>Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии</u>	38
3.2 <u>Миссия фирмы и стратегические перспективы, формулировка миссии для функциональных подразделений. Возможность изменения миссии фирмы</u>	41
3.3 <u>Установление целей развития компании. Иерархия целей</u>	45
3.4 <u>Разработка стратегии. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии</u>	47
3.5 <u>Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде</u>	50
3.6 <u>Сущность метода структуризации целей. Дерево целей. Правила построения дерева целей. Дерево целей и дерево решений</u>	53
3.7 <u>Использование метода структуризации целей для решения экономических задач</u>	60
4. <u>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</u>	72
4.1 <u>Основные этапы развития внутрифирменного планирования. Функции, преимущества и проблемы стратегического планирования</u>	73

4.2	<u>Процесс стратегического планирования. Значение маркетинга в стратегических планах</u>	79
5.	<u>РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ</u>	85
5.1	<u>Руководство процессом выполнения стратегии</u>	85
5.2	<u>Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Формализация стратегической информации</u>	88
5.3	<u>Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Адаптация коллектива к изменениям</u>	91
6.	<u>АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ И ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ</u>	98
6.1	<u>Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ</u>	98
6.2	<u>Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Определение стратегии конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли</u>	106
6.3	<u>Стратегический анализ издержек. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности. Анализ цепочки ценностей</u>	109
6.4	<u>SWOT - анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз. Специфические рыночные возможности и угрозы</u>	111
7.	<u>ПРОЦЕДУРА АНАЛИЗА И ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ</u>	117
7.1	<u>Выбор позиции в конкуренции. Матричный анализ хозяйственного портфеля компании. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования</u>	117
7.2	<u>Управление стратегическим набором. Матрица баланса жизненных циклов. Стратегическая гибкость</u>	124
8.	<u>УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ</u>	138
8.1	<u>Соппротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации. Источники сопротивления</u>	138
8.2	<u>Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений</u>	143
	<u>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</u>	148

ВВЕДЕНИЕ

Признанная во всем мире технология стратегического менеджмента предназначена для управления организациями в условиях высокой нестабильности и неопределенности внешней среды. На рынке отсутствуют универсальные схемы конкурентного поведения из-за уникальности каждого предприятия, динамики конкурентной среды и состояния внешней макросреды фирмы. Тем не менее, в арсенале стратегического менеджмента существует ряд практических алгоритмов и идей, широко используемых в стратегическом управлении современными предприятиями.

Для успешного управления менеджерам необходимо обладать достаточным набором знаний, позволяющим им строить реальные стратегии, рассчитывать перспективы развития организации. В течение последнего десятилетия управление организацией было ориентировано на решение краткосрочных проблем, следствием чего служили частые смены целей, задач и приоритетов деятельности. В результате отсутствия стратегической направленности менеджмента многие предприятия снижают основные экономические показатели, растрачивают накопленный человеческий потенциал и приближаются к банкротству. Таким образом, чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент – это управление организацией, которое опирается на рациональное использование человеческого потенциала, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкие и своевременные изменения в организации и позволяет добиться конкурентных преимуществ. Стратегический менеджмент способствует достижению целей организации в долгосрочной перспективе.

Руководству организаций следует формулировать гибкие стратегии в виде целевых коридоров для современного приспособления к изменениям сферы. Кроме этого, должны быть проработаны альтернативные стратегии на случай, если произойдет отклонение от ожидаемого развития рынка.

Актуальность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студентами, обучающимися по технологическим направлениям обусловлена необходимостью освоения сложившейся экономической ситуации, благоприятное развитие которой невозможно без мобилизации потенциалов входящих в отрасль предприятий, подверженных на сегодняшний момент негативному влиянию окружающей среды, не позволяющему в полной мере достичь желаемых результатов.

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение студентами знаний в области теории и практики стратегического управления как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, способствовать формированию будущих специалистов в области менеджмента нового управленческого мышления, необходимого для успешного руководства организациями.

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать у студентов теоретические знания и навыки в области стратегического менеджмента;
- освоить основные понятия, концепции и модели стратегического планирования и управления;
- ознакомиться с современными подходами и тенденциями в стратегическом управлении организацией;
- ознакомиться с инструментарием стратегического управления;
- получить знания и усвоить навыки раскрытия новых возможностей организации, оценки уровня агрессивности, исходя из анализа факторов внешней среды, на основе полученной информации уметь проектировать миссию и стратегические цели организации;
- изучить возможные варианты стратегий, оценить степень эффективности каждой, разработать стратегические альтернативы и выбрать реальную стратегию организации.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к профессиональному циклу (базовая часть), обеспечивает логическую взаимосвязь между общепрофессиональными и другими специальными учебными дисциплинами. Курс «Стратегический менеджмент» базируется на циклах общих математических, естественнонаучных и общепрофессиональных дисциплин и обеспечивает подготовку специалистов в области теоретических и методологических основ управления на высшем руководящем уровне предприятия, необходимых для дальнейшей профессиональной работы. Курс «Стратегический менеджмент» логически взаимосвязан с курсами, посвященными управлению отдельными функциональными зонами предприятия: маркетингом, производством, финансами, человеческими ресурсами, а также общим менеджментом. Курс имеет выраженную прагматическую направленность на развитие управленческой компетентности в области выработки и реализации стратегии развития организации.

1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1 Понятие, сущность, история возникновения стратегического менеджмента.

Понятие стратегии. Эффективность стратегического менеджмента

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
2. В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
3. Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

И. Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени.

Таким образом, стратегический менеджмент, в отличие от стратегического планирования, является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

- информационное наполнение – в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;

- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т.е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);

- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

- в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Другое определение стратегического менеджмента – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

Подведем итоги:

1. Стратегический менеджмент является частью менеджмента и представляет собой науку о стратегических аспектах управления организацией – о принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе.

2. Возникновение стратегического менеджмента и утверждение его как относительно самостоятельного направления менеджмента носило объективный характер и было обусловлено появлением неопределенности в экономике, которая возникла в начале второй половины XX в. и значительно усилилась после 1970-х гг.

3. Роль и значение стратегического менеджмента в последнее десятилетие значительно возросла, и в современных условиях именно эффективный стратегический менеджмент обеспечивает выживание предприятия на рынке.

4. Процесс выбора и последующей реализации стратегии развития предприятия включает в себя ряд диалектически взаимосвязанных этапов, среди которых выделяют анализ внешней и внутренней среды организации, определение общего направления ее развития и выбор конкретной стратегии, реализацию избранной стратегии и контроль этого процесса.

Термин стратегия происходит от греческого *strategia* и переводится как искусство или наука быть полководцем. Понятие «стратегия» (от греческого «*strategos*» — «вести войска») имеет древнее происхождение, и первоначально использовалось исключительно в военной сфере. Следуя военному словоупотреблению, стратегия — это область военного искусства, охватывающая вопросы теории и практики подготовки вооруженных сил к войне, ее планирования и ведения, исследующая закономерности войны. Военная стратегия разрабатывает способы и формы подготовки и ведения стратегических операций, определяет цели и задачи флотам и армиям, распределяет силы по театрам военных действий и стратегическим направлениям.

Данная наука развивалась и в других странах древних времен. Например, в Древнем Китае существовала книга под названием "Искусство стратегии", написанная в период между 480 и 221 годами до нашей эры. В Древнем Китае стратег и мыслитель Сунь Цзы говорил: «Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

Этапы развития стратегического менеджмента

I этап. 1960-е годы XX века.

1. Восстановление соответствия между долгосрочными целями фирмы внутренней организации и внешней средой.

2. Дано определение стратегия. Установлено соответствие между стратегическими и тактическими целями организации. Описано соответствие и взаимовлияние между стратегией и структурой организации.

3. Стратегия рассматривалась как долгосрочное планирование, которое означало поэтапный процесс формирования стратегии.

4. Выделение стратегического менеджмента в отдельную подсистему менеджмента.

II этап. 1970-е годы XX века. Представителем данного этапа являлся Г. Минцберг.

1. Исследование сфокусировано на собственном процессе стратегического менеджмента.

2. Было дано определение стратегического менеджмента. Особый акцент был сделан на исследование предпринимательской природе стратегического менеджмента.

3. Стратегия воспринималась как предпринимательский выбор и поведенческий подход.

4. Перенесение акцента с концепции стратегии на управление стратегическим процессом.

III этап. Конец 1970-х начало 1980-х годов XX века. Майкл Портер являлся представителем данного периода.

1. Рассмотрение и создание сильных рыночных позиций в конкретной отрасли.

2. Введение в понятие "конкурентные преимущества", классификация конкурентных стратегий. Исследование отраслевой конкуренции.

3. Стратегия рассматривается как конкурентная позиция фирмы в отрасли.

4. Были заложены основы для развития стратегического маркетинга и разработаны методы анализа позиции фирмы в отрасли.

IV этап. Конец 1980-х начало 1990-х годов XX века. Представителями были Монтгомери и Тис

1. Признание внутренних организационных способностей фирмы и ее ресурсов основными источниками ее конкурентных преимуществ.

2. Появление ресурсной концепции стратегического менеджмента. Определение роли организационных факторов конкурентоспособности фирмы.

3. Стратегия рассматривается как актуализация внутриорганизационных источников конкурентных преимуществ.

4. Перспективы: были заложены основы системы менеджмента качества TQM и концепции реинжиниринга бизнес-процессов.

V этап. Конец 1990-х годов XX века начало XXI века. Прахалад, Хамел являлись представителями данного этапа.

1. Основное внимание уделяется исследованию уникальности фирмы.

2. Исследование роли ключевых компетенций фирмы.

3. Стратегия рассматривается как доступной фирме траектория развития.

4. Заложена основа для исследования бизнес-модели организации для формирования проактивного управления и для исследования скорости фирмы реакции на изменения во внешней среде.

Сегодня стратегия — это один из необходимых атрибутов эффективного бизнеса. Как показывает практика, ни одна компания в условиях конкуренции не может успешно существовать без ее четкой формулировки.

Г. Минцберг различает пять аспектов понятия «стратегия».

1. Стратегия как план (например, это может быть долгосрочный план, когда ежегодно определяется курс на следующие несколько лет и производится его уточнение с учетом новых факторов и тенденций).

2. Стратегия как позиция (определение положения организации относительно ее конкурентов).

3. Стратегия как ловкий прием («мы делаем так и не намерены делать иначе»).

4. Стратегия как перспектива (принцип пути, который выбирает компания).

5. Стратегия как паттерн (шаблон, которым компания оперирует, в зависимости от складывающейся ситуации).

Если же говорить об определении понятия стратегия в стратегическом менеджменте, то можно предложить следующее: стратегия организации — это комплексный план управления, содержащий комбинацию методов организации бизнеса и ведения конкуренции, направленный на достижение организационных целей. А, в свою очередь, процесс управления разработкой и реализацией стратегии называется стратегическим менеджментом.

Стратегия организации представляет собой систему перспективных мер, направленных на достижение конкретных коммерческих целей. На ее разработку и реализацию оказывают влияние такие факторы, как:

- наличные ресурсы организации, а также возможности дальнейшего их приобретения;
- ситуация на рынке, которая описывает конкурентную среду, а также объем спроса;
- внутренние ресурсы, которые позволяют наращивать объемы производства или расширять сферу деятельности; взаимодействие с контрагентами, а также государственными и контролирующими органами;
- аналитические способности руководителя, которые позволяют правильно определить направление деятельности.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные

и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

Таблица 1 - Оценка эффективности стратегии организации

Уровень оценки эффективности	Направление оценки
Эффективность реализации отдельных стратегических проектов	1. Стоимость реализации проекта по сравнению с его бюджетом 2. Сроки реализации проекта по сравнению с планом 3. размер полученного эффекта от проекта по сравнению с ожидаемым эффектом 4. Объем дополнительных (внешних, косвенных) эффектов, возникших при реализации проекта
Степень достижения поставленных стратегических целей	Уровень достижения показателей деятельности бизнеса (долго- и среднесрочных)
Степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров	Успешность стратегии зависит не только от достижений целей фирмы, но и от степени учета интересов стейкхолдеров: государство, поставщики, кредиторы

Возрастание коммерческих рисков вынуждает менеджеров обращаться к стратегическому управлению как средству сохранения конкурентоспособности предприятия в динамичной внешней среде.

В целом можно сказать, что эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

- обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;

- облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;
- обеспечивает координацию и коммуникации;
- помогает справиться с изменениями и провести изменения;
- дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;
- помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

1.2 Концепция стратегического менеджмента. Преимущества стратегического подхода к управлению

Концепция стратегического менеджмента – это система идей, представлений, которые обуславливают цель функционирования организации, механизмы взаимодействия субъекта и объекта управления, характер отношений между отдельными звеньями его внутренней структуры, а также о необходимой степени учета влияния внешней среды на развитие предприятия.

Концепция стратегического менеджмента включает следующие принципы, обеспечивающие системность разработки стратегий и стратегических планов:

— стратегический менеджмент является системообразующим ядром всей системы управления фирмой, определяет и регулирует развитие всех видов управления и видов ее деятельности;

— в основе системы стратегического менеджмента находится человеческий фактор, знания, опыт, внутренние ценности, мотивация разработчиков стратегий и персонала фирм, который внедряет стратегии;

— внутренние мотивы и внутренние ценности разработчиков стратегии определяющим образом влияют на ее формирование, качество и возможность успешной реализации;

— для различных конфигураций внешней и внутренней среды фирмы необходимо разрабатывать различные стратегии. Поэтому фирма должна разрабатывать несколько базовых стратегий, с учетом возможных стратегических сценариев развития и способы переключения с одной стратегии на другую при наступлении изменений;

Концепции стратегического менеджмента характеризуются развитием множества различных направлений и научных школ. Выбор концепции стратегического менеджмента означает выбор платформы стратегического мышления, методов формирования стратегий и их реализации.

Классификацию концепций стратегического менеджмента можно выполнять различными способами. По акценту в деятельности менеджмента фирм различают следующие концепции:

— Предпринимательская. Согласно данному подходу стратегия развивается на основе предпринимательского видения будущего организации сильным лидером, и вся деятельность организации подчиняется реализации этой задаче. Этот подход наиболее широко применим в фирмах малого и среднего бизнеса.

— Адаптивный подход. Развитие осуществляется медленно и осторожно по шагам, путем приспособления к окружающей среде. Менеджеры стараются избегать риска, нововведения в таких условиях осуществляются медленно и путем длительных согласований.

— Концепция планирования. Акцент переносится на развитие процедур планирования. Главная цель менеджеров на основе тщательного, долгосрочного планирования достичь максимального контроля над организацией и процессами окружающей среды, добиться устойчивости и стратегических конкурентных преимуществ.

Считается, что все три концепции стратегического менеджмента эффективны в зависимости от ситуации, и могут применяться в одной и той же организации в разное время, различие проявляется в акценте фирмы на тот или иной подход.

Опыт развития многих компаний показывает, что наибольший эффект достигается не при раздельном, а при совместном использовании всех трех концепций.

Стратегическое управление – это комплекс управленческих решений и действий, ориентированных на достижение глобальной цели и реализацию миссии организации. Цели стратегического управления имеют три уровня:

Миссия организации – это главная цель функционирования организации. Через реализацию миссии организация достигает своей основной цели. Например, для производственных коммерческих организаций основной целью, является получение прибыли, соответственно, миссия должна способствовать достижению данной цели. Ни в коем случае не наоборот.

Генеральная цель – может выражаться в определенных измеримых показателях и должна быть конкретизирована в объективном выражении. Например, для производственной организации такой целью может быть определенный объем реализации продукции.

Ключевые цели – это общеорганизационные цели, которые, так или иначе, должны быть направлены на достижение генеральной цели. Это могут быть задачи отдельных подразделений, промежуточные цели, по достижению которых организация достигнет генеральной цели.

Цели второго порядка – это группы целей, каждая из которых соответствует конкретной ключевой цели. Эти цели также способствуют реальному воплощению генеральной цели.

Таким образом, стратегическое управление имеет структурированную по иерархическому принципу систему целей, приоритет всегда отдается ключевым целям организации. Для реализации генеральной цели и ключевых целей на стратегическом уровне необходимо решить определенные задачи или подцели (цели второго порядка) в рамках достижения глобальной цели. Эти задачи не должны противоречить ни задачам по другим направлениям, ни целям других направлений, ни глобальной цели. Цели следующего порядка также не должны конфликтовать ни между собой, ни с глобальной целью. Залог успешного стратегического управления в составлении корректной программно-целевой концепции в организации в правильном согласовании всех целей и отдельных элементов. При этом каждая из целей второго порядка также имеет свое деление на отдельные задачи.

Бесцельное составление долгосрочных планов, поиски универсальных решений на многие годы вперед не отвечают критериям стратегического управления. Напротив, стратегическое управление ориентировано на системное определение трех аспектов:

Что организация должно делать сейчас.

Что нужно сделать, чтобы добиться в желаемых целей в будущем.

Как реагировать на изменение условий, в которых функционирует организация. Система стратегического управления определяет действия в настоящее время, которые обеспечат определенное будущее, а не вырабатывает план того, что нужно делать в будущем. Все эти действия должны соответствовать критериям:

- реальность и выполнимость;
- соответствие потенциалу организации;
- согласованность всех действий и подчиненность стратегии организации;
- соответствие внешним условиям, в которых функционирует организация;
- обеспеченность ресурсами;
- риск должен быть оправданным.

Таким образом, стратегическое управление предполагает, что важно не только сформулировать план, но и обеспечить реализацию всей совокупности действий по его исполнению.

Соотношение понятий стратегического и оперативного управления

Стратегический менеджмент формирует направления развития всех видов управления фирмой, включает систему методов прогнозирования, планирования, реализации и контроля стратегий, ведущих к достижению наиболее важных перспективных целей развития,

долгосрочных проектов, а также для подготовки крупных решений, проектов, планов, программ, связанных с улучшением положения компании на рынке. Определяет разработку оперативных, тактических и стратегических задач развития компаний на основе моделей и количественного описания целей, распределенных по уровням управления.

Тактический менеджмент включает стратегию и планы развития компании в периодах до 3—5 лет. Эти планы близки к стратегическим, но они более детализированы. В них в полном объеме представляют бюджеты подразделений фирмы и фирмы в целом, прогнозы основных финансовых документов (план прибылей и убытков, отчет о движении денежных средств, баланс) планируется эффективность инвестиций, доля рынка компании, вырабатываются планы конкретных программ действий менеджмента компании в сферах производства, финансов, маркетинга инвестиций. В этих планах также учитываются кадровые изменения, мотивация персонала, предотвращение чрезвычайных ситуаций.

Оперативный менеджмент — включает планы и принципы управления компанией в пределах одного года, по кварталам, месяцам, декадам или неделям, суткам. Это конкретные производственные планы и задания, которые должны полностью соответствовать тактическим и стратегическим планам и целям. Они опираются на детальные бюджеты работы подразделений, отклонения от их выполнения означает сигнал руководству компании, что под угрозу могут быть поставлены тактические и даже стратегические планы.

Таблица 2 – Соотношение стратегического и оперативного управления

Показатель	Оперативное управление	Стратегическое управление
Предназначение	Получение прибыли за счет производства продукции	Развитие организации за счет сбалансированного взаимодействия с внешней средой
Концентрация внимания	Взгляд обращен внутрь организации для поиска путей эффективного использования ресурсов	Взгляд во вне организации для поиска новых возможностей, адаптация к изменениям в окружении
Фактор времени	Ориентация на ближайшую перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Системообразующие факторы	Функции, техника и технологии	Люди и рыночные отношения
Управление персоналом	Взгляд на работников как на один из видов ресурсов	Работник как основная ценность организации
Оценка эффективности	Прибыльность	Изменения как реакция на изменение внешней среды

Предпосылки использования стратегического менеджмента

Выделяют четыре фактора-условия, определяющих актуальность стратегического управления.

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. В настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента. Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы.

Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Преимущества стратегического подхода к управлению

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, обладающие знаниями и навыками в этой области, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице и сделать успешную карьеру. Начинающим руководителям стратегический менеджмент позволяет достаточно быстро понять, как работает организация, какова роль отдельных индивидов в принятии важных организационных решений.

Какие преимущества дает управленцам (прежде всего высшего звена) знание стратегического менеджмента? Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьёз задумываться о будущем организации, он позволяет:

- на рациональной основе сформулировать возможные стратегии и определить, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- искать альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный;
- развивать умение ориентироваться в будущем, чтобы учитывать возможные последствия тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- использовать методологию системного подхода в решении организационных проблем и на этой основе развивать более эффективное управление;
- связывать в единый комплекс взаимосвязанных элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и понимание значения достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;
- преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную культуру.

Особенности стратегического управления

Преимущества стратегического управления	Недостатки стратегического управления
Руководство всей организацией на основе направленности на ключевой аспект стратегии: чего хочет достичь фирма и каким образом она будет этого добиваться	Стратегическое управление не дает точной картины будущего. Это качественные пожелания к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке, и какую иметь организационную культуру.
Ориентация менеджеров на необходимость более четко реагировать на обозначаемые перемены, новые возможности и опасные тенденции.	У стратегического управления нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач в конкретных ситуациях. Это идеология бизнеса.
Предоставление руководителям рациональной основы для оценки возможных альтернатив вложения средств в отдельные проекты и развитие персонала на основе наличия четких критериев оценки таких проектов	Требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления
Стратегически обоснованные приоритеты распределения ограниченных ресурсов	Необходимо создание и осуществление стратегического планирования. Стратегический план должен быть гибким, способным реагировать на изменения внутри

	и вне организации.
Возможность добиться системного и взаимоувязанного принятия решений на всех уровнях управления организацией	Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения
Координация многочисленных стратегических решений различных руководителей для всей организации	Важнейшей составляющей стратегического управления является не столько стратегическое планирование, сколько реализация стратегического плана
Повышение активности управления и противодействие тенденции к принятию оборонительных решений или к ответным действиям	Организация не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее нет возможностей для создания служб стратегического выполнения

1.3 Модель стратегического состояния организации. Политический, экономический и организационный векторы модели

Модель стратегического состояния компании – стратегический куб. Графическое отображение пространственного положения компании в трехмерной системе координат, определяемое степенью учета в ее деятельности экономического, политического и организационного аспектов (рис. 1). Вершины стратегического куба, начиная от состояния «неорганическая система» и кончая состоянием «стратегическое равновесие», представляют собой некие предельные значения и в чистом виде практически не могут являться оценкой стратегического состояния конкретной компании.

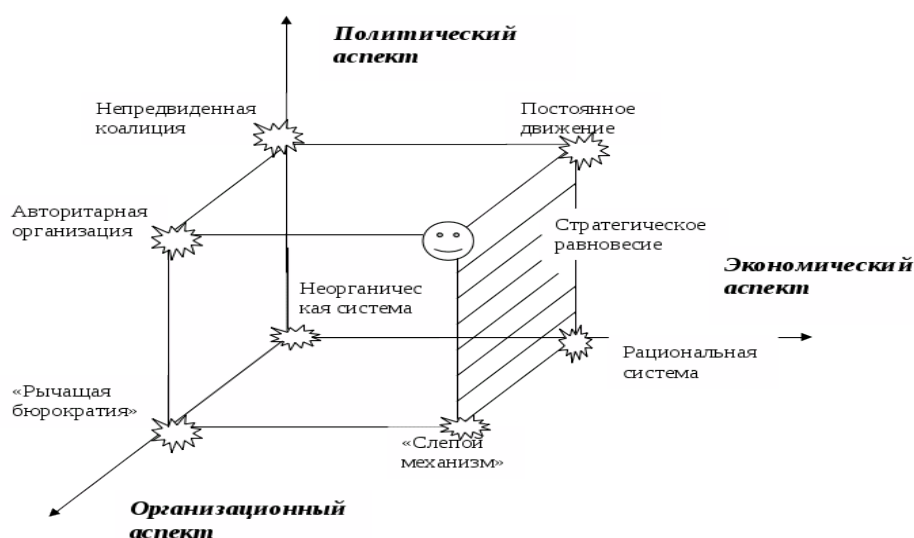


Рис. 1 - Графическое отображение пространственного положения компании в трехмерной системе координат

Для того чтобы понять траекторию своего дальнейшего развития, фирме следует оценить каждый из трех векторов куба. Всегда точка с координатами (х, у, z), определяющая стратегическое состояние компании, лежит внутри куба. Вершины только определяют поле и очерчивают границы для проведения оценки.

Механизм оценки достаточно прост, однако оценочную шкалу и точный список вопросов должен определять тот, кто осуществляет исследование. Связано это прежде всего с тем фактом, что для разных типов организаций важность и разработанность того или иного компонента может оказаться различной.

Стратегический куб и нахождение координат точки, соответствующей состоянию организации, позволяет понять реальное положение вещей в компании, выделить узкие места и проблемы, решение которых обеспечит поступательное развитие организации.

Экономический аспект усиливает политический, и оба обрамлены и направляемы организационным. Однако если одному из них отдается предпочтение в ущерб другим, то это может привести к очень отличающимся друг от друга и иногда деструктивным типам стратегического состояния.

Когда доминирует организационный аспект в ущерб двум другим, то фирма придет к такому состоянию, которое можно назвать «рычащая бюрократия». В этом случае вся деятельность внутри фирмы ориентирована в основном на процесс, который строго регламентируется действующими внутрифирменными правилами и процедурами, а не на конечный результат.

Когда доминирует политический аспект, то фирма сталкивается с тем, что можно назвать «непредвиденными коалициями», для которых единственной значащей вещью является поиск и формирование групп по интересам. При создании этих коалиций руководствуются лишь конъюнктурными запросами, без учета направления, которому надо следовать и которое определяет рациональный путь развития фирмы, а также без учета формальных правил, определяющих структуру организации.

Наконец, когда доминирует экономический аспект, то этот случай можно назвать «рациональной системой». В этой системе фирма рассматривается как уникальный экономический субъект, стремящийся достигнуть четко определенной цели, установленной с учетом результатов анализа окружающей среды и внутреннего состояния организации. Достижение этой цели осуществляется путем нахождения оптимальной комбинации средств и усилий, предпринимаемых компанией, причем никакие внешние или внутренние группы и коалиции этому не препятствуют.

Комбинирование только двух аспектов стратегического состояния компании также ведет к организационной позиции особого типа. Так, когда предпочтение отдается

политическому и экономическому аспектам, то это состояние можно назвать «постоянное движение». На самом деле процесс формулирования стратегии только в разрезе экономического и политического аспектов может привести к удовлетворительному результату. Однако отсутствие организационного аспекта, позволяющего упорядочить возникающие проблемы и реализовывать направленные на достижение поставленной цели решения, приводит к постоянно возобновляющейся работе по обдумыванию стратегии, а также к постоянному пересмотру решений, что вызвано, в частности, диалектической связью политического и экономического аспектов. Фирма сталкивается с большой нестабильностью из-за того, что отсутствует какая бы то ни было организационная инфраструктура для обобщения достигнутых результатов, которая позволила бы осуществлять непрерывную целенаправленную деятельность.

Политический аспект в комбинации с организационным характеризует такое состояние, которое называется «авторитарная организация». При этом на первое место ставятся личные цели действующих на фирмы лиц, старающихся ориентировать все усилия компании в таком направлении, чтобы они соответствовали достижению их собственных интересов. Такая ситуация имеет взрывоопасный характер в том смысле, что реализация «политической» стратегии ограничена организационным аспектом, который не адаптирован к фирме.

Когда организационный аспект выступает в комбинации с экономическим, то мы сталкиваемся с так называемым «слепым механизмом». Это название отражает отсутствие всякого человеческого, социального и политического факторов в процессе формулирования стратегии. Речь идет о хорошо регулируемом рациональном механизме, пользующемся полной информацией о последствиях любого действия, о внешней среде фирмы и о внутренних характеристиках этой среды. Здесь упор делается лишь на цели и экономический аспект стратегии, которые базируются на целой системе правил и процедур, помогающих их реализации. В противоположность очень нестабильной «авторитарной организации» в данном случае фирма находится в совершенно стабильной системе, но все равно не адаптированной к реальной ситуации. Однако организация полагает, что она управляет этой ситуацией.

Отсутствие и политического, и экономического, и организационного аспектов ведет к появлению «неорганической системы», полностью лишенной жизни и неспособной действовать или даже реагировать на влияние внешней среды. Речь идет об организации, у которой нет ни средств, ни желания выполнять какие-либо задачи, ни умения ставить перед собой цели.

Наконец, одновременный учет экономического, политического и организационного аспектов ведет к состоянию, получившему название «стратегическое равновесие». Три составляющих стратегического состояния компании дополняют и уравнивают друг друга, за счет действия организационной инфраструктуры, которая является лучшей гарантией строгого и постоянного контроля за реализацией стратегии.

Однако это равновесие стабильно лишь относительно, в том смысле, что изменение общей ситуации может вызвать изменения в экономическом, политическом и организационном аспектах стратегического состояния. Тем не менее, речь идет о комбинации, которая очень желательна, так как совокупность этих трех аспектов довольно гармонична.

1.4 Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры. Зоны стратегических ресурсов. Группы стратегического влияния

Стратегические зоны хозяйствования - СЗХ (strategicbusinessunit - SBU) - группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. СЗХ - это отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Первый шаг анализа заключается в определении пределов этой зоны и исследовании связей СЗХ со структурой и деятельностью фирмы. Результатом анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой сфере любому достаточно опытному конкуренту с точки зрения нормы прибыли, стабильности и технологий.

Стратегический хозяйственный центр - это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких стратегических зонах хозяйствования.

После выбора СЗХ, компания должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку продукта и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Концепции СЗХ и СХЦ – это необходимый инструмент, обеспечивающий ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что важно для принятия эффективных стратегических решений.

СЗХ следует описывать, пользуясь следующим параметрами:

- перспективы роста, которые выражены темпами роста и характеристикой жизненного цикла спроса;
- перспективы рентабельности;
- уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;

- главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

Проблема дефицита стратегических ресурсов поставила задачу не только изменить порядок разработки стратегии деятельности фирмы, но и перейти к формированию нового вида стратегии, а именно ресурсной стратегии фирмы. В постиндустриальную эпоху, рядом со стратегиями рынка, технологии и продукта, начали уделять значительное внимание разработке ресурсной стратегии.

Основу этой стратегии представляет зона стратегических ресурсов (ЗСР).

ЗСР представляет собой совокупность сырьевых, энергетических, материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсов, которые позволяют сформировать и реализовать продуктивно-рыночную стратегию фирмы.

Порядок выделения ЗСР следующий:

- устанавливается однозначный перечень стратегических ресурсов. У него входят ресурсы, которые являются дефицитными для фирмы. То есть не все, а лишь те, которых недостаточно. Для каждого из выбранных ресурсов строится своя ЗСР;

- для каждой зоны определяется величина потребности, качество и стоимость единицы ресурса;

- устанавливается рынок приобретения конкретного ресурса. Для этого определяется размер рынка, объем ресурса, что можно приобрести на данном рынке и перечень выработок или поставщиков, которые работают на нем, а также торговые барьеры данного рынка;

- для каждого поставщика устанавливается его имидж, который указывает на авторитет и надежность делового партнера, качество и стоимость ресурса, какой он поставляет на рынок, возможность полного обеспечения потребности в ресурсе;

- для каждой из определенных ЗСР устанавливаются перспективы роста на основе жизненного цикла спроса на ресурс, перспективы рентабельности использования необходимого ресурса, ожидаемого уровня нестабильности, при котором перспективы продуктивно-рыночных стратегий могут измениться, а также возможности замены данного ресурса другим, более экономическим.

Следовательно, подытоживая, можно сказать, что любая организация, предприятие или фирма находится и функционирует во внешнем окружении, которое является источником ресурсов для поддержки ее внутреннего потенциала. Поскольку ресурсы ограничены и на них претендуют конкурирующие фирмы, то существует угроза дефицита, который может привести к негативным последствиям. Поэтому возникает необходимость рядом с формированием продуктивно-рыночных стратегий разрабатывать ресурсные стратегии фирмы. В этом случае порядок выработки определенного вида стратегии будет

изменен. А именно, сначала устанавливается ресурсный потенциал фирмы, а потом на его основе разрабатываются стратегии продукта, рынка и технологии.

В качестве основы разработки ресурсной стратегии выступает стратегическая зона ресурсов. От качества ее установления в значительной степени зависит эффективность общей стратегии фирмы.

На протяжении последних 20 лет ситуация изменилась. Количество ограничений предпринимательской деятельности значительно выросли. Обычный потребитель перестал существовать в качестве скромного и неизвестного покупателя. Он превратился, стал требовательным и придирчивым. Покупатели начали объединяться в комитеты защиты потребителей. В свою очередь, правительства, особенно западноевропейские, стали принимать директивные решения по налогообложению, экономической безопасности и ограничению предпринимательской деятельности. На данное время отношения фирм с общественностью перестают быть второстепенными проблемами и превращаются в важные факторы формирования стратегии фирмы. Кроме продуктово-рыночных и ресурсных, стратегия отношений с общественностью начинает занимать главное место в деятельности любой солидной фирмы. Учет этого влияния необходимо для нахождения и реализации дополнительных внутренних резервов.

Группы стратегического влияния: общество в целом; местные органы власти; общественные организации; владельцы акций; наемные работники; покупатели; правительство; профсоюзы; фонды, партии; деловые партнеры; менеджеры фирмы; кредиторы.

Каждая из указанных групп имеет свой интерес и ожидает от фирмы определенных результатов. Так, общество в целом ожидает экономического роста, поступления налогов, сохранения окружающей среды, сохранения природных ресурсов. Этого же хочет правительство и местные органы власти. Партии, общественные организации и фонды ожидают поступлений в фонд занятости, пенсионный фонд, обеспечение социальных потребностей медицины, образования, отдыха. Это же относится к интересам правительства и местной власти. Владельцы акций заинтересованы в росте доходов фирмы и соответственно в увеличении дивидендов. Деловые партнеры имеют интерес в расширении сфер сотрудничества, менеджеры фирмы имеют профессиональный интерес и заинтересованы в росте своих доходов. Кредиторы заинтересованы в финансовой стабильности фирмы и возможности своевременных расчетов за кредиты, покупатели - в справедливых ценах, качестве товара, удовлетворении спроса и обеспечении многовариантного выбора. Наемные рабочие ожидают роста занятости, роста уровня оплаты труда, соответствующих условий труда, жилья, отдыха, морального удовольствия от работы.

Совокупность перечисленных интересов и ожиданий разных групп создает определено социальное давление на фирму. Он отображается в виде контроля государственных органов и профсоюзов за деятельностью фирмы.

Как правило, контроль подлежат:

Продукция фирмы. Контролируются: технические характеристики изделия, безопасность функционирования изделия и здравоохранение и окружающей обстановки, объем производства, предела диверсификации.

Процесс производства. Контролируются: условия труда, загрязнения естественной среды, качество продукции, оплата труда, обеспечения занятости.

Поведение в конкуренции. Контролируются: цены, возможность заговора с деловыми партнерами, правдивость рекламы.

Прибыль. Контролируются: возможность укрывательства прибыли от налогов, распределение прибылей, выделения прибыли на дивиденды.

Ресурсы. Контролируются не используется ли запрещенное сырье, финансовая деятельность фирмы.

Право собственности. Контролируется собственность на основные и оборотные средства.

Управление. Контролируются: решения, связанные с занятостью рабочих мест, условия труда.

Контрольные вопросы

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.

2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?

3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?

4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.

5. Что такое стратегия? В чем сущность стратегического менеджмента?

6. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?

7. Каковы этапы развития корпоративного планирования?

8. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?

9. Что такое стратегические решения? Что отличает стратегические решения от других типов решений?

10. Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

Тестовые задания

1. Стратегический менеджмент – это:

- а) процесс принятия решений
- б) наука об управлении сложными объектами
- в) *наука и технология стратегического управления
- г) реализация планов предприятия

2. Основные элементы стратегического менеджмента:

- а) *стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль
- б) субъекты и объекты стратегического управления
- в) стратегическое планирование и тактическое планирование
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг

3. основоположниками научного направления стратегического управления считаются:

- а) военные теоретики
- б) античные философы
- в) немецкие военные
- г) *китайские философы

4. Наука «стратегическое управление» стала развиваться:

- а) 50-60 гг. XIX в.
- б) 70-80 гг. XIX в.
- в) 20-30 гг. XX в.
- г) *60-70 гг. XX в.

5. Авторство книги «36 стратагем» приписывают:

- а) Карлу фон Клаузевицу
- б) Наполеону Бонапарту
- в) Конфуцию *
- г) Сунь-Цзы

6. Задачи стратегического менеджмента:

- а) *обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия
- б) *обеспечение устойчивости положения предприятия на рынке
- в) обеспечение краткосрочной конкурентоспособности предприятия
- г) составление бухгалтерского баланса предприятия

7. Функции стратегического менеджмента:

- а) планирование, организация, руководство и контроль

- б) *прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, анализ и контроль социальное планирование, координация, контроль и мотивация
- в) учет, анализ, контроль и мотивацию

8. Основные понятия стратегического менеджмента:

- а) *миссия
- б) *цели
- в) *стратегия
- г) производство
- д) маркетинг
- е) финансы

9. Высший уровень стратегического менеджмента:

- а) деловой
- б) *корпоративный
- в) функциональный
- г) оперативный

10. Процесс стратегического менеджмента включает:

- а) *стратегическое планирование
- б) *реализации выбранной стратегии
- в) *стратегический контроль
- г) организацию службы безопасности предприятия
- д) решение оперативных планов
- е) мотивация персонала

11. НЕ относится к предписывающим школам стратегий школа:

- а) *конфигурации
- б) дизайна
- в) планирования
- г) позиционирования

12. НЕ относится к описывающим школам стратегий школа:

- а) предпринимательская
- б) *планирования
- в) когнитивная
- г) внешней среды

13. К объектам стратегического управления НЕ относится:

- а) *руководство организации
- б) коммерческая фирма
- в) университет
- г) религиозная община

14. Стратегическое планирование - это:

- а) *построение «дерева целей» (иерархии целей) организации
- б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
- в) выбор альтернативы развития
- г) определение перспективных направлений деятельности предприятия

15. Стратегическое планирование необходимо реализовывать в ... среде:

- а) стабильной
- б) *динамичной
- в) финансовой
- г) внутренней

16. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

- а) стратегия работы отдельного исполнителя
- б) стратегия работы отдельного подразделения
- в)*стратегия фирмы по всем ее направлениям
- г) стратегия фирмы на ближайшую перспективу

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Принципы системности в управлении. Системный анализ и стратегические решения. Системный подход как основа разработки стратегии. Инструментарий системного анализа

Системный подход — направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Основные принципы системного подхода:

Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

Иерархичность строения, то есть наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами её отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Системность – это ведущий принцип менеджмента, предполагающий всестороннюю проработку принимаемых решений, анализ всех возможных альтернатив, координацию усилий на различных направлениях. Принцип системности в управлении предполагает рассмотрение организации в виде сложной системы, представляющей собой совокупность взаимосвязанных элементов: цели организации, производственная и управленческая структура, техника и технология, людские ресурсы. Системный подход предполагает вычленение в управлении управляющей и управляемой подсистем.

Системный анализ является одним из направлений системного подхода. Системный анализ в узком смысле представляет собой методологию принятия решений, а в широком смысле — синтез методологии общей теории систем, системного подхода и системных

методов обоснования и принятия решений. Системный анализ позволяет разделить сложную задачу на совокупность простых задач, расчленить сложную систему на элементы с учетом их взаимосвязи. Таким образом, системный анализ выступает как процесс последовательной декомпозиции решаемой сложной проблемы на взаимосвязанные частные проблемы. Суть системного анализа заключается в следующем:

- системный анализ связан с принятием оптимального решения из многих возможных альтернатив;
- каждая альтернатива оценивается с позиции длительной перспективы;
- системный анализ рассматривается как методология углубленного уяснения (понимания) и упорядочения (структуризации) проблемы;
- в системном анализе делается упор на разработку новых принципов научного мышления, учитывающих взаимосвязь целого и противоречивые тенденции;
- применяется в первую очередь для решения стратегических проблем.
- в системном анализе используются как математический аппарат общей теории систем, так и другие качественные и количественные методы из области математической логики, теории принятия решений, теории эффективности, теории информации, структурной лингвистики, теории нечетких множеств, методов искусственного интеллекта, методов моделирования.

Стратегический анализ — способ реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов влияния на процесс стратегического управления. Задача стратегического анализа заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определении способов управления этим объектом. Скоротечность изменений внешней среды, цикличность экономического развития все чаще требуют от хозяйствующих субъектов принятия решений о диверсификации деятельности и постоянного внимания к совершенствованию инструментов стратегического анализа.

Метод сценариев является средством первичного упорядочения проблемы и средством получения и сбора информации о взаимосвязях проблемы с другими проблемами о возможных и вероятных направлениях будущего развития. Метод назван по аналогии с хорошо известной и тщательно отработанной технологией написания киносценариев.

Метод «Дельфи» предполагает предварительное ознакомление привлекаемых экспертов с ситуацией с помощью какой-либо модели: такой моделью может быть как строгая математическая модель, например эконометрическая модель развития экономики, так и неформальное описание процесса, например сценарий.

Диагностические методы представляют собой достаточно хорошо отработанные приемы массового обследования предприятий и органов управления

В процессе создания методов системного анализа был специально разработан и тщательно отлажен метод дерева целей, который стал центральным, главным методом системного анализа. Дерево целей представляет связный граф, вершины которого интерпретируются как цели, а ребра или дуги - как связи между целями. Дерево целей представляет собой главный инструмент увязки целей высшего уровня с конкретными средствами их достижения на низшем производственном уровне через ряд промежуточных звеньев.

Матричные формы представления и анализа информации не являются специфическим инструментом системного анализа, однако широко используются на различных его этапах в качестве вспомогательного средства, Матрица является не только чрезвычайно наглядной формой представления информации, но и формой, которая во многих случаях раскрывает внутренние связи между элементами, помогает выявить и проанализировать ненаблюдаемые части структуры.

Наиболее наглядным и удобным средством отражения динамических, развивающихся во времени процессов, их анализа, и планирования с включением элементов оптимизации являются широко известные сетевые методы. Эти методы используются в системном анализе главным образом на этапе построения комплексных программ развития. Элементы нижних уровней деревьев целей, перегруппированные по признаку временных логических взаимосвязей, можно преобразовать в сеть. Анализ этих сетей может послужить для дальнейшей корректировки деревьев целей. Более сложные многомерные сети используются для распределения сфер ответственности, распределения работ по конкретным исполнителям в организациях, ориентированных на цель.

На всех стадиях системного анализа применяются хорошо отработанные методы экономического анализа.

Широкий круг статистических методов анализа показателей, вариации, трендов, факторного анализа, статистической экстраполяции и ряд других могут использоваться в принципе в качестве инструментов получения информации на любом из этапов системного анализ.

Кибернетические модели, отображающие процессы управления в экономических системах, могут использоваться в случаях, когда именно эти процессы являются предметом системного анализа. В кибернетических моделях находят самое широкое распространение различные выразительные средства отображения информации - схемы, блок-схемы, таблицы, диаграммы.

Экономико-математические модели описательного типа (описывающие состояние объекта или его поведение) являются важнейшим средством представления экономических систем в процессе системного анализа в той их части, где имеется достаточная количественная информация. Наибольшее практическое применение находят при этом хорошо отработанные и относительно простые модели матричного типа, в частности модели отраслевых, и межотраслевых и межрегиональных балансов типа «затраты - выпуск».

Оптимизационные, имитационные, игровые модели могут использоваться в системном анализе в том случае, если они уже заранее отработаны и по ним имеется собранная и проанализированная исходная информация.

Нормативные операционные экономико-математические модели служат для нахождения оптимальных и приближенно оптимальных решений.

В процессе использования системного анализа не обязательно стремиться к последовательному выполнению всех без исключения инструментальных средств. В одних случаях бывает достаточно одного лишь анализа проблемы, в других - речь идет лишь о выборе конкретного варианта системы или группы мероприятий. Кроме того, следует иметь в виду, что, инструменты системного анализа являются не только взаимодополняющими, но и в определенной степени взаимоисключающими. Так, если имеется экономико-математическая модель объекта или управленческого процесса, то все менее строгие методы являются ненужными. Использование того или иного метода диктуется только практическими соображениями, удобством отображения и понимания объекта.

2.2 Теория информации и ее роль в стратегическом управлении.

Информационные потоки на фирме. Требования к информации

В социально-экономической системе информация является средством коммуникации между людьми. Этим и определяется её роль в производстве, осуществление которого было бы невозможно без связей, коммуникаций.

Играя важную роль в деятельности человека, информация имеет большое значение в управлении производством. С точки зрения процесса управления информацию можно определить:

- как предмет управленческого труда;
- как совокупность сведений о состоянии управляемой, управляющей систем и внешней среды;
- как продукт управленческого труда.

Иногда роль информации в процессе управления абсолютизируют, а сам процесс управления рассматривают как процесс движения информации или же, как процесс преобразования из исходной - в командную, результирующую.

Процесс управления нельзя полностью сводить к преобразованию информации. Его содержание гораздо богаче. Воздействие на человека – не столько акт передачи ему информации, сколько сложный социально-психологический процесс взаимодействия людей, включающий такие факторы, которые не уместаются в понятие информации, – интересы, долг, дисциплина, воля, авторитет, мораль и др.

Стратегический менеджмент в значительной степени основывается на информации, и это справедливо для всех стадий рациональной модели стратегического управления. На стадии стратегического анализа происходит обработка внешней и внутренней информации, что позволяет сделать выводы о позиционировании предприятия в окружающей среде и сформулировать глобальные цели развития. На стадии стратегического выбора информация используется для формирования стратегических альтернатив, их оценки и выбора. На стадии реализации стратегии происходит детализация глобальных показателей и их декомпозиция на нижестоящие уровни управления, а обратная связь позволяет оценивать успехи компании на пути к намеченным целям. Более того, многие недостатки, приписываемые рациональной модели, лежат именно в информационной плоскости: они связаны со скоростью сбора и обработки необходимой информации, обеспечением ее достоверности, точностью расчетов, возможностями декомпозиции информации на нижестоящие уровни, а также (что немаловажно) – обеспечением коммуникаций между менеджерами компании в процессе оценки, выбора, корректировки и реализации стратегий.

В разработках информационных систем прочные позиции заняли объектные технологии. Их использование в этой области продолжает расширяться. В значительной мере этому способствует создание развитой объектной инфраструктуры.

«Интеграция неоднородных информационных ресурсов». Благодаря активным разработкам информационных систем многие организации стали обладателями коллекций информационных ресурсов разной природы, каждая из которых поддерживается собственными программными средствами, обеспечивающими для пользователя свой специфический интерфейс. Под интеграцией информационных ресурсов понимается обеспечение пользователям доступа к нескольким источникам информационных ресурсов в терминах единого материализованного или виртуального представления, исключающего избыточность информации на логическом или семантическом уровне.

Распределенные информационные системы стали в настоящее время обыденной реальностью. В многочисленных корпоративных информационных системах используются

распределенные базы данных. Отработаны методы распределения данных и управления распределенными данными, архитектурные подходы, обеспечивающие масштабируемость систем, реализующие принципы многозвенной архитектуры «клиент-сервер», а также архитектуры промежуточного слоя.

«Поддержка метаданных». В разработках информационных систем больше внимания стали уделять метаданным. Здесь предпринимаются шаги в двух направлениях — стандартизация представления метаданных и обеспечение их поддержки в системе. В информационных системах используются разнообразные способы и средства представления метаданных (различного рода репозитории метаданных).

«Семантическая обработка информационных ресурсов». Ранее, еще в 70—80-е годы, предпринимались попытки создания систем, основанных на знаниях модели данных, а также информационно-поисковых систем, в которых в качестве языков запросов использовались естественные языки.

«Управление потоками данных». Управление потоками данных — одно из новых формирующихся направлений в области информационных систем, связанное с обработкой данных сетевого трафика, данных, порождаемых различного рода датчиками, потоков сообщений электронной почты и т.п. Стали создаваться предназначенные для этой цели инструментальные средства, которые называют системами управления потоками данных (Data Stream Management System, DSMS) общего назначения. Возникло специфическое направление, связанное с потоками документов, в текстовых системах — фильтрация потоков.

«Совместное использование информационных технологий». В последние годы стали появляться инструментальные средства и крупные информационные системы, в которых совместно используются

«Рост масштабов информационных систем». Совершенствование технических возможностей средств вычислительной техники, развитие коммуникационных средств и технологий управления информационными ресурсами в последние годы привели к появлению более крупных информационных систем. Корпоративные системы баз данных насчитывают тысячи пользователей. На порядок больше пользователей имеют некоторые информационные сервисы Web. Количество таких крупных систем продолжает расти.

«Глобализация информационных систем». Усиливается тенденция к глобализации информационных систем. Глобализация информационных систем имеет две стороны — обеспечение глобального доступа. Многочисленные глобальные системы создаются в настоящее время как приложения Web для электронного бизнеса, для поддержки научной кооперации различных коллективов ученых во многих областях знаний в международном и

национальном масштабе, в библиотечном деле и в других сферах. Среда Web предоставляет для поддержки таких систем идеальные условия.

«Конвергенция технологий». Одна из важных тенденций в области информационных систем состоит в конвергенции различных пластов технологий информационных систем. Имеет место взаимопроникновение идей, заимствование подходов и техники из смежных областей информационных технологий.

«Развитие стандартов информационных технологий». Последнее десятилетие стало периодом интенсивной деятельности по стандартизации различных аспектов информационных технологий. Эта деятельность осуществляется не только силами официальных органов стандартизации, но и многочисленными специально для этих целей учрежденными индустриальными консорциумами.

«Автоматизированная разработка информационных систем». Крупное достижение технологий современных информационных систем состоит в создании методов их анализа и проектирования, которые в течение двух-трех десятилетий прошли испытания на практике. Важное место в этой области принадлежит методам объектного анализа и проектирования.

Важная тенденция в области информационных систем состоит в том, что повышается удельный вес систем, которые создаются с использованием тех или иных средств автоматизированной разработки.

Повышается культура проектирования и реализации крупных информационных систем, основанных на технологиях баз данных. Все большее признание специалистов получают стандарты системного проектирования, обеспечивающие эффективное управление жизненным циклом создаваемой системы, отсутствие упущений в процессе разработки, высокое ее качество. В условиях рыночной экономики уделяется серьезное внимание управлению проектами систем, не только технологическим, но и экономическим их аспектам. Для этого развиваются необходимые методы и создаются инструментальные средства.

Информационное обеспечение — это совокупность единой системы классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации, схем информационных потоков, циркулирующих в организации, а также методология построения баз данных.

При разработке информационного обеспечения информационной системы определяют состав показателей, которые необходимы для решения задач различных управленческих функций, их характеристики (объем, время) и информационные связи. Составляют разные классификаторы и коды, определяют наполнение входных и выходных документов для каждой задачи, проводят организацию информационного фонда, определяют состав базы данных.

Методология построения баз данных базируется на теоретических основах их проектирования. Для понимания концепции методологии приведем основные ее идеи в виде двух последовательно реализуемых на практике этапов:

1-й этап — обследование всех функциональных подразделений предприятия с целью:

- понять специфику и структуру его деятельности
- построить схему информационных потоков
- проанализировать существующую систему документооборота;
- определить информационные объекты и соответствующий состав реквизитов (параметров, характеристик), описывающих их свойства и назначение.

2-й этап — построение концептуальной информационно-логической модели данных для обследованной на 1-м этапе сферы деятельности. В этой модели должны быть установлены и оптимизированы все связи между объектами и их реквизитами. Информационно-логическая модель является фундаментом, на котором будет создана база данных.

Для создания информационного обеспечения необходимо:

- ясное понимание целей, задач, функций всей системы управления организацией;
- выявление движения информации от момента возникновения и до ее использования на различных уровнях управления, представленной для анализа в виде схем информационных потоков;
- совершенствование системы документооборота;
- наличие и использование системы классификации и кодирования;
- владение методологией создания концептуальных информационно-логических моделей, отражающих взаимосвязь информации;
- создание массивов информации на машинных носителях, что требует наличия современного технического обеспечения.

Информационный поток в организации – это совокупность передаваемых внутри предприятия сообщений, которые необходимы для управления подразделениями и контроля деятельности сотрудников. Содержание потока определяется передаваемой информацией:

- управленческий – управленческие решения, приказы, распоряжения по всем административным подразделениям, руководящим работникам;
- экономический – вся информация о хозяйственной деятельности, экономических показателях и т.д.;
- финансовый – финансовые показатели, расчетная и бухгалтерская информация, а также иные данные, относимые к финансам предприятия;

- формализованный – любые данные, передаваемые в рамках действующих регламентов на периодической основе;
- отчетный – сведения, передаваемые по итогам работы подразделений, отдельных специалистов и т.д., представленные в виде отчетов;
- юридический – сведения правового характера, контракты, претензии, рекламации и т.д.;
- технологический – все сведения, касающиеся технологических компонентов по основной деятельности предприятия.

Таким образом, информационные потоки охватывают перемещение приказов, распоряжений, отчетов, плановых документов, показателей работы, договоры, оперативную информацию, текущую переписку и т.д.

Информационная бизнес-система должна быть адаптирована для поддержки процессов стратегического управления компанией. Следует сосредоточить внимание на соответствующих ее областях (например, используя для этого карты решений SAP Solution Map) и создать или усовершенствовать поддерживаемые в них процессы стратегического управления — это необходимое условие для успешного продвижения стратегии. Необходимо обеспечить и обратную связь, которая позволит высшему руководству и внутренним структурам компании непрерывно (всякий раз, когда это необходимо) совершенствовать реализацию стратегии и быстро адаптировать тактику и стратегию к меняющимся условиям. Для этого следует наладить непрерывный диалог и сотрудничество внутри всей компании.

Контрольные вопросы

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные принципы системного подхода?
2. Охарактеризуйте сущность и значение системного анализа в принятии стратегических решений.
3. Назовите и кратко охарактеризуйте основные методы и инструменты системного анализа.
4. Какова роль информации и информационных систем в стратегическом управлении?
5. Какие объектные информационные технологии используются в стратегическом управлении?
6. Дайте характеристику информационного потока в организации. Каково его содержание?

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

3.1 Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии

Существует три задачи создания стратегии:

- формулирование стратегического видения и миссии компании;
- установление целей;
- разработка стратегии.

Формирование стратегического видения и миссии организации

Стратегическое видение представляет собой взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься в долгосрочной перспективе.

Положения, определяющие видение

- Является «мечтой» организации, рассказывая о том, какой станет компания в будущем.
- Формируется топ-менеджментом организации, на основе его взглядов и представлений.
- В отличие от миссии, видение имеет временную характеристику и описывает будущее.
- Описывает желаемый результат, но при этом не обладает характеристиками сформулированной цели.
- Представляет «позитивную» картину будущего, привлекательную для всех заинтересованных лиц.
- Стратегическое видение часто может быть недостижимым, но при этом всегда остается реалистичным.

Видение достигается результатом выполнения всех существующих целей организации.

- Воплощается в виде яркого и содержательного сообщения.
- Функции стратегического видения
- Определяет направление развития организации.
- Связывает действия компании в настоящем с действиями компании в будущем.
- Является основой для формулирования системы целей и стратегий организации.

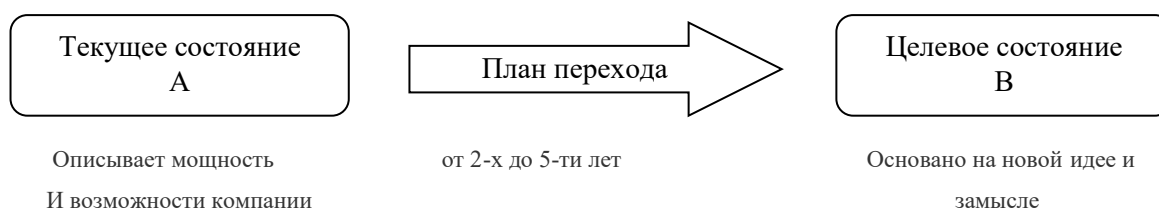
- Формирует приверженность сотрудников выбранному стратегическому направлению.
- Мотивирует и воодушевляет сотрудников, придает осмысленность их действиям.
- Позволяет идентифицировать компанию для внешней и внутренней среды.
- Помогает синхронизировать действия руководителей и исполнителей.

Формулирование главных целевых ориентиров может быть реализовано в результате коллективной (экспертной) разработки положения о миссии фирмы.

Стратегия развития — это способ перехода компании из текущего состояния в целевое. Чтобы разработать стратегию развития, необходимо определиться с целевым «Состоянием В» и понять текущее «Состояние А». Но еще желательно определить причину, по которой вы хотите изменить текущее положение в компании.

Итак, первым шагом необходимо описать целевое «Состояние В».

Допустим, Вашей компании нужна стратегия развития. Для этого нужно не только ответить на вопрос: «Какой должна стать компания на совершенно новом качественном уровне?», но и «Какой она должна стать по целевым показателям?».



Первая составляющая (качественный уровень развития) — содержательная. Для развития любой компании, которая успешно работает на рынке много лет, нужны новые идеи. Чаще всего, это связано с расширением продуктовой линейки или усилением существующей.

Вторая составляющая (количественный уровень развития) — описание нового целевого состояния (Стратегической цели) по необходимым показателям (оцифровка). Лучше всего, если стратегическая цель будет представлена в виде нескольких взаимосвязанных целей. В последствие так будет проще ставить задачи для всех сотрудников компании.

Принципиально важно следующее: в стратегию развития нужно включить внедрение необходимых инструментов управления. Но именно тех, которые нужны на текущем этапе развития бизнеса (в точке «А»).

Для этого нужно понимать, на каком этапе бизнес сейчас находится и какие точки роста для каждого этапа существуют (табл.3).

Таблица 3 - Этапы развития бизнеса

Характеристика этапа	Этапы развития бизнеса				
	Стартап	Ручное управление	Почти система	Системная компания	Корпорация
Проблемы	- Нехватка денег; - Отсутствие уверенности; - Страх поражения	- Сотрудники неквалифицированные; - Денег не хватает; - Владелец на себе замыкает много задач	- Не удаётся нанять грамотных руководителей; - Сотрудники вырастают с нуля и уходят; - Растёт ФЗП, прибыль на 1 сотрудника падает	- Стало тяжело управлять компанией; - Уходит много сил; - Хочется продать	- Не удаётся нанять компетентных управленцев; - Владелец вмешивается в операционку; - Собственник замыкает управление финансами на себе
Точки роста	- Найти способ получения клиентов; - Научиться нанимать людей; - Создавать соглашение между совладельцами; - Обеспечить стартовым капиталом; - Научиться воодушевлять команду	- Делегирование; - Планирование и координация; - Дисциплина, управление работой подчинённых; - Основы управления финансами	- Внедрение статистик; - Распределение ответственности за фин.результат; - Еженедельный контроль; - Маркетинговая стратегия; - Управление финансами	- Разделить функции владельца и директора; - Координация совещаний; - Статистики; - Оперативно-тактическое планирование; - Управление финансами	- Выстроить систему быстрого ввода в должность ТОП-руководителей- - Передать систему финансового планирования управляющим директорам; - Обеспечить высокую автоматизацию процессов

Для каждого этапа развития характерны свои проблемы и точки роста. Поэтому стадию развития бизнеса крайне важно учитывать при разработке стратегии. Так, например, для бизнеса на этапе «почти система» не стоит браться за автоматизацию процессов, пока не внедрены базовые инструменты управления.

Таким образом, на каждом этапе важно правильно сформировать стратегическую цель с учётом стадий развития бизнеса.

Цели стратегии должны быть:

- совместимыми с миссией компании, этапом развития и её долгосрочными целями;
- сформулированы с учетом внутренних ресурсов компании, а также возможностей и угроз рынка;
- конкретными, четко расписанными во времени и измеримыми;
- реалистичными, и мы должны знать, как их достичь.

Разработка стратегии. Компания получает ресурсы из вне, выпускает конечный продукт ориентированный на внешнего потребителя и ведет конкуренцию на рынке. Компания вынуждена быть внешне ориентированной. Следовательно, самым важным процессом для деятельности компании, является анализ внешней среды. После сбора данных для анализа и получения информации для моделирования будущего, формулируется стратегия. Здесь важно уяснить, что для каждого предприятия создается своя уникальная стратегия, не терпящая стереотипов и стандартных решений. Цели должны быть привязаны к срокам. Эффективная стратегия должна иметь не только количественную и качественную оценку своих целей, но и отображать экономический рост предприятия: иметь как соотношения увеличения объемов продаж и прибыльности, так и темпы этих изменений.

Второй признак эффективной стратегии – «ее предельная рациональность», т.е. ее необходимо структурировать и представить в виде детального плана с периодами, промежуточными показателями достижения задач на период и ответственными за них.

3.2 Миссия фирмы и стратегические перспективы, формулировка миссии для функциональных подразделений. Возможность изменения миссии фирмы

Миссия организации — один из основных элементов ее стратегии. Формулировку видения и миссии фирмы А. Томпсон и А. Стрикленд называют первой задачей стратегического менеджмента. При этом миссия организации, как и многие основополагающие понятия современного менеджмента, не имеет единого общепризнанного определения. Сегодня существует множество разных толкований этого понятия. А. Томпсон и А. Стрикленд считают, что миссия объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании — все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли. Эти авторы отмечают, что удачная формулировка миссии очень индивидуальна и подходит только той компании, для которой разработана.

Целью определения миссии предприятия является установление смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике, а также «философии существования» в экономическом, социальном и управленческом аспектах. Миссия представлена в виде отдельных утверждений, которые являются своеобразным кодексом предприятия.

Основной вопрос, на который отвечает миссия: Для кого и для чего мы?

Хотя у специалистов по стратегическому управлению есть незначительные разногласия по поводу структуры миссии, большинство ее пунктов являются схожими. Объединяя разные мнения, можно сказать, что миссия состоит из нескольких элементов.

Первый элемент миссии - определение области конкуренции. Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в одной географической нише.

Второй элемент миссии – стратегические намерения. Стратегические намерения фирмы предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: "Мы стремимся..." Как правило, стратегические намерения служат для мотивации работников фирмы. Кроме того, они позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения фирмы относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

Третий элемент миссии - компетентность персонала и конкурентные преимущества. Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает персонал предприятия и которые позволяют предложить клиентам лучшие товары и услуги. Кроме того, делается акцент на технологические нововведения, высокое качество продукции и услуг, ценообразование.

Четвертый элемент миссии - основные заинтересованные группы. Несколько лет назад ввели новый термин – стейкхолдер (stakeholder). Данный термин определяет группы лиц, которые либо зависят от предприятия, либо сами влияют на его деятельность.

Пятый элемент миссии - рост и прибыльность. Прибыльность в составе миссии рассматривается как обеспечение устойчивого развития. Более прямолинейно увеличение прибыльности формулируется не в миссии, а в стратегических целях.

Необходимо помнить, что прибыль – это внутренняя проблема предприятия и выставлять ее напоказ не принято. Японские менеджеры считают получение прибыли не основной целью, а сопутствующим результатом успешной деловой активности.

Например, Г.Форд сформулировал миссию своей компании так: «Мы предоставляем людям дешевый транспорт». При этом он всегда подчеркивал, что прибыль не пройдет мимо того, кто это делает.

Шестой элемент миссии - социальная ответственность. Этот элемент определяется, как обязательство высшего руководства действовать таким образом, чтобы защищать и улучшать благосостояние общества в целом, сообразуясь при этом со своими интересами.

Формулировка миссии

Миссия может быть сформулирована как в одной фразе в пределах абзаца, так и в более объемной форме. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно и была понятна всем субъектам, взаимодействующим с предприятием, в особенности всем ее членам. Миссия не должна утомить потребителя при изучении. Вместе с тем она дать ему максимум концентрированной и позитивной информации о предприятии. Формулировка миссии должна исключать возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития фирмы. Миссия организации может быть формализована и отражена в организационной документации.

Положение о миссии организации — документ, содержащий развернутую формулировку миссии, основные цели коммерческой деятельности организации, ценности, которыми руководствуется организация. Стратегические установки, входящие в Положение о миссии организации, публикуют в корпоративных СМИ, размещают на официальном сайте компании в форме кратких эмоционально окрашенных лозунгов для формирования и поддержания корпоративного духа.

Часто в бизнесе используется понятие «видение» (от англ. *vision* — предвидение, взгляд, перспектива). Видение рисует привлекательный образ компании в будущем, идеал или мечту, которую компания стремится осуществить. Разработку эффективной стратегии следует начинать с формирования видения: как можно более полного описания будущего состояния компании, которое должно формироваться коллективно, с участием собственников, руководителей и ведущих специалистов организации.

Стратегическое видение — детальное описание будущего идеального состояния организации, которое служит ориентиром в процессе постоянных изменений в долгосрочной перспективе.

По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, стратегическое видение должно обладать достаточным пафосом и выражать сверхзадачу деятельности компании, чтобы соответствующим образом настроить персонал организации. Видение позволяет сформировать предварительные цели компании, внести ясность в представления о направлении движения компании, создает перспективу, придает смысл и значение повседневной деятельности.

Если миссия организации определяет настоящее, то видение относится только к будущему и при достижении желаемого состояния организации должно быть сформулировано снова. При формировании видения компании необходимо каждый раз по-новому определять ее место и роль в современном экономическом пространстве, объективно оценивать состояние рынка и прогнозировать возможности развития организации с учетом

всех значимых факторов. В противном случае компания может не достичь поставленных целей.

Примеры формулировок видения российских и иностранных компаний.

1. Google. Задача — обслуживание наших конечных потребителей. Всегда стояла во главе угла того, что мы делаем, и остается нашим приоритетом номер один. Наша цель — развивать сервисы, которые сделают лучше жизнь как можно большего количества людей. Мы гордимся продуктами, которые разработали, и надеемся, что те продукты, которые нам еще предстоит создать, окажут более благотворное влияние на жизнь людей во всем мире.

2. Panasonic. Задача — в ходе своей деятельности мы долгое время вырабатывали своеобразную «ДНК потребительской электроники». Сделав ее основой всех наших бизнес-процессов, мы и впредь будем улучшать жизнь своих клиентов во всех ее аспектах: в быту, работе, путешествиях, при пользовании транспортом и проч. Четыре наши компании — Appliances Company, Eco Solutions Company, AVC Networks Company и Automotive & Industrial Systems Company — сыграют ключевую роль при внедрении в «индустрии», тесно связанные с продуктами для повседневной жизни. Мы будем сотрудничать с ведущими представителями каждой отрасли, создавая инновационные продукты и услуги, которые улучшат жизнь наших клиентов и помогут нам реализовать принцип A Better Life A Better World.

3. ОАО «Российские железные дороги». Задача — компания «Российские железные дороги», являясь своеобразной кровеносной системой страны, перед которой ежедневно стоят ответственные задачи транспортировки людей и грузов, видит для себя широкие возможности в интеграции в мировое экономическое пространство.

4. ПАО «Газпром нефть». Задача — стать крупным международным игроком российского происхождения, обладающим регионально диверсифицированным портфелем активов по всей цепочке создания стоимости, активно участвуя в развитии регионов, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.

5. ООО «Яндекс». Задача — создавать платформы, к которым могут подключаться не только интернет-сервисы, но и вообще все бизнесы — от магазина до таксопарка. Мы создаем новые инструменты, которыми могут пользоваться люди для взаимодействия с этими бизнесами, где бы они ни находились и какую задачу бы ни решали.

Структура видения организации может быть представлена несколькими уровнями.

1. Микроуровень — бизнес-процессы, заинтересованные группы.
2. Локальный уровень — представление о регионе ведения бизнеса.

3. Макроуровень — состояние и перспективы развития национальной экономики, политико-правовая среда, социокультурные факторы, демографическая ситуация в стране, развитие техники и технологий, природная среда, экологическая обстановка и т. п.

4. Глобальный уровень — представления о текущем и будущем состоянии мировой финансовой системы, глобальной экономики в целом.

Детальное представление будущего возможно только в том случае, если менеджмент организации хорошо ориентируется в настоящем и понимает предназначение компании, поэтому формулировка видения опирается на содержание миссии организации.

3.3 Установление целей развития компании. Иерархия целей

Под целью понимается конкретное желаемое состояние организации, достижимое в пределах некоторого интервала времени. Как правило, цели организации формулируются в нескольких ключевых областях ее деятельности

А. Томпсон и А. Стрикленд говорят о необходимости ставить цели во всех областях деятельности организации, особо выделяя финансовую и стратегическую деятельность

С одной стороны, стратегические цели представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность предприятия. Это — качественная характеристика целей. С другой стороны, цель должна определять желаемое состояние системы, которое необходимо достичь через определенный промежуток времени, необходимый для получения определенной количественной оценки.

Стратегические цели предприятия – это конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться предприятия.

Основной вопрос, на который отвечают стратегические цели: Что мы хотим достичь?

Стратегические цели должны обладать рядом основных характеристик:

- реальностью и достижимостью. Если цели недостижимы, то страдает мотивация работников;
- измеримостью. Любую, даже качественную цель целесообразно переводить в количественное измерение. Если цель нельзя измерить, то это свидетельствует о неверно сформулированной цели или даже ложной цели;
- ориентацией во времени, сроках достижения. Если цель не ориентирована во времени, то это тоже, что и ее отсутствие;
- понятностью, приемлемостью для всех участников процесса.

Стратегические цели определяются спецификой объекта управления. Если это коммерческая организация, то они могут заключаться в достижении конкретных рубежей на

рынке, в инновационной активности, в повышении прибыльности, эффективности производства и управления. Если это региональная или городская администрация, то стратегические цели, как правило, имеют социальный характер и характеризуют повышение уровня жизни населения региона.

Помимо общих требований стратегические цели должны быть ориентированными на повышение конкурентоспособности организации и соответствовать следующим критериям:

- использование возможностей внешнего окружения;
- преодоление угроз внешней среды;
- решение главных проблем организации;
- реализация сильных сторон организации.

Стратегические цели формулируются на основе миссии, с учетом ожиданий основных заинтересованных групп, а также базовых и стратегических критериев.

Иерархия целей

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. Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный 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

Существует два типа целей с точки зрения периода для их достижения: долгосрочные и краткосрочные. В основе разделения целей на эти два типа находится временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, можно отнести к долгосрочным. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и, соответственно, долгосрочные цели — достигаются через два-три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должно быть выполнено. Если возникает необходимость,

между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Иерархия целей 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.

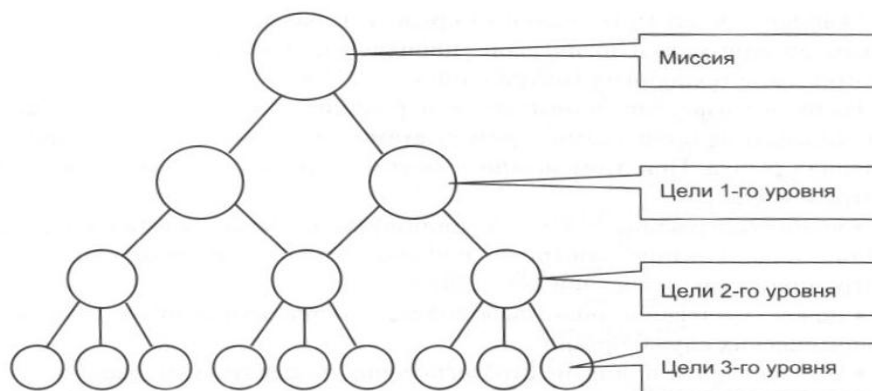


Рисунок 2 - Иерархия целей организации

В процессе построения иерархии целей определяются цели для каждого уровня организации, при этом достижение таких целей подразделениями в отдельности приведет к достижению общеорганизационной цели. Иерархия целей строится и в разрезе долгосрочных целей, и в разрезе краткосрочных.

3.4 Разработка стратегии. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии

Рассмотрим поэтапные шаги по созданию стратегии:

1. Проводится анализ текущего состояния предприятия. Имеет смысл оценить деятельность компании на протяжении какого-то периода. При анализе нужно учитывать ряд показателей: продажу товара, получение прибыли, финансовый потенциал.
2. Совмещение планов предприятия с его ресурсами. Для исполнения стратегии требуются определенные ресурсы. Даже если амбиции руководства велики, но нет средств на их исполнение, план провалится. Поэтому нужно найти оптимальное соотношение между желаниями и возможностями. Для этого нужно иметь объективные данные об имеющихся ресурсах.
3. Подготовка введения изменений. В рамках этого формируются новые должности, меняется кадровый состав.

4. Производится анализ рисков. На этом этапе планируются компенсирующие мероприятия.

5. На основании данных, полученных на этапе деятельности компании, проводится коррекция имеющейся стратегии.

Виды стратегий развития предприятия. Можно выделить основные стратегии развития предприятия: стратегия роста; стратегия ограниченного роста; стратегия сокращения; стратегия ликвидации; смешанные стратегии; стратегия развития продукта; стратегия развития отрасли. Но в больших компаниях, в особенности в компаниях с несколькими филиалами, стратегии могут формироваться по структурным частям, отраслям, сферам функционирования. При этом они все могут не совпадать с общей стратегией, а в отдельных случаях даже противоречить ей.

В соответствии с другой классификацией выделяют следующие стратегии: дифференциация, то есть создание товара или услуги, обладающих совершенной новизной в рамках этой компании; совершенное лидерство в затратах, то есть поглощение рынка при помощи предложения товара с заниженной стоимостью за счет минимизации издержек; сосредоточение, или фокусирование, на рынке продукции из конкретного рыночного сегмента.

Общая стратегия развития предприятия, особенно крупного, как правило, является смешанной стратегией. К примеру, она может воплощаться в виде комбинаций следующих видов стратегий:

Прогрессивной – рост фирмы предполагается за счет создания структур, находящихся между изготовителем и конечным покупателем.

Регрессивной – подразумевается рост фирмы за счет покупки новых сырьевых ресурсов и сотрудничества с их поставщиками.

Горизонтальной – это определенные шаги, направленные на поглощение компаний-конкурентов или установление строгого надзора за их функционированием на рынке.

Разработка стратегии развития предприятия. Определение стратегии развития предприятия – это часть системы прогнозирования и планирования, сформировавшейся в компании. Чем длительней срок совместной работы и выше уровень слаженности отдела планирования, тем точнее и правильнее будет выбрана стратегия развития предприятия, применение которой позволит компании успешно расти и прочно держаться в своей рыночной нише.

Предварительным этапом выбора стратегии является сбор информации о состоянии внутренней и внешней среды. Внешняя среда – это положение процессов, которые могут оказать воздействие на продуктивность функционирования конкретной компании. К ней

относятся: состояние рынка товаров, реализуемых компаниями; состояние рынка товаров, у которых есть шанс заменить собой продукты компании; покупательная способность населения, и в частности способность покупать товары организации; перспективы и факторы, влияющие на вероятность изменения покупательной способности населения; географические и демографические факторы, оказывающие влияние на выпуск товаров; политическая обстановка; законы и нормативы различных иерархических уровней; стратегия развития государства.

На первый взгляд, информация о внутренней среде всегда под рукой и необходимость ее сбора отсутствует, хотя это не исключает важности ее анализа. Но анализировать работу крупной компании посредством изучения отчетов подразделений не во всех случаях бывает эффективно. Чтобы иметь полное представление о состоянии компании на время выбора стратегии, необходимо провести внутренний аудит. Определение стратегии развития предприятия происходит во время перехода из прогнозирования в планирование. Прогноз развития компании, области, страны – это разнообразие вариантов сценариев развития. Определение сценария – это и есть выбор стратегии.

Алгоритм разработки стратегии

1. Выявление миссии компании в соответствии с разработанной стратегией. В данном случае миссия – это место и роль компании. То есть это ответ на вопрос: «Для чего людям необходимо данное предприятие?». К примеру, миссией может быть удовлетворение потребностей общества в товарах.

2. Основной целью разработки стратегии практически во всех случаях является повышение управляемости бизнеса и упрочнение его положения на рынке.

3. Решаемые задачи - этапы, которые нужно решить для достижения цели созданной стратегии развития предприятия. Например: формирование образа предприятия в условиях новой стратегии; разработка карты целей и счетной карты показателей; план стратегии развития предприятия на разные временные периоды (краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный); создание плана реализации стратегии предприятия на срок до одного года и на год (в виде графика).

Обозначение сути стратегии развития предприятия. Допустим: перечисление слабых и сильных сторон в деятельности организации; анализ имеющихся возможностей и угроз; выявление причинно-следственных связей между угрозами, возможностями, слабыми и сильными сторонами стратегии; формирование карты решений в рамках альтернатив (к примеру: сильные стороны/угрозы, сильные стороны/возможности, слабые стороны/угрозы, слабые стороны/возможности); создание иерархии оперативных, среднесрочных и стратегических целей; определение показателей, характеризующих цели стратегии развития

предприятия на разных этапах; описание последовательности и степени трудности исполнения решений; возложение ответственности на исполнителей.

4. Деятельность группы экспертов по разработке стратегии развития предприятия.

На предварительном этапе формируется рабочая группа, распределяются обязанности, сроки и стадии работы экспертов.

Первая стадия. Формируется методика оценки внешней и внутренней среды компании для того, чтобы стало возможным сравнение и обобщение. Все эксперты трудятся по одному сценарию.

Вторая стадия. Оценка внешней среды организации в разрезе возможностей и угроз развития бизнеса. Каждый эксперт трудится самостоятельно.

Третья стадия. Совместная оценка экспертами слабых или сильных сторон, угроз и возможностей будущего развития фирмы. После подведения итогов формируется общее мнение и составляется иерархия возможностей и угроз.

Четвертая стадия. Определение причинно-следственных связей между парами объектов с описанием обратных связей, а потом таким же образом выявление связей между данными парами.

Пятая стадия. Определение причинно-следственных связей между угрозами, возможностями и сильными сторонами.

Шестая стадия. Формирование шаблонной матрицы для того, чтобы эксперты смогли оценивать сценарные решения.

Седьмая стадия. Оценка изменений во внутренней среде компании в зависимости от принятия различных сценариев развития.

Восьмая стадия. Принятие совместных решений при помощи мозгового штурма.

Девятая стадия. Обозначаются периоды и этапы стратегии развития предприятия, разрабатывается карта стратегии.

Стратегия развития роста предприятия вступает в силу после подписания приказа. На алгоритм выбора стратегии влияют размеры и возможности компании, а также уровень радикальности предполагаемых изменений после внедрения новой стратегии.

3.5 Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде

Формирование миссии — обычное явление для высокоразвитого бизнеса. В российской экономике в последнее время составлением миссии начали заниматься организации, достигшие определенного роста и успеха. Таким образом, миссия декларирует, оправдывает существование организации перед обществом, имеет внешнюю направленность

и выполняет важную защитную функцию, создает организации благоприятный имидж. Однако по этим позициям трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Стратегия организации — генеральное направление действия организации, курс, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Помогая продвигаться в сторону конечного состояния, стратегия оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации. Стратегия разрабатывается для реализации миссии и целей организации, определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Разработка стратегии не есть задача только высшего руководства. На крупных предприятиях в принятии ключевых решений (касающихся будущего компании, новых программ и т.п.) участвуют корпоративный менеджмент, руководители подразделений, главы функциональных единиц корпорации (производства, маркетинга и продажи, финансов, кадров и пр.), оперативный менеджмент - менеджеры заводов, региональные менеджеры по сбыту и пр. (см. рис.3).



Рисунок 3 - Стратегическая пирамида диверсифицированной компании

В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях:

Первый уровень - корпоративная стратегия (стратегия для всей компании). Корпоративная стратегия диверсифицированной компании описывает пути достижения желаемых позиций в каждой из отраслей и улучшения деятельности подразделений. В корпоративной стратегии должны быть отражены четыре важнейших направления.

1. Освоение и укрепление позиций в новых отраслях.
2. Повышение производительности всех подразделений.
3. Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество.
4. Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений.

Второй - бизнес-стратегия (для каждого направления деятельности компании). Бизнес-стратегия - комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения. Бизнес-стратегия содержит следующие элементы.

- Реакция на изменения в отрасли и экономике в целом, в юридической, политической и иных значимых сферах.
- Разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающих устойчивое преимущество на рынке.
- Накопление необходимых знаний и средств производства.
- Координация стратегических инициатив функциональных подразделений.
- Решение конкретных стратегических проблем компаний.

Сильная бизнес-стратегия обеспечивает значительное и устойчивое конкурентное преимущество, слабая приводит к ослаблению конкурентных позиций. Устойчивого конкурентного преимущества компания может достичь тремя путями:

- правильно выбрать метод конкуренции - по издержкам, качеству, ассортименту, уровню обслуживания, соответствию специфическим потребностям;
- противостоять соперникам за счет уникального опыта, мощных ресурсов, конкурентных возможностей;
- обезопасить компанию от действий конкурентов и угрожающих обстоятельств.

Конкурентная стратегия носит одновременно наступательный и оборонительный характер: одни меры представляют собой открытое наступление на конкурентов, другие - противодействие конкурентному давлению и действиям соперников. Чаще всего используются три метода конкуренции:

- лидерство в отрасли по издержкам;
- дифференциация товаров (по качеству, дополнительным преимуществам, уровню обслуживания, технологическому превосходству, высокой ценности для покупателя);

- обслуживание узких рыночных ниш или достижение превосходства над конкурентами за счет более полного удовлетворения специфических нужд и вкусов покупателей.

Третий - функциональная стратегия (для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности). Функциональная стратегия - план деятельности функциональных единиц (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание покупателей, сбыт, финансы, кадры и пр.) в рамках подразделений. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей функциональных единиц или структур, если только менеджер подразделения не возьмет эту задачу на себя. Руководители функциональных единиц должны согласовать свои стратегии друг с другом или с менеджером подразделения, иначе есть риск появления нескоординированных и даже конфликтных стратегий.

Четвертый уровень - операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов продаж, отделов). Операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама). Операционные стратегии дополняют и детализируют бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны рассматриваться и одобряться вышестоящим руководством.

Операционная стратегия служит основанием пирамиды выработки корпоративной стратегии, и ее важность не должна преуменьшаться. Стратегии операционного уровня способствуют реализации стратегий более высоких уровней. Стратегические действия на всех уровнях управления одинаково важны.

3.6 Сущность метода структуризации целей. Дерево целей. Правила построения дерева целей. Дерево целей и дерево решений

Процесс реструктурирования компании начинается с четкого формулирования общей стратегической цели компании и разработки реалистичной стратегии для каждого вида ее деятельности и соответствующего подразделения, а также формирования новой корпоративной культуры. Внешние и внутренние факторы развития заставляют организацию изменяться, искать новые стратегии и совершенствовать организационную культуру.

Новая стратегия, новая корпоративная культура являются критериями новой организационной структуры, т.е. при проектировании (реструктуризации) большое значение для организации имеет фундаментальный треугольник: "стратегия фирмы - структура организации - корпоративная культура". Для успеха компании этот треугольник должен быть внутренне устойчив и гармоничен с внешней средой.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировку и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. Он основан на следующих подходах:

- а) разработка системы ("дерева") целей, представляющей собой структурную основу для увязки видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов;
- б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей;
- в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности.

Значение миссии организации рассмотрено в начале этой главы. Обратимся теперь к формированию структуры целей организации. Система целей организации может быть представлена в виде графа (дерева) целей, где цели высшего уровня последовательно дезагрегируются на составляющие их подцели, что отражается соответствующей системой кодирования.

Цель I - научно-техническая - в общем виде формулировалась как "Ускорение НТП и повышение качества всех видов деятельности в данной отрасли, в отраслях, потребляющих производимую продукцию и услуги, и в процессах производства и управления внутри организации".

Примерами количественных показателей, характеризующих степень достижения этой главной цели, могут служить:

- технико-экономические и эксплуатационные характеристики продукции;
- доля новой продукции в общем объеме производства;
- длительность цикла "исследование – разработка - внедрение";
- темп обновления продукции и т.п.

Цель II – производственная - формируется как "Удовлетворение потребности в продукции и услугах".

Количественными показателями этой цели являются:

- объем и номенклатура выпуска;
- качество выпускаемой продукции;

- сроки выпуска и реализации продукции;
- выполнение заказов и договоров;
- объем и сроки освоения производственных мощностей и т.д.

Цель III - экономическая - "Максимальное повышение рентабельности производства, экономической эффективности всех видов деятельности"

Показатели достижения этой цели:

- прибыль, рентабельность;
- уровень производительности труда;
- оборачиваемость оборотных средств;
- финансовая устойчивость;
- платежеспособность и т.п.

Цель IV - социальная - "Создание условий для удовлетворения потребностей работников, их развития и повышения профессионального мастерства".

Характеристиками достижения этой цели могут служить:

- рост денежных доходов;
- качество "трудовой" жизни;
- удовлетворение социально-бытовых потребностей;
- общеобразовательный и профессиональный уровень работников, и т.п.

Второй способ представления системы целей - табличный или матричный.

Целевой подход сегодня рассматривается в качестве одного из основных инструментов рационального построения структур управления. Метод структуризации целей дополняет методы аналогий, экспертно-аналитический и организационного моделирования.

Дерево целей – это:

- иерархическая и структурированная модель целей предприятия.
- схематический план стратегического развития фирмы.
- совокупность долгосрочных задач организации.
- комплекс задач организации разных уровней.

Она одинаково эффективна как для крупных холдингов и корпораций, так и для мелких компаний, и активно используется при разработке целевой системы в различных сферах жизни. Суть методики заключается в разработке и структурировании целевой иерархии. Дерево целей (objective tree) – это возможность отображения целевых установок фирмы в виде наглядного схематического или графического изображения (начиная от сложных ориентиров, заканчивая простыми установками). Создателем метода «дерево целей» являются Ч. Чермен и Р. Акоффом. Система была разработана в 1950-х годах и

использовалась как инструмент для улучшения деятельности корпораций США. Благодаря своей простоте принцип быстро набрал популярность в деловой сфере.

Метод дерева целей считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования, простые и лёгкие для изучения. По сути, это граф, отражающий план решения той или иной задачи.

- Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение.

- «Ветки» — это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней.

При планировании решения задачи, как правило, используют графическое изображение дерева. В таком изображении дерево имеет перевёрнутый вид, где «ствол» представляет собой вершину графа и находится на самом верху. А из неё, вершины, растут стремления последующих уровней, образуя крону.

Графическое изображение задач в таком виде помогает человеку чётко продумать план достижения намеченного. Изобразив свои планы в виде графа, человек видит с какими проблемами он столкнется и какие дополнительные ресурсы ему потребуются, чтобы достичь задуманного.

Также по графу приблизительно оценивается срок достижения целей. При таком представлении решения проблемы, становятся видны связи и зависимости одних задач от других. Сегодня методом дерева целей пользуются в научном прогнозировании менеджеры при ведении проектов, а также для планирования личных вопросов.

Как построить

Правила, используемые при построении дерева целей, весьма простые:

1. Вначале определяется главная задача, которую необходимо решить. Она то и будет вершиной или «стволом» дерева. Обычно такую задачу называют генеральной. Она, как правило, не может быть достигнута сразу. Для того чтобы её достичь, необходимо решение других подцелей, результат которых нужен для выполнения генеральной. Они, подцели, будут называться «ветвями». Ветвь тоже может иметь подцели.

2. При построении дерева целей нужно чётко и детально описывать каждую ветвь. Каждая цель также должна иметь нужное количество подцелей, для того чтобы быть реализованной. В итоге должно получиться такое дерево, которое полностью сосуществует решению той или иной проблемы. Оно должно содержать все необходимые шаги и ресурсы для решения главной задачи.

Принципы построения

В менеджменте приняты следующие принципы построения дерева целей:

- Учитывайте потребности и ресурсы

Постановка цели предполагает, что есть некоторая проблема, которую необходимо решить. Как правило, задачи, требующие планирования, решить сходу невозможно. Потому что они достаточно сложные и требуют комплексного подхода к решению.

Бывает так, что поставленная задача не может быть решена, потому что не хватает ресурсов для её решения. Или нет возможности оценить наличие ресурсов, так как проблема слишком большая. В этом случае дерево целей хороший вариант для анализа ситуации. Учитывайте потребности и ресурсы, которые есть в вашем распоряжении, при построении дерева целей.

- Конкретизируйте

Используя в планировании дерево целей, формулируйте задачи конкретно. Учитывайте, что они должны быть конечными. Опишите параметры, по которым в итоге можно будет определить выполнена она или нет. Также необходимо установить время, которое нужно для выполнения поставленной задачи.

- Разбейте постановку на этапы

Рационально будет ставить задачи в несколько этапов. Первым этапом ставится генеральная цель. Затем для её выполнения ищутся и анализируются ресурсы. После чего, как правило, понадобится поставить подцели. Аналогично для реализации подцелей тоже ищутся ресурсы.

Таким образом, продолжается разворачивание главной задачи, пока не будет продумана вся схема её решения. Задачи уточняются и проясняются до тех пор, пока это необходимо.

- Совместимость

Подцели должны быть достаточными для решения главного замысла, то есть если достигаются все подцели, то это приводит к решению главной задачи. Не должно получиться так, что при выполнении всех подцелей, для решения главной задачи потребуются дополнительные действия или ресурсы. Если получается так, то это говорит о том, что дерево целей было построено неверно.

- Соответствие структуре предприятия

Если деревом целей пользуются для организации работы бизнеса или предприятия, то структура его должна соответствовать структуре предприятия. Таким образом, чтобы каждый отдел или подразделение достигали своих стремлений, что в дальнейшем должно привести к достижению общего замысла предприятия. Это наиболее удобное построение дерева целей для систем, состоящих из нескольких элементов или предприятий.

- Метод декомпозиции

При построении дерева целей часто используют метод декомпозиции. Суть этого метода в том, чтобы произвести разбиение главной цели высшего уровня на частные подцели. Или же в обратном порядке, из подцелей составляется план достижения замысла высшего уровня. Для решения конкретной проблемы всегда стоит выбирать вариант создания дерева целей максимально подходящий и оптимально использующий ресурсы.

Примеры построения



Разберём построение дерева целей на следующих примерах целей: поступление в ВУЗ и финансовое благополучие. Как получить дерево целей?

Пример с поступлением в ВУЗ описывает постановку главной задачи, подцелей, выделение ресурсов. А так же каким образом используются ресурсы для решения вопроса. В примере о финансовом благополучии рассматривается ещё один вариант построения графа.

ПОСТУПЛЕНИЕ В ВУЗ

Допустим, главная задача — поступление в ВУЗ. Построение дерева целей для будущего студента требует учесть имеющиеся ресурсы и выделить подцели. Какие могут быть ресурсы для поступления в ВУЗ.

К ресурсам в этом случае относятся:

- Образование, полученное в школе;
- Финансовые возможности семьи;
- Связи.

Учитывая имеющиеся ресурсы необходимо получить дерево целей. Для этого выделяются подцели. Они зависят от ресурсов. Например, у семьи мало финансов, нет связей, молодой человек окончил школу без медали, имеет средние оценки знания.

Получаем следующие подцели:

- Наладить связи, при возможности;
- Взять кредит на обучение или найти источник дополнительного заработка;

Заниматься с репетитором.

В свою очередь, эти цели могут иметь подцели. Рассмотрим на примере цели о занятиях с репетитором. Сюда нужно отнести:

Организация дополнительных доходов, чтобы оплачивать услуги репетитора;

Поиск репетитора обладающего нужными знаниями;

Выделение дополнительного времени на занятия.

Конечно в каждом конкретном случае будут свои ресурсы и варианты решения проблемы. Ведь бывают богатые родители со связями и ребенок, который плохо учится. Тогда структура всего плана поменяется очень сильно.

Так же она будет зависеть от того, в какой ВУЗ хочет поступить человек. Так как для поступления, например, в обычный малопопулярный ВУЗ, где конкурс, возможно один человек на место, это один вариант планирования. А поступление в заграничный престижный ВУЗ, это уже совсем другое. Тут дополнительно понадобятся и знание языка, и изучение возможностей проживания в другой стране во время учебы, и получение визы и многое другое.

ФИНАНСОВОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ

Теперь разберём пример построения графа для создания финансового благополучия. Начнём строить дерево целей с постановки главного замысла: финансовое благополучие. Дерево целей можно изобразить графически, так будет более наглядно.

Условно финансовое благополучие можно достичь при исполнении трёх подцелей:

Организации пассивного дохода;

Организации активного дохода;

Везения и хаявы.

Таким образом, дерево целей имеет три пункта второго уровня. Затем каждый из пунктов разбивается на подцели, которые образуют третий уровень. Например, организация активного дохода может иметь следующие пункты:

Смена места работы;

Получение дополнительного образования;

Смена профессии;

Переезд в другой город;

Самостоятельное развитие в профессиональной области;

Налаживание связей в коллективе;

Приобретение опыта.

Опять же, это всего лишь общий пример. Представления и ресурсы для организации финансового успеха у дворника, например, будут очень сильно отличаться от финансовых

планов богатого бизнесмена. Для кого-то дополнительный заработок в несколько тысяч рублей будет большим успехом или приобретение скромного жилья в пригороде. А для кого-то приобретение еще одного завода станет лишь маленькой частью плана.

По аналогии граф строится дальше. Дерево целей может иметь сколько угодно подцелей на каждом уровне, кроме первого. На первом уровне всегда одно главное стремление. Важно, чтобы оно полностью описывало план решения проблемы.

Заключение

Планировать свою деятельность при помощи графа очень удобно. Это наглядный инструмент, позволяющий увидеть, каким образом взаимодействуют задачи и ресурсы для их решения.

При помощи такого построения легко обнаруживаются недостающие ресурсы и появляются новые задачи, которые необходимо решить для восполнения не хватающих ресурсов.

Дерево решений - это метод, который применяется для принятия решений в условиях неопределенности и риска. Данный метод используется в случае, когда нужно принимать ряд последовательных решений. Дерево решений является графическим методом, который позволяет скоординировать элементы принятия решения, вероятные стратегии (A_i), их последствия ($E_{i,j}$) с вероятностными условиями и факторами внешней среды воздействия. Начинается построение дерева решений с наиболее раннего решения, после разрабатываются возможные результаты и последствия каждого из действий (событий), после вновь определяется выбор направления действия (принимается решение) и так далее до тех пор, пока все последствия результатов решений не будут определены.

3.7 Использование метода структуризации целей для решения экономических задач

Область применения метода структуризации вне зависимости от уровня управления можно разделить на две группы задач:

- 1) определение направлений развития (цели, мероприятия, ресурсы) отдельных социально-экономических систем (народное хозяйство, отрасль, территориально-производственный комплекс, объединение и т. д.);
- 2) решение отдельных конкретных проблем и задач (планирование межотраслевой научно-технической разработки, совершенствование сбыта и т. д.) в рамках улучшения работы социально-экономической системы.

Можно выделить следующие направления применения метода структуризации при принятии планово-управленческих решений, используемого параллельно с другими методами обоснования различных плановых и управленческих решений.

Во-первых, для ранжирования и определения приоритетности порядка и сроков разработки, внедрения, использования отдельных проектов, программ, мероприятий, задач и т. д. Применение метода структуризации для решения подобных задач дает возможность:

- определить наиболее важные направления исследований, разработок и других мероприятий по проектам и программам;
- выявить технические, технологические, экономические, организационные и другие трудности, возникающие в процессе достижения целей, оценить возможности преодоления этих трудностей; определить полный набор способов и методов достижения поставленных целей; установить относительную важность мероприятий по достижению целей.

Во-вторых, для выбора наилучших плановых работ с точки зрения обеспечения выполнения целей, стоящих перед каким-либо экономическим объектом того или иного уровня управления. Например, с помощью методики, приводимой ниже.

Метод структуризации улучшает качество планово-управленческих решений, принимаемых по разнообразным вопросам, поскольку его применение способствует конкретизации целей деятельности предприятий, объединений, других объектов народного хозяйства, что является одним из важнейших этапов в процессе подготовки решений.

В-третьих, применение метода структуризации в ряде случаев способствует выработке правильного подхода к определению затрат, необходимых для достижения какой-либо конкретной цели (программы, проекта и др.), причем речь идет не только о прямых, но и о сопряженных затратах. Этому способствует детализация и конкретизация функций планирования и управления, а также отдельных систем на их элементы.

Например, цель «развертывание производства легковых автомобилей нового типа» можно разбить на ряд подцелей, важнейшими из которых являются:

- 1) создание автомобильного производства;
- 2) развитие взаимосвязанных предприятий промышленности и транспорта;
- 3) создание новых мощностей по производству технологического и вспомогательного оборудования;
- 4) создание сети обслуживания и ремонта автомобилей;
- 5) коммунальное и жилищное строительство, и др.

Детализация первой подцели в ресурсном отношении дает возможность определить прямые затраты, а такая же детализация остальных подцелей — определить сопряженные, а следовательно, и полные затраты.

Применение метода структуризации помогает при составлении программ и планов сконцентрировать ресурсы на выполнении мероприятий, самых эффективных для достижения поставленных целей.

В-четвертых, для построения организационных структур управления различными экономическими объектами. Этот процесс начинается с определения и конкретизации целей данного объекта.

В-пятых, в программно-целевом планировании для выявления проблем, решать которые целесообразно путем разработки комплексных программ и определения их содержания (целей, стратегий, мероприятий по их достижению, требуемых ресурсов).

В-шестых, этот метод применяется также для получения новой информации в результате рассмотрения комбинаций идей, систем, проектов и др.

Метод структуризации позволяет даже при проведении только качественного анализа раскрыть новые возможности решения исследуемой проблемы на каждом уровне «дерева взаимосвязей», выяснить взаимосвязи задач на разных уровнях.

Наиболее продуктивные результаты метод структуризации дает в науке и технике, где элементы «дерева научно-технических проблем» достаточно стабильны, и возможна их достаточно четкая структуризация. Они не так сильно подвержены влиянию изменения внешней среды (новые научно-технические открытия, существенно меняющие технические системы, происходят не так уж часто). В области экономики нет таких строго очерченных по структуре систем, влияние внешней среды здесь сказывается значительно сильнее.

Все это затрудняет применение метода структуризации в экономике, особенно при решении задач долгосрочного планирования и прогнозирования. По-видимому, наибольший эффект этот метод может дать при решении отдельных задач текущего и среднесрочного планирования на низших уровнях управления народным хозяйством (отдельные организации и предприятия).

Дерево взаимосвязей является статической моделью, в то же время реальные социально-экономические процессы носят динамический характер. Можно предложить два подхода к учету динамического характера реальных процессов в методе структуризации. Первый подход заключается в построении для каждого временного интервала, на который делится какой-то рассматриваемый период времени, своего «дерева взаимосвязей», в котором предусматривается изменение состава целей и средств их достижения, а также их относительной важности.

Второй подход предполагает внесение корректировок в ранее построенное для определенного временного интервала «дерево взаимосвязей» в соответствии с постановкой новых целей и изменением условий их реализации. Частота корректировок должна

обеспечивать выявление и своевременное включение в дерево взаимосвязей новых целей и задач, учет последних достижений науки и техники, изменений рыночных условий и потребностей, области применения выпускаемой продукции и многое другое.

Близкими с точки зрения используемых методов построения к «деревьям взаимосвязей» являются сетевые модели. Однако сходство между ними носит внешний характер, поскольку по своей сути и области применения это различные методы. «Деревья взаимосвязей» строятся для одного определенного момента времени, в то время как сетевые модели характеризуют процесс выполнения комплекса каких-то мероприятий, направленных на достижение определенных целей во времени. Дуги между вершинами в «дереве взаимосвязей» характеризуют отношения вида «входит в состав...». Дуги между вершинами в сетевых моделях управления характеризуют процессы, направленные на реализацию определенных мероприятий.

В отличие от «дерева взаимосвязей» сетевой график позволяет отобразить технологическую взаимосвязь всего комплекса работ в целом и его отдельных элементов, увязать входные и выходные параметры каждого элемента структурируемого мероприятия, учитывая их соподчиненность, определить продолжительность каждого этапа и всего мероприятия в целом.

Сетевые модели управления следует использовать после построения «дерева взаимосвязей», когда определены и проанализированы цели и мероприятия по их достижению. Те мероприятия, которые на основе использования метода структуризации были включены в планы, в дальнейшем детализируются с помощью сетевой модели. Таким образом, сетевые модели дополняют «дерево взаимосвязей», позволяют детально проработать плановые задания. Для целей планирования они помогают ответить на вопросы: «Что нужно сделать? Когда работа будет выполнена? Кто в ней участвует?»

Чисто внешнее сходство «дерева взаимосвязей» имеет и с деревом решений, имеющим также древовидную структуру. Однако в этой структуре узлы обозначают точки принятия решений, а ребра — различные альтернативные варианты решений или условий внешней среды. Дерево решений применяется для выбора наилучшего варианта решения из ряда альтернативных вариантов с учетом вероятностей реализации различных условий внешней среды. Дерево решений может дополнять «дерево взаимосвязей» и использоваться для выбора лучшего варианта достижения поставленной цели из числа альтернативных, для того чтобы лучший вариант включить затем в «дерево взаимосвязей». В основе применения «дерева решений», как отмечалось выше, лежат динамическое программирование и теория статистических решений.

Основные недостатки метода структуризации заключаются в отсутствии:

1) единых принципов построения деревьев взаимосвязей; каждый специалист — системный аналитик может предложить «свою» конструкцию «дерева», предназначенного для решения одной какой-то проблемы;

2) обратной связи, т. е. логических элементов, позволяющих обнаружить пропуски или ошибки в структуре «дерева взаимосвязей». Этот недостаток частично может быть преодолен путем систематического введения новых данных и пересмотра старых;

3) уверенности в объективности и надежности значений коэффициентов относительной важности, назначаемых экспертно;

4) однозначного перехода от дерева целей к рекомендациям по решению проблемы (определению организационной структуры, комплекса программ и т. д.).

Известное недоверие к методу структуризации объясняется также тем, что «деревья взаимосвязей», как правило, системные аналитики строят самостоятельно, без привлечения руководителей исследуемого объекта. Необходимо, как это уже указывалось, привлекать к работе по практическому применению метода структуризации лиц, принимающих решения.

Часть этих недостатков вызвана недостаточной разработанностью метода структуризации; другие недостатки являются общими для всех методов, в основе которых лежат экспертные оценки.

Очевидно, что при принятии управленческих решений большую пользу могут принести и приближенные эвристические оценки, лежащие в основе метода структуризации, что несравненно лучше полного отсутствия каких-либо оценок.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные задачи создания стратегии?
2. Что такое стратегическое видение? Какие положения определяют видение?
3. Охарактеризуйте роль и значение миссии в стратегическом управлении. Перечислите элементы миссии.
5. Установление целей развития компании. Каковы характеристики стратегических целей?
6. Каково содержание краткосрочных и долгосрочных целей в системе их иерархии?
7. Перечислите основные этапы разработки стратегии.
8. Как учитывается фактор конкурентных преимуществ при разработке стратегии?
9. Каков алгоритм разработки стратегии?
10. Как реализуется взаимосвязь корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегии компании?
11. В чем состоит сущность метода структуризации целей?

12. Дайте определение «Дерева целей».
13. Сформулируйте правила построения дерева целей.
14. Каковы направления применения метода структуризации при принятии планово-управленческих решений?
15. Дайте характеристику метода «дерево решений». Где он используется?
16. Чем отличаются метод построения сетевых графиков и метод структуризации целей?

Практические задания

Задание 1.

Ниже представлены возможные корпоративные цели известных компаний. Какие из них можно отнести к стратегическим целям, к финансовым целям? Какие из них наиболее приоритетны для компании, на ваш взгляд? Определите приоритеты выполнения целей. Определите реалистичность и выполнимость целей данных компаний.

Компания	Цели
ОАО «АвтоВАЗ»	•увеличение объёмов продаж; •расширение модельного ряда; •создание бюджетных моделей автомобилей; •завоевание лидирующих позиций; •повышение уровня рентабельности и чистой прибыли предприятия.
ООО «Ашан Россия»	•снижение материальных издержек предприятия на 20% в текущем году; •продажа как можно больше товаров все большему числу клиентов по минимальным ценам; •сохранение ориентации на местных производителей.
ООО «М.Видео»	•стать лучшим работодателем; •повысить объем продаж на 30% за текущий год.
ООО «МакДональдс»	•обеспечение стабильного роста; •безукоризненное обслуживание клиентов; •сохранение статуса эффективного производителя; •повышение квалификации сотрудников на всех уровнях; •инновации в оборудовании, маркетинге, организации обслуживания и технология; •разрабатывать еще неохваченные рынки, открывая ежегодно 1750 ресторанов.
ОАО «Аэрофлот»	•обеспечить увеличение доли ОАО «Аэрофлот» в суммарных регулярных пассажирских перевозках Авиакомпаний России по количеству перевезенных пассажиров до 30-35% при обеспечении рентабельности деятельности; •увеличить количество перевозимых группой Аэрофлот пассажиров ежегодно до 30 млн. к 2022 году; •стать клиентоориентированной компанией – лидером среди

	российских авиаперевозчиков По уровню лояльности пассажиров (компания, которую выбирают пассажиры).
--	---

Задание 2.

Ознакомьтесь с выдержками из Стратегии развития ОАО «АВТОВАЗ» до 2020 года:

Стратегия компании затрагивает несколько областей развития компании:

Техническое развитие. В соответствии с лучшими мировыми практиками АВТОВАЗ останется разработчиком 9 из 30 функциональных модулей; в разработке остальных 21 модулей АВТОВАЗ будет играть роль координатора и проводить НИОКР совместно с поставщиками.

К 2020 г. затраты служб технического развития удвоятся и составят 2,8% от выручки.

Основные области для партнерства АВТОВАЗ-Renault будут включать:

- АВТОВАЗ и Renault совместно: разработка двигателя и коробки;
- АВТОВАЗ для Renault: проведение тестов, производство прототипов и разработка компонентов;
- Renault для АВТОВАЗ: обучение персонала и имплементация единых стандартов, кодов и номенклатуры.

2. Производство. Текущий периметр АВТОВАЗа – это монозавод, включающий весь производственный цикл от литья и штамповки до сборки готового автомобиля, а также вспомогательные производства, сервисы и непрофильные активы.

АВТОВАЗ планирует сохранить в основном периметре ОАО АВТОВАЗ стратегически важные виды деятельности, обеспечивающие долгосрочные конкурентные преимущества:

Производство: сварка, окраска и сборка готового автомобиля, крупная штамповка лицевых деталей и сборка двигателей, коробок, передач и шасси.

Техразвитие: Научно-технический центр и Опытно-промышленное производство.

Другие функции: Цеховые ремонты, закупка сырья и компонентов, управление продажами, дистрибуция запчастей, управление интегрированной логистикой и складское хозяйство.

АВТОВАЗ планирует выделить часть видов деятельности из ОАО АВТОВАЗ в Группу АВТОВАЗ и сохранить над ними контроль:

Производство: металлургическое производство, инструментальное производство (частично) и производство промышленных штампов.

Промышленные сервисы: общезаводские ремонты, производство по переработке промышленных отходов и энергетическое производство.

АВТОВАЗ планирует привлечь стратегических партнеров для повышения эффективности следующих бизнесов:

- Закупка сырья и компонентов для новых моделей в сотрудничестве с Renault-Nissan в рамках RNPO

- Производство пластмассовых изделий, Инструментальное производство(частично) и производство автокомпонентов.

За пределы периметра Группы АВТОВАЗ будут выведены средняя штамповка, Производство технологического оборудования, транспортные компании, социальные объекты и непрофильные активы.

В дополнении к реорганизации АВТОВАЗ планирует увеличить мощность завода и повысить продуктивность и качество:

- Увеличение мощности 2 линий с 220 до 280 тыс. а/м 2 линий с 220 до 300 тыс. а/м

- Повышение продуктивности персонала с помощью модернизации производственного оборудования

- Оптимизация производственных процессов посредством внедрения системы Renault "Alliance Production Way".

3. Закупки. Реформирование системы закупок позволит компании оптимизировать затраты на закупки – затраты на закупки на а/м снизятся в среднем на 2.6% для новых моделей и на 0.6% для существующих моделей за первые 5 лет жизненного цикла.

Сокращение затрат на закупки должно быть реализовано с помощью следующих мер:

- Управление отношениями с поставщиками: Создание новой панели поставщиков совместно с Renault, создание иерархии поставщиков и выявление стратегических поставщиков, переход от закупок компонентов к модульным закупкам;

- Объединение/глобальное снабжение: Объединение объемов закупок с Renault-Nissan, совместные переговоры по ценам и условиям;

- Оптимизация регулярности и объемов заказов/поставок, оптимизация и стандартизация процессов;

- Аутсорсинг НИОКР и производства квалифицированным поставщикам.

4. Продажи.

АВТОВАЗ намерен реформировать систему продаж, опирающуюся на крупнейшую в России товаропроводящую сеть.

Собственная сеть АВТОВАЗа к 2014 г. должна быть реструктурирована с целью повышения ее контролируемости и эффективности. На 2020 г. собственная сеть составит ~10% всех торговых точек, и будет обеспечивать ~20% общих продаж.

Внедрение переменной маржи для дилеров стимулирует продажи и повысит уровень сервиса в среднесрочной перспективе.

Увеличение в 3 раза бюджетов на маркетинг (до 3 900 руб./а/м или 1,5% продаж) и гарантию (до 5200 руб./а/м или 2% от продаж) позволит АВТОВАЗу укрепить имидж ЛАДА и свои рыночные позиции в долгосрочной перспективе.

АВТОВАЗ разовьет систему продаж ключевым клиентам, что составит ~16% общих продаж а/мв 2020 году (~160 тыс. а/м).

Будут развиты дополнительные источники дохода – комиссионный финансовый бизнес (~4% общей прибыли Компании) и продажа запасных частей (~10% общей прибыли).

5. Персонал. До 2020 г. предполагается снижение персонала на 3% до численности 69 тыс. (в сопоставимом периметре).

Повышение производительности на 39% в 2020 году по сравнению с 2010 годом до уровня производительности текущих международных автопроизводителей.

Предусмотрено постепенное отражение увеличения производительности квалификаций персонала в уровне оплаты труда.

Дополнительно предусмотрено увеличение затрат на развитие персонала в 4 раза до 0.3 млрд.руб. в год к 2020 году.

Значительный рост производительности персонала требует глубокое реформирование организации и процессов и инвестиции в оборудование и совершенствование производственных процессов в размере 16 млрд. руб.

6. Качество. Качество продукта состоит из двух элементов: качество концепции и качество реализации.

Значительное повышение качества обоих аспектов включено в бизнес-стратегию развития АВТОВАЗа до 2020г.

Качество концепции: Восприятие качества потребителями должно быть учтено при разработке новых моделей.

Качество реализации: Значительное повышение основных показателей качества реализации АВТОВАЗа, в частности: Функциональные показатели качества для НИОКР, Закупок, Производства, Продажи и Послепродажное обслуживание.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие области изменений рассматриваются в Стратегии компании 2020?

2. Какие уровни стратегических изменений будут затронуты в организации?
3. Какие методы осуществления преобразований планируются?
4. Каковы темпы стратегических изменений?
5. Какие ключевые факторы успеха можно выделить в данной стратегии?
6. Требуют ли данные преобразования изменения организационной структуры компании?
7. Предложите три варианта развития компании в результате организационных изменений: успешный, удачный и наиболее вероятный.

Тестовые задания

1. Миссию организации следует определять как:
 - а) философия и предназначение, смысл существования организации;
 - б) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;
 - в) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
 - г) все предыдущие ответы верны.
2. Кто формулирует миссию организации?
 - а) директор;
 - б) совет директоров совместно с консультантами;
 - в) руководство совместно с работниками предприятия;
 - г) вышестоящее учреждение.
3. Назовите группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при формировании миссии организации:
 - а) собственники и сотрудники организации;
 - б) конкуренты;
 - в) покупатели продукции организации;
 - г) деловые партнеры;
 - д) общество в целом;
4. При формировании миссии необходимо учитывать следующие пять факторов (Котлер):
 - а) история фирмы, способы действия собственников, поставщики, конкуренты, ресурсы;
 - б) существующий стиль поведения, поставщики, ресурсы, состояние среды обитания, отличительные особенности организации;
 - в) история фирмы, существующий стиль поведения, ресурсы, состояние среды обитания, отличительные особенности организации;
 - г) существующий стиль поведения, поставщики, ресурсы, деловые партнеры, состояние среды обитания.
5. Целью формулирования миссии является следующее:
 - а) миссия создает новые и более мощные конкурентные преимущества;
 - б) миссия способствует единению внутри организации, а также созданию

корпоративного духа;
в) миссия создает возможность для более действенного управления;
г) все предыдущие ответы верны.

6. Расшифровка миссии отражает:
а) целевые ориентиры организации;
б) размеры организации;
в) возможности и способы осуществления деятельности;
г) состав основных фондов предприятия;
д) все предыдущие ответы не верны.

7. Цели организации используются:
а) для ориентации в процессе принятия решений;
б) для мотивирования сотрудников организации;
в) как инструмент в конкурентной борьбе;
г) в процессе работы по повышению эффективности ее деятельности.

8. Цели должны обладать следующими характеристиками:
а) приемлемостью;
б) гибкостью;
в) измеримостью;
г) полезностью;
д) деталезированностью.

9. Общими областями установления целей для всех организаций являются:
а) завоевание новых рынков;
б) доходы организации;
в) работа с клиентами;
г) повышение качества производимой продукции;
д) социальная ответственность;
е) потребность и благосостояние сотрудников.

10. В любой организации, которая имеет несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается:
а) пирамида целей;
б) декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня;
в) дерево целей;
г) иерархия целей.
д) все предыдущие ответы верны

11. К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели относятся:
а) *положение на рынке
б) *инновации
в) рост организации
г) ликвидация
д) *социальная ответственность
сокращение расходов

12. Цели, которые отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли

организации, а также темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом:
оперативные

- а) *роста организации
- б) тактические
- в) сокращения

13. Цели роста организации:

- а) *стабильного роста
- б) повышения качества
- в) *сокращения
- г) завоевания рынка
- д) *быстрого роста
- е) снижения издержек

14. Критерии качества поставленных целей отражает:

- а) SWOT-анализ
- б) PEST-анализ
- в) *SMART-принцип
- г) метод ESFAS

15. Соответствие намеченных целей организации ее реальным возможностям анализируют с помощью:

- а) SWOT-анализа
- б) PEST-анализа
- в) *анализа разрывов
- г) метода ESFAS

16. Исходной точкой планирования являются:

- а) *цели
- б) задачи
- в) планы
- г) программы

17. Применительно к миссии устанавливаются цели:

- а) краткосрочные
- б) второстепенные
- в) долгосрочные
- г) *стратегические

4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В экономической литературе имеются различные понятия планирования деятельности предприятия. Несмотря на имеющиеся различия, главным и определяющим, во всех приведенных определениях является то, что планирование представляет собой управленческую деятельность по проектированию желаемого будущего и разработке эффективных путей его достижения.

В этом аспекте планирование включает процесс подготовки решений о целях, средствах и действиях работников предприятия путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных вариантов действий в ожидаемых условиях. Планирование - это процесс подготовки решений по разработке и выбору стратегии, целей и задач предприятия на перспективу, определение альтернативных способов их реализации, ресурсного обеспечения и контроля за достижением поставленных целей, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия.

В рыночной экономике внутрифирменное планирование тесно увязывается с маркетингом и менеджментом. Сущность внутрифирменного планирования в рыночной экономике заключается в:

- научном обосновании целей развития фирмы, предприятия, корпорации (это делается с помощью стратегического планирования);
- выборе наилучших способов их достижения на основе полного удовлетворения запросов потребителей;
- установлении таких показателей производства, распределения и потребления, которые при полном употреблении производственных ресурсов могут привести к достижению в будущем количественных и качественных результатов. Таким образом, в современных условиях хозяйствования внутрифирменное планирование:
 - должно быть ориентировано на потребителя и постоянный поиск новых привлекательных рыночных ниш;
 - должно быть направлено на получение устойчивой прибыли, т.е. должно быть соразмерение рыночных потребностей с возможностями п/п;
 - должно учитывать неопределенность, присущее рынку (риск);
 - должно иметь системный характер, т.е. учитывать как внешние, так и внутренние условия жизнедеятельности предприятия.

4.1 Основные этапы развития внутрифирменного планирования. Функции, преимущества и проблемы стратегического планирования

Этапы внутрифирменного планирования

Этап 1. В начале любого планирования должна стоять установка целей. Следует отметить, что на практике, как правило, на разных уровнях предприятие может иметь несколько целей, цели разных уровней согласуются таким образом, что планы (формальные результаты окончания процесса планирования) высшего уровня являются целями следующего уровня. Таким образом, мы всегда имеем систему целей, характеризующейся сложной иерархией.

Этап 2. Достижение поставленных целей невозможно без некоторого множества альтернатив, подкрепляющих, обеспечивающих реализацию целей. Более того, необходимы сведения о как можно большем наборе альтернатив, так как принять решение по какому-либо вопросу без рассмотрения различных вариантов решения (экономическая оценка альтернатив), как правило, неэкономично.

Этап 3. На третьем этапе остается только выбрать из сопоставляемых альтернативных вариантов лишь те, которые соответствуют критерию эффективности достижения целей. Критерии успешного достижения целей - показатель максимизации объема продаж (критерий роста фирмы); максимизация темпов продаж; максимизация темпов роста реальных активов фирмы; фактор тактической эффективности - соотношение объема и качества, вовлекаемых в производство ресурсов, критерий - минимизация издержек.

Этап 4. Следует собственно этап составления плана.

Этап 5. Если план принят, то следует его исполнение и контроль.

Функции стратегического планирования:

- задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен.
- обеспечивает каждому подразделению в организации четкие цели, которые увязываются с общими задачами фирмы.
- стимулирует координацию усилий различных функциональных направлений.
- заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде.
- определяет альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация.
- создает основу для распределения ресурсов.

- показывает важность применения процедур оценки деятельности.

Преимущества стратегического планирования

1) Стратегическое планирование усиливает конкурентные возможности фирмы

Отправной точкой маркетинговой деятельности является анализ различных возможностей фирмы. Анализ должен вскрыть привлекательные с точки зрения компании рыночные возможности. Маркетинговая возможность фирмы - привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретное предприятие может добиться конкурентного преимущества.

2) Стратегическое планирование позволяет оптимальным образом распределить ресурсы. Концентрация ресурсов на определенном участке бизнеса позволяет преодолеть сопротивление конкурентной среды (напрашивается прямая аналогия из военной практики). «Размазывание» ресурсов по многим направлениям, скорее всего, приведет к неудаче по каждому из них. Например, недостаточное финансовое и маркетинговое обеспечение даже потенциально выгодного проекта может значительно ухудшить его результаты. Если фирма ведет стратегическое планирование, в котором выделяются основные направления работы, то она отказывается в ряде случаев даже от выгодных проектов, не вписывающихся в общую стратегию.

3) Стратегическое планирование увязывает процессы принятия решений в высшем и среднем звене управления. В результате происходит увязка принятия решений на высшем уровне до принятия решений на оперативном - фирма работает в одном направлении.

4) Стратегическое планирование улучшает адаптацию фирмы к изменениям во внешней среде. Стратегическое планирование имеет ярко выраженный сценарный характер, то есть необходимо предусматривать различные варианты развития ситуации во времени. Фирма готовится к любому варианту развития событий, в результате ее адаптация к внешней среде повышается. Сокращается время на реагирование на то или иное событие, так как его возможное наступление и соответствующие проводимые мероприятия учтены в плане, - требуется только некоторая корректировка.

5) Стратегическое планирование улучшает ориентацию фирмы во внешней среде, позволяет создать объективную, беспристрастную картину того, что на самом деле происходит и сделать ее основой для согласованного принятия решений на всех уровнях управления.

6) Стратегическое планирование позволяет сосредоточить усилия сотрудников в достижении единой цели. Функциональные интересы подразделений и сотрудников должны быть подчинены стратегическим интересам фирмы в целом. Любое подразделение на фирме, независимо от его специфики, профиля имеет свои функциональные интересы. Например,

функциональным интересом отдела закупок является полное обеспечение производства или продаж, а, следовательно, возникает стремление к концентрации закупок в одном месте как можно в больших объемах, что еще и удешевляет процесс. Это не всегда соответствует интересам фирмы, которая несет дополнительные издержки по хранению и теряет возможности по вариации продукта на рынке. Стратегическое планирование значительно улучшает скоординированность деятельности на фирме.

7) Стратегическое планирование способствует формированию на фирме единой команды менеджеров. И принятая стратегия, и сам процесс ее подготовки формируют единую команду. Обязательным условием при внедрении стратегического планирования является обучение менеджеров. Они активно участвуют в оценке ситуации, в экспертизе, в обсуждении предлагаемых вариантов, то есть в коллективном формировании самой стратегии.

8) Стратегическое планирование повышает уровень корпоративной культуры на предприятии - степень лояльности персонала к высшему руководству и предприятию в целом. Когда ведется стратегическое планирование, сотрудникам разъясняются цели фирмы и порядок ее достижения, отношение к руководству и к самой фирме становится более осознанным и позитивным, становится меньше слухов, - люди больше всего боятся неизвестности. В соответствии с различными классификационными признаками, различают следующие виды планов:

Признак	Виды планов
По времени	Краткосрочные Среднесрочные Долгосрочные
По целям	Тактические. Оперативные Стратегические
По точности	Детализированные Укрупненные
По сфере применения	Корпоративные Цеховые
По содержанию	Производства и реализации продукции Снабжения Кадровые Издержек Финансово-инвестиционные Социальные
По ориентиру	Реактивные (вследствие каких-либо событий либо на основании предшествующего опыта) Интерактивные (предусматривают взаимодействие прошлых, будущих и настоящих показателей).

Общим для понятий «долгосрочное планирование» и «стратегическое планирование» является срок планирования — более 3-5 лет. Различие же состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции имеющихся тенденций. В системе стратегического планирования не считается, что будущее точно может быть предсказано методом экстраполяции. На вооружение здесь берется анализ множества внешних факторов, как благоприятных, так и неблагоприятных, проводится прогноз возможных ситуаций, комбинаций, альтернатив. Большое внимание уделяется анализу внутреннего потенциала организации, ее движущих и сдерживающих сил.

Можно сказать, что долгосрочное планирование стремится дать ответ на вопрос: «Что нам делать в будущем, исходя из нашего прошлого?». Стратегическое планирование отвечает в большей степени на вопрос: «Что нам делать сейчас, чтобы нам было хорошо в будущем?». Менеджеры должны четко понимать то, что будущее делается здесь и сейчас.

Стратегическое планирование как метод управления еще не стало широко распространенным в российских компаниях. Руководители крупных компаний, столкнувшись со всеми трудностями управления в условиях неопределенности, в большей степени осознают необходимость систематической разработки стратегии развития, тогда как руководители небольших по размеру компаний сосредоточивают все свое внимание на текущих доходах, всерьез не озадачиваясь проблемами будущего. Так или иначе, даже руководители, в полной мере осознавшие необходимость стратегического планирования, не во всех случаях правильно подходят к внедрению и организации данного процесса.

Эффективность и результативность процесса стратегического планирования во многом определяется организационными факторами, такими как правильное определение функций и задач отдела стратегического планирования, хорошая корпоративная культура, эффективность управленческих бизнес-процессов.

Проблемы стратегического планирования

1. Неготовность высшего руководства компании к стратегическому планированию

Нежелание руководителей заниматься стратегическим планированием может быть вызвано множеством причин. Наиболее существенные из них:

- отсутствие со стороны собственников мотивации высшего руководства компании на формирование и достижение долгосрочных задач;
- недостаток или полное отсутствие владельческого контроля;
- недостаточно эффективная система корпоративного управления;

- отсутствие понимания, как у собственников, так и у высшего руководства компании, необходимости систематически заниматься разработкой и реализацией стратегии;
- хорошие результаты от текущей деятельности компании на протяжении последних лет и связанное с ними упование на постоянный успех в будущем;
- недостаточное понимание спектра и сущности задач, решаемых методами стратегического планирования.

Недостаточный уровень подготовки управленческого персонала может быть вызван следующими обстоятельствами:

- недостаток теоретических знаний у высшего руководства в области стратегического планирования (стратегический анализ, целеполагание, управление проектами, рыночная стоимость бизнеса и т.п.);
- недостатки в системе подбора, найма и мотивации управленческого персонала;
- высокая текучесть среди управленческого персонала в силу существенных изъянов в корпоративной культуре, а также недостатков организационной структуры.

В результате указанных обстоятельств в компании постепенно формируются и укрепляются устойчивые факторы, которые препятствуют внедрению и нормальному функционированию системы стратегического планирования.

2. Малая или формальная заинтересованность высшего руководства

Данная проблема в большинстве случаев носит психологический, неделовой характер, когда высшее руководство компании не заинтересовано в наличии стратегического плана как документа. Этому имеется ряд причин:

- генеральный директор полагает, что стратегия находится у него “в голове”, и этого достаточно. Это вполне возможно, когда речь идет о небольшой компании чисто предпринимательского типа, возможно, с семейной культурой. Но такое положение становится неприемлемым, если речь идет о крупной компании с разветвленной организационной структурой. Отсутствие формальной стратегии снижает эффективность управления подразделениями компании.

- высшие руководители, кроме генерального директора, не видят необходимости действовать в соответствии с утвержденной стратегией. Это обстоятельство часто встречается в российских компаниях, особенно в тех случаях, когда имеется несколько крупных собственников с примерно равными долями в уставном капитале. Данное обстоятельство может усугубляться еще и тем, что собственники могут занимать посты высших руководителей компании или ее стратегических хозяйственных центров. Любая несогласованность между собственниками и высшим руководством компании ведет либо к тому, что стратегия не будет утверждена, либо к тому, что она не будет исполняться.

- неправильная организация процесса стратегического планирования может привести к тому, что некоторые высшие руководители не будут принимать должного участия в процессе анализа проблем и возможностей, формулирования целей и задач.

- невнимание к процессу разработки стратегии часто наблюдается в крупных компаниях-монополистах, имеющих высокую прибыльность и большой управленческий аппарат. Руководители не интересуются процессом стратегического планирования, не придают должного значения его кадровому, организационному, методологическому обеспечению.

3. Неправильная организация процесса стратегического планирования

Неправильная организация любого процесса грозит снижением или отсутствием его результативности. Но об этом часто забывают высшие руководители и особенно собственники компаний, ставя задачу разработки стратегии в кратчайший срок. Конечно, стратегия должна быть разработана, но проблемы в организации процесса стратегического планирования неизбежно приведут к недостатку системности, целостности, актуальности и эффективности стратегического плана. Отдельные положения плана могут противоречить друг другу, план может содержать множество методических ошибок, прогноз ключевых показателей может не соответствовать возможностям компании.

4. Низкая эффективность процессов оперативного планирования и контроля

Некоторые руководители полагают, что оперативное планирование является подчиненным процессом по отношению к стратегическому планированию. Однако это не так. Существует много компаний, в которых стратегическое планирование как процесс не осуществляется, и этому есть обстоятельное объяснение. Оперативное планирование и бюджетирование являются основными управленческими бизнес-процессами, регулярно протекающими в компании. Поэтому действенность организационных процедур оперативного планирования определяет эффективность процесса стратегического планирования.

5. Административная зависимость отдела стратегического планирования

Отдавая отдел стратегического планирования в подчинение функционального руководителя, генеральный директор, в первую очередь, нарушает правила построения организационной структуры. Указанный отдел – штабное подразделение, которое по своему предназначению не может быть функциональным. Штабные подразделения в компании создаются для того, чтобы собрать квалифицированных специалистов, которые будут помогать генеральному директору в анализе ситуации, подготовке решений, контроле их исполнения, сокращая тем самым разрыв между ним и подчиненными ему руководителям.

Соответственно, объектами контроля выступают линейные и функциональные подразделения, а также их руководители.

6. Неверная организация взаимодействия с внешними консультантами

Значительное число российских руководителей, как ни странно, по-прежнему испытывает исключительную надежду, а точнее сказать, уповает на помощь зарубежных консультантов. Как правило, указанная проблема выступает на фоне недостаточно развитого корпоративного управления в быстро растущих компаниях, в которых темп улучшения системы управления существенно отстает от темпов расширения бизнеса. Здесь есть и проблемы низкой корпоративной культуры, и проблемы эффективности деятельности высшего руководства, в роли которого выступают сами собственники.

7. Отсутствие стратегического контроля

Стратегический контроль – это контроль над изменениями ключевых параметров, на основании которых формировались гипотезы, выбирались стратегические альтернативы, определялись цели и задачи, формулировалась стратегия развития. Стратегический контроль дает понимание того, как и почему изменились исходные предпосылки и ключевые параметры стратегии развития, и как эти изменения повлияли на выполнение стратегического плана.

Стратегический контроль нужен для того, чтобы замкнуть цикл стратегического планирования.

4.2 Процесс стратегического планирования. Значение маркетинга в стратегических планах

Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов (рис.4).

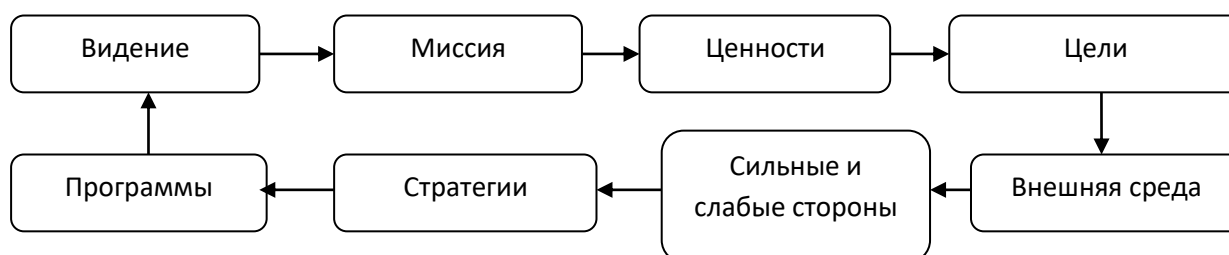


Рисунок 4 – Схема этапов стратегического планирования

1 этап – видение. Подразумевает описание деятельности как минимум за последние 3 года. При этом оцениваются такие факторы деятельности, как: тип; масштаб; форма. Требуется оценить будущие проекты, рынки, конкурентов, покупателей, расположение, кадров.

2 этап – миссия. Структура бизнеса часто выражается в миссии, символизирующей цели и процессы деятельности. Конкретная миссия часто указывает на суть бизнеса. Это точно выраженная причина существования юридического лица. Все предложения должны быть краткими, емкими, реалистичными. Разработка миссии должна начинаться с ответов на следующие вопросы: В какой сфере деятельности работает компания? Какова внешняя среда предприятия, определяющая ключевые принципы? Какого формата внутренний климат и культура организации?

Миссия обеспечивает привлечение клиентов и удовлетворение их запросов. Часто она отвечает на два вопроса: Кто наши потребители? Какие запросы наших потребителей?

3 этап – ценности. Ценности регулируют: деятельность бизнеса; отношения с социумом; отношения с заказчиками; отношения с партнерами и поставщиками; отношения в коллективе; отношения с другими заинтересованными лицами.

4 этап – цели. Определение происходит на основе миссии. Цели должны быть связаны не только с регулярным получением прибыли. Они должны: включать ожидания и запросы всех заинтересованных лиц (в том числе кадров); отражать главные мотивы ведения деятельности; быть реалистичными и достижимыми; иметь сроки выполнения. К целям можно отнести: рост; развитие; прибыль; технологии; рынки; предложения.

5 этап – анализ внешней среды. На этой стадии анализируются угрожающие и наоборот перспективные факторы: финансовые; политические; социальные; рыночные; конкурентные.

6 этап – анализ сильных и слабых сторон организации. На этой стадии требуется узнать, есть ли у фирмы: ресурсы для использования внешних возможностей; слабые стороны, увеличивающие внешние риски.

Для этого необходимо изучить: производственный процесс; рекламную политику; конкурентную способность; человеческие ресурсы; экономическую политику; бухгалтерский учет.

7 этап – стратегии. К стратегиям относятся правила и руководящие стандарты, согласно которым будут достигнуты поставленные задачи. Они могут охватывать совокупный бизнес и включать такие вопросы, как: органическое развитие; покупки других фирм; диверсификация.

Далее составляются стратегии в виде правил и стандартов, согласно которым миссия будет достигнута. Они могут охватывать, как несколько областей, так и компанию в целом. Чаще всего на этой стадии используется SWOT-анализ. Он позволяет выявить альтернативы стратегий с учетом положительных и негативных сторон.

8 этап – программы. Это завершающая стадия. В программы закладывается порядок реализации выбранных стратегий. Они должны включать: ресурсы и материалы; цели и задачи; временные ограничения, сроки; бюджеты и финансы; целевые значения.

Все этапы должны быть взаимосвязаны.

Стратегический маркетинг является активным процессом, который отличается долгосрочным планированием. Основной задачей этого направления считается превышение среднерыночных показателей за счет систематической реализации политики создания продуктов и услуг, которые обеспечивают клиентов товарами высокого качества и потребительской ценности.

С помощью этого вида маркетинга удастся решить следующие задачи:

- Создать план развития предприятия, нацеленный на получение результатов в производственно-сбытовой сфере.
- Провести аналитические исследования для повышения производственных показателей.
- Сформировать долгосрочный план развития предприятия.
- Объединить стратегическое планирование с тактическими действиями.

Стратегический план маркетинга является частью всего стратегического плана компании и направлен на обоснование маркетинговых стратегий как областей деятельности компаний. Поэтому маркетинговые стратегии должны максимально согласовываться с корпоративной. Корпоративная стратегия оговаривает масштабы деятельности, стратегические и тактические задачи. Маркетинговая стратегия призвана дать ответы на вопросы: как, когда, где и за счет чего компании следует осуществлять свою деятельность.

Цель стратегического маркетинга — создание исключительной потребительской ценности путем комбинирования корпоративной и маркетинговой стратегий в комплексную программу рыночной ориентации компании. Стратегический маркетинг связан с перспективами развития предприятия. Он опирается на анализ потребностей физических лиц и организаций. Его роль заключается в изучении эволюции заданного рынка и выявлении потенциальных рынков (или сегментов) на основе анализа потребностей, удовлетворение которых обеспечит потенциал компании для роста и рентабельности. Таким образом, стратегический маркетинг — вид аналитической деятельности для принятия маркетинговых решений, направленных на реализацию долгосрочных целей компании.

Контрольные вопросы

1. Какова сущность внутрифирменного планирования в рыночной экономике?
2. Перечислите основные этапы внутрифирменного планирования.

3. Каковы преимущества стратегического планирования?
4. Перечислите признаки классификации планов предприятия.
5. Какие проблемы стратегического планирования вы знаете?
6. Перечислите этапы процесс стратегического планирования.
7. Сформулируйте цель стратегического маркетинга.
8. Каким образом стратегический маркетинг связан с общей стратегией компании?

Практическое задание

Задание 1. Придумайте идею и напишите миссию так, чтобы и другим захотелось обратиться в данную компанию.

Сфера деятельности:

- парикмахерская и другие услуги;
- ресторан;
- гостиница;
- экономический журнал;
- оптовый магазин;
- высшее учебное заведение;
- автозаправочная станция;
- ремонтная мастерская;
- ателье;
- круглосуточный магазин;
- аптека.

Задание 2. Представьте, что Вы создаете фирму, которая будет работать на российском рынке. Выпишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии. Примеры организаций:

Строительно-монтажный трест, занимающий лидирующее положение на рынке строительных предприятий.

Оптовая фирма, действующая в областном центре.

Мастерская по ремонту иномарок, являющаяся филиалом зарубежной фирмы в Москве.

Круглосуточный магазин в новом районе города.

Магазин в центре города, специализирующийся на продаже фирменной джинсовой одежды.

Сеть ресторанов для богатых слоев населения.—

Организация, занимающаяся продажей аудио- и видеотехники на российском рынке.

Задание 3. Сформулируйте цели подразделений компании, в которой Вы проходили управленческую практику.

Тестовые задания

1. Стратегическое планирование - это:
 - а) *построение «дерева целей» (иерархии целей) организации
 - б) особый вид долгосрочных планов, позволяющих организации знать будущее
 - в) выбор альтернативы развития
 - г) определение перспективных направлений деятельности предприятия
2. Стратегическое планирование необходимо реализовывать в ... среде:
 - а) стабильной
 - б) *динамичной
 - в) финансовой
 - г) внутренней
3. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:
 - а) стратегия работы отдельного исполнителя
 - б) стратегия работы отдельного подразделения
 - в) *стратегия фирмы по всем ее направлениям
 - г) стратегия фирмы на ближайшую перспективу
4. Соотношение понятий «стратегический план» и «долгосрочный план»:
 - а) стратегический план — это разновидность долгосрочного плана
 - б) долгосрочный план — это разновидность стратегического плана
 - в) *долгосрочный план определяет сроки и объекты выполнения стратегических целей и задач
 - г) долгосрочный и стратегический план — это одно и то же
5. Результат системы стратегического планирования:
 - а) *определение миссии, целей, выбор стратегий, постановка стратегических задач
 - б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план
 - в) *распределение ресурсов для будущих программ
 - г) определение финансового плана, стратегий сбыта
 - д) определение финансового плана и плана закупок
6. Составление стратегического плана – это функция:
 - а) *руководства
 - б) внешних консультантов
 - в) планового отдела
 - г) финансового отдела
7. Имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры:
 - а) планы
 - б) программы
 - в) цели
 - г) *проекты
8. Тактические планы разрабатываются, как правило, на:
 - а) один день
 - б) *один год
 - в) пять лет
 - г) перспективу

9. Обычно стратегическое планирование бывает рассчитано на:

- а) *долгосрочную перспективу
- б) краткосрочную перспективу
- в) среднесрочную перспективу
- г) финансовую перспективу

10. В цикл стратегического планирования развития города НЕ входит:

- а) определение целей развития
- б) анализ внешней среды развития города
- в) определение сильных и слабых сторон развития города
- г) *разметка участков городской земли под строительство

11. К методам планирования НЕ относится:

- а) *альтернативный
- б) нормативный
- г) научный
- д) экспериментальный

12. НЕ является принципом планирования:

- а) принцип точности планов
- б) *принцип экспериментальности
- в) принцип участия коллектива
- г) принцип необходимости планирования

13. Что из ниже перечисленного НЕ входит в цикл стратегического планирования развития города:

- а) определение целей развития
- б) анализ внешней среды развития города
- в) определение сильных и слабых сторон развития города
- г) *разметка участков городской земли под строительство

14. Служит основным инструментом реализации стратегических планов:

- а) перспективное планирование
- б) *тактическое планирование
- в) оперативное планирование
- г) производственный план

5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ

5.1 Руководство процессом выполнения стратегии

Под реализацией стратегии понимается комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах, разработке политики фирмы, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов.

Задача реализации стратегии состоит в понимании того, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала, и были соблюдены намеченные сроки ее исполнения. Другими словами, искусство здесь состоит в правильной оценке действий по определению места стратегии, ее профессионального исполнения и получения хороших результатов. Работа по реализации стратегии первоначально относится к сфере административных задач, которая включает в себя следующие основные моменты:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики фирмы, обеспечивающей реализацию стратегии;
- мотивацию служащих для более эффективной работы; при необходимости видоизменение их обязанностей и характера работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри компании для успешного выполнения намеченной цели;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу компании условия для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- использование самого передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

Основные этапы реализации стратегии включают:

- определение необходимости стратегических изменений (в области структуры, организационной культуры персонала, технологии);
- распределение ключевых задач управления;
- управление реализацией стратегий (включая планирование реализации стратегии, бюджетирование, действия руководителя, т. е. политика компании);
- организация системы стратегического контроля;

- оценка эффективности реализации стратегии.

Предполагается, что руководство организации играет решающую роль не только в разработке, но и в реализации стратегий. Высшее звено руководства несет ответственность за выработку мер реагирования на условия внешней деловой среды, а также за их практическую реализацию. Вместе с тем руководство вовлечено и в управление повседневными действиями, которые в совокупности и придают организации определенную форму, оказывая влияние на характер и сложность возникающих проблем и альтернатив, с которыми высшему руководству приходится иметь дело.

То, как менеджеры руководят процессом выполнения стратегии, зависит от разных факторов, среди которых можно выделить: 1) их опыт и знание бизнеса; 2) являются ли они новичками или ветеранами в данной области; 3) личные взаимоотношения с другими сотрудниками компании; 4) их навыки по диагностированию и разрешению проблем, а также навыки администрирования и межличностных отношений; 5) власть, которой они будут обладать; 6) предпочитаемый ими стиль руководства; 7) их видение той роли, которую они должны играть, чтобы обеспечить выполнение намеченного.

На основе исследований практики руководства ряда предприятий предложено пять основных подходов к реализации стратегии. Рассмотрим подробнее эти подходы.

Командный подход. В рамках этого подхода менеджер концентрирует усилия на формулировании стратегии, применяя строгую логику и анализ. Он может либо самостоятельно разработать стратегию, либо руководить работой группы стратегов, перед которыми стоит задача определить оптимальный порядок мероприятий для соответствующей организации. При этом обычно менеджеры, которые выбрали этот подход, используют такие инструменты, как матрица роста доли, анализ отрасли и конкурентов. После того как выбрана «наилучшая» стратегия, менеджер доводит ее до подчиненных, которым дается указание выполнить данную стратегию. В этом случае менеджер не играет активной роли в реализации стратегии.

Серьезным недостатком такого подхода является тот факт, что он может снизить мотивацию персонала, а те сотрудники, которые почувствуют, что от них мало что зависит в плане формулирования стратегии, будут далеки от новаторства. Тем не менее, такой подход может оказаться достаточно эффективным на малых предприятиях, работающих в стабильных экономических условиях. Он более приемлем тогда, когда реализация стратегии не требует серьезных перемен, например, когда происходят перемены в рамках продолжения стратегии или рутинные стратегические перемены.

Подход организационных перемен. Если менеджер, использующий командный подход, старается не заниматься непосредственно вопросами реализации, то при использовании

подхода организационной перемены (или просто подхода перемены) главное внимание уделяется тому, как заставить организацию реализовать стратегию. Менеджеры, использующие подход перемены, исходят из того, что стратегия была сформулирована правильно, и видят свою задачу в том, чтобы направить деятельность своего предприятия на достижение новых целей. Инструменты для решения этой задачи, как правило, тесно связаны с поведенческим фактором и включают такие мероприятия, как изменение организационной структуры и кадров, чтобы направить внимание на новые приоритеты, на пересмотр систем планирования и управления и на нахождение новых методов организационных перемен. Здесь менеджер напоминает архитектора, который конструирует административную систему для эффективной реализации стратегии.

Такой подход часто бывает более эффективным, чем командный, и может использоваться для реализации более сложных стратегий, поскольку применяются более мощные инструменты поведения.

Коллаборативный подход. При коллаборативном подходе менеджер, отвечающий за стратегию, собирает группу менеджеров для проведения мозговой атаки, чтобы сформулировать и реализовать стратегию. Менеджеры с разными позициями должны внести свою лепту в виде собственной точки зрения для получения в результате обмена идеями какой-либо групповой истины. В этом случае руководящий менеджер выполняет роль координатора, использующего свое понимание динамики деятельности группы, чтобы только здравые идеи подвергались обсуждению и анализу.

Коллаборативный подход устраняет два ограничения, которые относятся к двум первым подходам. Здесь обеспечивается наличие информации, исходящей от руководителей, непосредственно связанных с работой, а также создается возможность свободного обмена различными мнениями, что улучшает качество и своевременность информации, используемой в стратегии. Кроме того, возможность эффективной реализации стратегии возрастает на степень участия в ее разработке и согласия с ней.

Культурный подход. Этот подход расширяет возможности коллаборативного подхода посредством включения в работу нижних уровней организации. При этом руководитель ведет за собой организацию, знакомя ее членов со своим восприятием основной задачи, и дает возможность персоналу самостоятельно выбрать тот порядок действий, который мог бы соответствовать этой задаче. После формулирования стратегии руководитель начинает выполнять роль тренера, намечая общие направления и одновременно поощряя индивидуальные решения по оперативным вопросам стратегии.

Культурный подход в определенной степени ломает барьеры между думающими и исполнителями, поскольку каждый член организации может быть привлечен как к

формулированию, так и к реализации стратегии. На фирме «Мацусита», например, рабочий день начинается с того, что все 87 тыс. работников фирмы поют гимн предприятия и повторяют свой кодекс ценностей.

Кресцивный подход. Руководитель, выбирающий данный подход, занимается одновременно формулированием и реализацией стратегии. (Кресцивный означает увеличивающийся, растущий.) Однако сам руководитель не занимается решением этих задач, а направляет своих подчиненных на самостоятельное формулирование, обоснование и реализацию стратегии.

Этот подход имеет несколько отличий от других. Во-первых, в рамках данного подхода стратегия не спускается сверху от высшего звена руководства или стратегической группы, а двигается вверх от непосредственных исполнителей (торгового персонала, инженеров, рабочих на производстве), руководителей среднего звена и участков. Во-вторых, стратегия является суммой всех индивидуальных предложений, которые появляются в течение года. В-третьих, верхнее звено руководства очерчивает для подчиненных определенные рамки, т.е. доводит до них основные понятия о проектах, которые могут быть использованы для поддержки стратегии. В-четвертых, генеральный директор или менеджер, отвечающий за стратегию, выполняет функции больше арбитра, оценивающего предложения, чем основного стратега.

Рекомендовано использование кресцивного подхода для крупных, сложных, выпускающих многообразную продукцию организаций. В них генеральное руководство не может знать и разбираться во всех стратегических и хозяйственных ситуациях, в которых работают многочисленные подразделения. Поэтому для эффективного формулирования и реализации стратегии генеральное руководство обязано отказаться от некоторых видов контроля для стимулирования оппортунизма и появления новых идей.

Независимо от размера компании и от того, какие требуются перемены (радикальные или незначительные), самая важная отличительная черта лидерства (руководства процессом выполнения стратегии) - это твердая уверенность в том, что нужно делать для того, чтобы достичь желаемых результатов. Знание того, что нужно делать, вытекает из глубокого знания бизнеса и понимания окружения, в котором функционирует организация.

5.2 Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Формализация стратегической информации

Бюджетирование является наиболее распространенным методом финансового планирования, который используется для обеспечения согласования между различными

планами и распределением ресурсов. Бюджет - это инструмент распределения ресурсов, потребности в которых выражены в количественной, как правило, денежной форме, для достижения целей, также представляемых количественно. То насколько бюджеты соответствуют потребностям стратегий, жизненному циклу их реализации обуславливает успешность достижения стратегических целей фирмы. Как избыточное, так и недостаточное финансирование приводят к снижению эффективности реализации стратегий. В первом случае снижается финансовая эффективность. Во втором случае снижается качество продукта, увеличиваются сроки исполнения.

Основанием для составления новой структуры бюджетов могут служить:

- результаты анализа системы целей;
- моделирование бизнес-процессов;
- результаты функционально-стоимостного анализа;
- изменение организационной структуры и системы управления;

Выделяют несколько основных видов оперативных бюджетов:

- материальный бюджет перечисляет виды и количество сырья и материалов, необходимых для реализации конкретного плана;
- бюджет закупок конкретизирует расходы на закупки всех необходимых материалов;
- трудовой бюджет ведет счет прямым издержкам труда;
- бюджет административных расходов включает расходы на выполнения главных управленческих функций – оклады управляющих, расходы на командировки и т. п.

Изменения в стратегии, как правило, приводят к некоторым изменениям в приемах и методах работы и управлении внутренними процессами. Процесс смены старого курса развития на новый должен быть разработан и управляем.

Изменение отработанных процедур и поведения всегда влечет за собой изменение внутреннего распорядка вещей. Совершенно нормально в этом случае возникновение определенного сопротивления развитию и появление некоторой доли сомнений и вопросов, связанных с тем, как эти изменения могут повлиять на сотрудников, особенно когда все это связано с сокращением рабочих мест. Вопросы также возникают и в отношении того, что необходимо сделать и каким образом, где возможно отклонение от курса при осуществлении независимых действий.

Для тщательного контроля процесса выполнения стратегии менеджерам компании необходимо быстро реагировать на все действия по ее реализации, принимать соответствующие решения, если не достигнуты желаемые результаты или произошло отклонение от намеченного курса. Такой контроль позволяет менеджерам выявлять проблемы на стадии их возникновения и принимать необходимые меры либо по уточнению

стратегии, либо по ее реализации и дает уверенность в том, что дела продвигаются вперед, как и было запланировано. Ранний опыт иногда бывает трудно оценить, но он дает первую реальную информацию о состоянии дел и должен быть тщательно проанализирован, поскольку является основой для корректирующих действий.

Информационные системы должны охватывать четыре основные области:

- 1) информацию о покупателях;
- 2) информацию о производстве;
- 3) информацию о персонале;
- 4) информацию о финансовых результатах деятельности.

Все ключевые стратегические показатели деятельности должны измеряться так же часто, как и показатели, характеризующие производственный процесс. Многие компании розничной торговли готовят ежедневные отчеты о продажах для каждого магазина и ведут поминутный учет запасов и фиксацию продаж по каждому изделию. Заводы-изготовители, как правило, составляют ежедневные отчеты о выпуске продукции и производительности труда на каждом рабочем месте. Ежемесячные отчеты о прибылях и убытках общеприняты в работе компаний, как и подведение ежемесячных статистических итогов.

При составлении отчетов, позволяющих контролировать стратегический прогресс, следует выполнять пять общепринятых правил:

1. Информация и система отчетности должны содержать не больше данных и сообщений, чем необходимо для представления надежной картины происходящего. Собранные данные должны выделить стратегически значащие переменные и факторы, потенциально значимые для развития фирмы. Не следует добавлять интересную, но в целом малополезную информацию к данным, необходимым для менеджеров.

2. Отчеты и статистический сбор данных должны быть своевременными, чтобы вовремя предпринять корректирующие действия, и настолько частыми, насколько это необходимо, чтобы не перегружать менеджеров излишними сведениями.

3. Поток информации и статистики должен быть простым для восприятия. Сложные доклады путают и отвлекают внимание, которое должно быть уделено производству, процедурам и интерпретации руководящих указаний, т. е. информация должна способствовать, а не мешать эффективной работе менеджера.

4. Информация и системы отчетности не должны вызывать удивление у менеджеров, т. е. они (информационные системы) ориентированы на своевременное (раннее) предупреждение нежелательных событий, а не просто на статистический учет производства, хотя и последний тоже необходим. Насколько информация должна быть персонифицированной (информация только для вас), спорный вопрос. Однако информация

должна быть необходимой и достаточной для принятия своевременных управленческих решений.

5. Статистические отчеты должны облегчить выделение необычных отклонений от плана, направляя таким образом внимание менеджеров на существенные отклонения от поставленных задач развития компании.

5.3 Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Адаптация коллектива к изменениям

Если традиционно персонал, как собирательное понятие, и отдельный работник рассматривались как ресурс, потребляемый в процессе производства, то в XXI веке персонал рассматривается как основная ценность компании, как стратегический ресурс, без которого нет, и не может быть достигнуто конкурентное превосходство.

Выделяется ряд факторов, которые обозначили роль персонала в современном обществе.

Во-первых, бурное развитие научно-технической революции резко изменило характер и содержание труда. Повышение требований к работнику одновременно означает и возрастание его роли в производственном процессе.

Во-вторых, повышению значимости персонала в XXI веке способствует изменение возможностей контроля за персоналом и повышение значимости самоконтроля.

Третий фактор связан с изменением характера потребительского спроса, обострением конкуренции, необходимостью быстрой адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Все это, в свою очередь, требует непрерывного обучения работников, развития у них способностей к творчеству и постоянному совершенствованию.

Четвертый фактор, определяющий роль персонала в современном обществе, связан с изменением форм организации труда. Сегодня недостаточно быть просто высококлассным специалистом, надо быть готовым к работе в команде, уметь находить компромисс в конфликтных ситуациях, уметь за деревьями видеть лес.

Пятый фактор связан с повышением общей культуры общества и работников в частности. Работа становится не только источником существования, но и возможностью проявить себя в решении непростых задач.

Шестой фактор, влияющий на возрастание роли персонала, связан с развитием демократии, когда происходят изменения организационной структуры компании, стираются межклассовые различия внутри организации, возрастает роль общественных организаций.

Седьмой фактор определяет, что хотя незаменимых людей нет, но потеря ключевых фигур в бизнесе компании неизбежно скажется на финансовых результатах. Хотим мы этого или не хотим, но цена труда высококвалифицированных менеджеров растет год от года. Это означает, что и значимость этих фигур в реализации стратегии также возрастает.

В процессе создания системы мотивации предлагается придерживаться проблемно-ориентированного подхода, который определяется следующими принципами:

- принципы соответствия, в том числе: соответствие мотивационных задач основным направлениям стратегического развития компании; соответствие мотивационных задач основным направлениям деятельности компании; соответствие функции системы мотивации потребностям управленческого аппарата; соответствие системы мотивации техническим возможностям и требованиям корпоративной информационно-аналитической системы;

- организационные принципы, в том числе, управляемое развитие системы. Принцип обуславливает необходимость выработки стратегических целей компании, в рамках которых происходит создание и развитие системы мотивации персонала; поэтапное внедрение и развитие системы мотивации в целом, параллельная разработка системы материального стимулирования и нематериальной мотивации на базе анализа и обновления системы организации труда.

- методологические принципы, в том числе: принцип взаимодействия материального стимулирования и нематериальной мотивации; принцип системного и ситуационного подходов к рассмотрению системы мотивации; основная цель построения системы — обеспечение здоровья в широком смысле слова и благосостояния с целью осуществления развития компании.

- технологические принципы, в том числе - наличие функциональных, логических и ролевых связей между компонентами структуры системы мотивации, а также и между мотивационной системой и системой вознаграждения.

Организационная культура - это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала в реализации стратегии предприятия.

Специалисты выделяют ряд факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;

- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия.

Организационная культура включает в себя такие составляющие.

1. Философия, Организацией производится политика, отражает смысл его существования и отношения с сотрудниками и клиентами.
2. Доминирующие ценности. Организация придерживается определенных ценностей, которые должны быть понятны, общие для членов организации и управлять их поведением.
3. Регулярные формы поведения. Члены организации для проявления уважения друг к другу или демонстрации приемлемого поведения используют определенные высказывания, проводят церемонии, обращаются к общему языку, ритуалов, используют общепринятые выражения, знаки и тому подобное.
4. Нормы. Существующие в организации стандарты поведения, общие для всех сотрудников, определяют отношение к работе и принципы взаимоотношений в организации.
5. Правила. Организация разрабатывает правила внутреннего поведения, которых должны придерживаться все работники организации.
6. Организационный климат. Это общая атмосфера в организации, создается стилем общения между сотрудниками и формами взаимодействия сотрудников с клиентами и другими внешними лицами.

Необходимо отметить, что стратегические изменения, как показывает практика, встречают сопротивление сотрудников фирмы, если они ведут к перемене привычного течения событий или содержат скрытые угрозы положению человека в организации. Поэтому важная роль в осуществлении стратегии отводится управлению поведением при изменениях в организации.

Персонал сопротивляется изменениям по нескольким причинам:

- из-за неопределенности, которая возникает, когда человек не информирован о последствиях изменений;
- из-за ощущения потерь. Многие люди считают, что нововведения уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации;
- из-за убеждения, что перемены не принесут ожидаемых результатов.

Основные методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление коллектива, состоят в следующем:

- образование и передача информации. Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;

- привлечение подчиненных к принятию решений. Этот метод дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к новшествам;

- облегчение и поддержка со стороны администрации. С помощью этих мер сотрудникам будет легче адаптироваться в новой обстановке. Возможна дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями;

- материальное и моральное стимулирование. Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т. п.;

- кооптация. Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений при введении новшеств;

- маневрирование. Это выборочное использование информации, предоставляемой работникам; составление четкого графика проводимых мероприятий;

- поэтапность преобразований. Дает возможность постепенного привыкания к новым условиям;

- принуждение, т. е. угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте основные этапы реализации стратегии
2. Охарактеризуйте известные вам подходы к реализации стратегии
3. Перечислите основные виды оперативных бюджетов компании в рамках разработки стратегии
4. Каковы правила составления отчетов, позволяющих контролировать стратегический прогресс?
5. Какие факторы определяют формирование и применение организационной культуры?
6. Сформулируйте составляющие организационной культуры
7. Какие методы позволяют уменьшить или устранить сопротивление коллектива?

Практическое задание

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. Определите тип стратегии фирмы.

Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. Требуется:

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

Пирамида создания стратегии корпорации

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	разработка миссии	установление целей	разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственные подразделения			
Уровень 3 Функциональные единицы			
Уровень 4 Операционные единицы			

Вопросы:

1. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?
2. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы.

Тестовые задания

1. Заключительной частью модели стратегического управления является:

- а) стратегическое планирование
- б) реализация стратегии
- в) *стратегический контроль
- г) процесс бюджетирования

2. Стратегический контроль включает:

- а) *определение параметров, подлежащих оценке
- б) управление реализацией стратегии
- в) *сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами
- г) *выявление причин отклонений от намеченного результата и путей их устранения
- д) детализацию целей и задач, поставленных в стратегических планах
- е) определение последовательности достижения стратегических целей с учетом

рыночной конъюнктуры

3. Выберите два основных процесса реализации стратегии

- а) *проведение стратегических изменений в организации
- б) выполнение основных функций управления реализацией стратегии
- в) оперативное управление реализацией стратегии
- г) *стратегическое управление реализацией стратегического плана
- е) управление персоналом

4. Реализация стратегии предусматривает: (выберите 3 варианта)

- а) *активизацию менеджеров всех уровней
- б) выделение средств на реализацию стратегии
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии
- г) *стимулирование выполнения стратегического замысла
- д) *формирование корпоративной культуры
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии

5. Основные условия выполнения стратегии это (выберите 2 варианта ответа)

- а) обеспечение стратегии необходимыми средствами
- б) усиление конкурентных преимуществ фирмы
- в) *стратегия в виде системы четких стратегических указаний
- г) *подбор и эффективное использование персонала

6. Стратегические изменения встречают наибольшее сопротивление из-за (выберите 2 варианта ответа)

- а) *неправильной последовательности действий при их проведения
- б) *консервативности людей
- в) воздействия внешних обстоятельств
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений

7. Ключевая роль в проведении стратегических изменений принадлежит (выберите 1 вариант ответа)

- а) *руководству организации
- б) непосредственным исполнителям
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям

- г) научным инженерно-техническим сотрудникам
- д) в равной степени всем работникам

8. Укажите пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии

- а) *персонал
- б) имидж организации
- в) *структура организации
- г) *культура
- д) *стиль управления
- е) *системы
- ж) внешняя среда
- з) опыт работы

9. Основные функции управления реализацией стратегии (выберите 2 варианта ответа)

- а) *разработка стратегической программы или плана
- б) *стратегический контроль
- в) разработка базовой стратегии
- г) мотивация персонала
- д) анализ стратегий

10. Верно ли утверждение, что задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей

- а) *да
- б) нет

11. К основным функциям стратегического контроллинга относятся (3 варианта ответа)

- а) планирование стратегии
- б) *контроль процесса реализации общей стратегии
- в) *координация всех этапов стратегического управления
- г) *мониторинг системы стратегических индикаторов
- д) мотивация персонала на реализацию стратегии

12. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее

- а) административный, жесткий стиль управления
- б) партисипативный стиль управления
- в) *комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений
- г) демократический стиль управления

6. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ И ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

6.1 Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ

Любая организация не работает сама по себе, т.е. не является изолированной от внешнего мира. Будучи системой, она находится в постоянной взаимосвязи и под влиянием других систем разного уровня. Поэтому каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Чем сложнее, масштабнее организация, тем больше внимания приходится уделять менеджерам анализу организационной среды и учету ее влияния на эффективность управления. Традиционно выделяют внешнюю и внутреннюю организационную среду (см. рис.5,6).

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании.

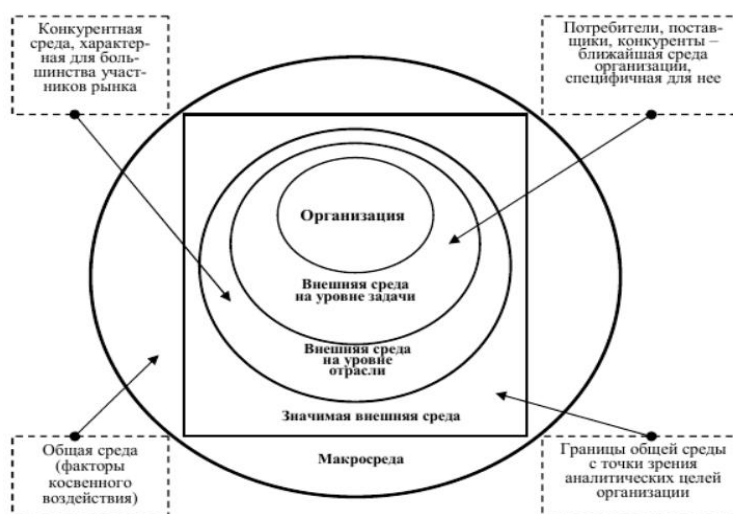


Рисунок 4 - Уровни внешней среды

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

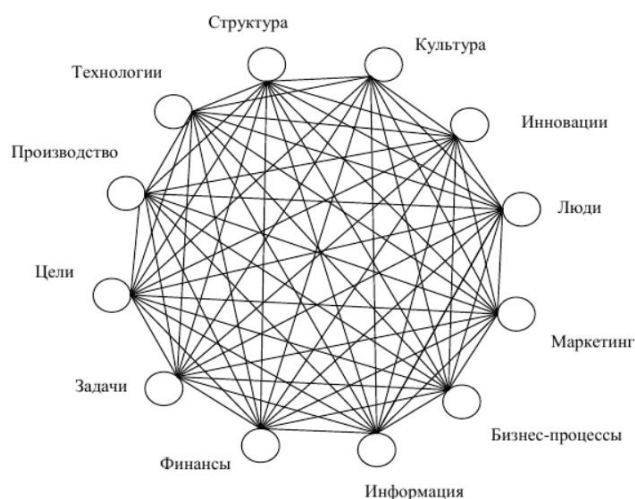


Рисунок 5 - Составляющие внутренней среды организации

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает.

Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке».

Политические факторы. Ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.

Технологические факторы. Своевременно увидеть те возможности, которые наука открывает для производства новой продукции.

Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Правовые факторы. Изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы. Социальные факторы. Отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Для *покупателей* анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту. Факторы, определяющие торговую силу покупателя:

- информированность;
- объем закупок;
- степень зависимости продавца и покупателя;
- наличие замещаемых продуктов;

- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность к цене.

Таблица 4 – Характеристика этапов стратегического анализа предприятия

Элементы	Этапы				
	1. Разработка стратегического видения	2. Формулирование миссии и целей организации	3. Анализ внешней среды организации	4. Анализ внутренней среды организации	5. Совместный анализ деятельности организации
Задачи	Определение того, куда организация должна направлять свои усилия	Выявление момента, когда появляющиеся возможности или угрозы среды делают желательным пересмотр долгосрочного направления развития предприятия	Оценка стратегического климата	Оценка стратегического потенциала и уровня стратегической гибкости организации	Оценка стратегической позиции и уровня конкурентного преимущества организации
Инструменты	- метод «рисования» образов; - матрица видения	- модель производственно-хозяйственной системы фирмы; - модель системы стратегического управления; - дерево целей	- жизненный цикл отрасли; - анализ «поля сил»; - STEP-анализ; - оценка СЗХ; - выявление влияния контактный аудиторий; - концепция движущих сил; - пять конкурентных сил Портера; - выявление ключевых факторов успеха; - сеть ценностей; - бенчмаркетинг; - EFE матрица	- жизненный цикл товара; - жизненный цикл технологии; - жизненный цикл организации; - SNW анализ; - кривая обучения; - IFE матрица; - функции по стадиям ЖЦ; - ресурсы для исполнения; - концепция СЗХ и СЕБ	- портфельные матрицы; - матрица Ансоффа «продукт-рынок»; - матрица BCG; - матрица GEMK; - матрица ADL; - матрица конкурентного преимущества; - SWOT-анализ; - SPACE-анализ

При оценке *поставщиков* рекомендуется изучить стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализации поставщика;
- стоимость привлечения других клиентов;
- степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрация поставщика на работе с конкретными клиентами;

- важность для поставщика объема продаж.

В ходе анализа конкурентов, в первую очередь, выявляют их слабые и сильные стороны.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Большинство аналитических методов – это схемы, которые позволяют идентифицировать, классифицировать и понимать принципиальные факторы, имеющие отношение к стратегическим задачам. Эти схемы неоценимы, поскольку позволяют разобраться со сложными стратегическими вопросами.

Для проведения анализа внутренней среды организации существуют различные методы, подходы и технологии, выбор которых определяется целями и задачами исследования конкретной организации.

Среди самых популярных можно выделить следующие:

- жизненный цикл изделия;
- жизненный цикл технологий;
- жизненный цикл организации;
- сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонение»;
- СХЦ (БЕ) – выделение стратегических хозяйственных центров;
- SWOT-анализ;
- анализ цепочки ценностей (анализ и сравнение издержек фирмы с конкурентами по всей цепочке – от покупки сырья вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями);
- анализ функций (маркетинг, финансы, производство, персонал, культура);
- бенчмаркинг;
- опросы, беседы.

По результатам анализа внешней среды создается перечень опасностей и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Перечень может включать

как взвешивание факторов – для измерения значимости каждого фактора для данной организации (сумма всех весов должна быть равна 1), так и оценку воздействия фактора на организацию (при оценке можно использовать шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10). Взвешенные оценки воздействия факторов рассчитываются путем умножения оценки каждого фактора на его вес.

Для проведения анализа внешней среды можно воспользоваться различными аналитическими инструментами:

- жизненным циклом отрасли;
- анализом «поля сил» по Ансоффу;
- СТЭП-анализом (анализом сфер макросреды: социальной, технической, экономической, политической);
- обзорами, информационными сообщениями, отчетами, систематическим мониторингом, анализом и статистической оценкой, созданием сценариев;
- дельфийской методикой;
- экстраполяцией статистических тенденций;
- концепцией движущих сил;
- пятью конкурентными силами по Портеру;
- картой стратегических групп – отображением различных конкурентных позиций соперничающих в отрасли фирм;
- ключевыми факторами успеха.

Трудно сказать какой из методов является наилучшим. Однако можно заметить, что те или иные методы диагностики пригодны в зависимости от следующих факторов:

- целей и требований к прогнозу;
- условий внешнего окружения;
- периода времени, охватываемого прогнозом;
- сроков выполнения прогноза;
- необходимости частого пересмотра прогноза;
- требуемой степени точности;
- ресурсов, которыми располагает организация.

PEST-анализ – это инструмент для определения стратегии компании в долгосрочном периоде. Иногда его также называют STEP-анализом, но суть от этого не меняется. Период прогнозирования составляет от 3 до 10 лет. Аббревиатура PEST складывается из английских слов:

Politics (политика) – политическое окружение компании.

Economics (экономика) – экономическое окружение компании.

Socio – Culture (социум – культура) – социально-культурное окружение.

Technology (технологии) – технологическое окружение компании.

Все четыре фактора являются факторами макросреды не случайно. Пест-анализ ориентирован на получение результатов верхнего уровня. Он дает так называемый helicopter view – взгляд сверху на внешнее окружение компании и место компании на рынке.

Методика PEST схожа с выполнением более привычного всем SWOT-анализа и заключается в:

1. Составлении матрицы, ячейками которой будут факторы внешней среды, наиболее влияющие на компанию.
2. Выработке стратегии компании, наиболее полно отвечающей прогнозам по динамике факторов внешней среды.

Какие факторы PEST-анализа рассматривать? Рассмотрим наиболее часто используемые факторы.

Политические факторы. Политика играет важную роль в формировании бизнес-среды в регионе, государстве и на общемировом уровне. Один принятый закон может ограничить перспективы ведения того или иного бизнеса или наоборот подарить новые возможности для компании. Поэтому всегда нужно мониторить следующие факторы:

- общемировая политическая ситуация. Какие страны в хороших отношениях между собой, между какими намечаются разногласия, какие страны станут ареной военных действий или политических санкций;
- внешняя политика страны, в которой расположена юрисдикция компании;
- вхождение / выход страны в различные союзы и общества (здесь скрыто много возможностей для роста);
- внутренняя политика на государственном уровне;
- налоговая политика;
- уровень влияния государства на отрасль, его отношение к отрасли;
- отношение государства к иностранному капиталу, уровень влияния на инвестиционные процессы;
- субсидирование государством конкретных регионов, законодательные послабления для регионов;
- внутренняя политика на региональном и муниципальном уровне;
- различные межгосударственные соглашения о раскрытии информации, об избегании двойного налогообложения и т.д.

Экономические факторы. Влияние факторов этой группы на компанию трудно переоценить, поэтому их нужно рассматривать особенно тщательно. Перечислим основные:

- динамика ВПП,
- уровень инфляции,
- ставка рефинансирования и связанная с ней динамика в банковской сфере,
- изменение курса рубля,
- уровень безработицы,
- динамика доходов населения,
- цены на нефть,
- рост и насыщенность отраслевых рынков,
- уровень конкуренции,
- динамика на смежных рынках, влияющая на затраты компании,
- уровень использования налоговых схем в отрасли.

Социально-культурные факторы. Факторы этой направленности оказывают косвенное воздействие на успешность компании. К ним относятся:

- демографические данные: рождаемость, смертность, возрастной состав населения, миграционная динамика;
- уровень жизни населения, зарплатные ожидания;
- обычаи и ценности, устоявшиеся нормы потребления и мифы;
- уровень образованности, квалификация кадров;
- трудоспособность и производительность населения.

Технологические факторы PEST-анализа. Набирают все большую ценность, так как технологический прогресс ускоряется, степень его влияния на все сферы бизнеса, даже самые нетехнологичные, увеличивается. К технологическим факторам относятся:

- научные открытия, новые технологии,
- изменения в патентном законодательстве и индустрии,
- влияние интернета и мобильных технологий на отрасль,
- расходы конкурентов на R&D.

Важно, что влияние факторов на различные компании из разных отраслей не одинаково и поэтому список ключевых факторов компания всегда должна вырабатывать самостоятельно.

6.2 Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера.

Определение стратегии конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

Первая сила: Угроза вторжения новых игроков

Почему новые игроки представляют опасность? Обычно новые игроки приносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает

рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Одним из наиболее важных инструментов для обеспечения убедительной победы в конкурентной борьбе между предприятиями на целевом рынке являются *выявление ключевых факторов успеха (КФУ)* и управление ими.

Ключевые факторы успеха (КФУ) — некий состав элементов системы, реализация которых может обеспечить предприятию (организации) значительный экономический эффект в результате осуществления коммерческой деятельности на целевом рынке (в отрасли).

Состав КФУ во многом зависят от целевого рынка, на котором работает данное предприятие, а также от принятой им конкурентной стратегии. Экономическая важность каждого отдельного КФУ для предприятия неодинакова и изменяется во времени. В первую очередь необходимо рационализировать и автоматизировать те бизнес- процессы (главным образом основные), от эффективности функционирования которых непосредственно и преимущественно зависит коммерческий успех предприятия. Ключевые факторы успеха предприятия определяют конкурентную стратегию, цели и задачи его деятельности.

К числу КФУ можно отнести:

- принятую к исполнению конкурентную стратегию;
- свойства товаров, на основании которых потребители выбирают или бренд, или не брендированного поставщика;
- привлекаемые в сферу производства необходимые по объему инвестиции, обеспечивающие фирме победу в конкурентной борьбе на целевом рынке;
- профессионализм и практический опыт менеджеров и исполнителей, обеспечивающие достаточно высокий уровень производительности труда;

- наиболее эффективные способы поведения на рынке, создающие устойчивое и долговременное стратегическое конкурентное преимущество.

Выявление ключевых факторов успеха предприятия с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития целевого рынка (отрасли) и уровня конкуренции в нем — важнейшая аналитическая задача. Ведущие менеджеры компании должны достаточно хорошо знать целевой рынок (отрасль), чтобы определить, какой КФУ является наиболее важным в конкурентной борьбе с экономической или финансовой точки зрения, а какой — второстепенным.

Оценка перспектив развития отрасли - этот этап является заключительным в анализе отрасли. Его задача — обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития отрасли как краткосрочных, так и долговременных.

Среди множества возможных оценок перспектив развития отрасли особое внимание должно быть уделено следующим.

1. Потенциал роста отрасли.
2. Имеют ли преобладающие движущие силы отрасли благоприятный или неблагоприятный характер для всей отрасли и отдельных стратегических групп.
3. Возможность входа или выхода крупных фирм и вытекающие отсюда последствия.
4. Стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы, обуславливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей).
5. Каковы тенденции изменения сил конкуренции.
6. Серьезность и сложность проблем, с которыми сталкивается отрасль в целом.
7. Степень неопределенности будущего отрасли и связанная с этим оценка риска инвестиций.
8. Превосходит ли прогнозный уровень средней рентабельности в отрасли аналогичный показатель по народному хозяйству или нет.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли однозначно ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии. Например, это может способствовать укреплению позиций лидера отрасли.

Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в свою пользу. Предприятие может быть изолировано или подготовить достаточно сильную защиту в отношении факторов, которые делают отрасль в целом непривлекательной.

Кроме того, может сложиться ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где у предприятия есть интересы.

6.3 Стратегический анализ издержек. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности. Анализ цепочки ценностей

Стратегический анализ издержек - сопоставление издержек компании и ее конкурентов по всей цепочке ценностей. Различия в издержках конкурентов могут объясняться действиями таких факторов, как:

- цены поставщиков;
- технология и оборудование;
- экономия на масштабах, эффект кривой обучения;
- инфляция и изменение обменных курсов валют;
- расходы на маркетинг;
- расходы на транспорт;
- расходы на сбыт.

Сегодня многие компании занялись оценкой затрат на выполнение определенного вида деятельности в сопоставлении с издержками своих конкурентов (и/или по сравнению с издержками фирм другой отрасли, не являющихся конкурентами, которые эффективно и успешно занимаются почти аналогичным бизнесом или видом деятельности). При оценке издержек внимание концентрируется на сравнении эффективности выполнения основных функций и процессов в цепочке ценностей на уровне фирмы в целом — как производится закупка материалов, как проводятся расчеты с поставщиками, как осуществляется управление запасами, как производится процесс обучения персонала и выплата заработной платы, насколько быстро компания осуществляет внедрение новой продукции на рынок, как обеспечивается контроль качества выпускаемой продукции, как принимаются и выполняются заказы клиентов и как обеспечивается послепродажное обслуживание. Основной целью являются: выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, определить наиболее эффективный способ минимизации издержек и приступить к повышению конкурентоспособности фирмы по издержкам на основе

полученного анализа там, где при их оценке затраты на выполнение данного вида деятельности оказались выше, чем у других компаний (у конкурентов и не являющихся таковыми).

Цепочка ценностей является инструментом анализа потенциальных источников предоставления большей ценности потребителям и выявления эффектов синергизма. Классическая модель цепочки ценностей включает в свой состав четыре основных видов деятельности организации (звенья цепи), направленные на создание ценности для потребителей организации:

- 1) входная логистика – обеспечение производственных операций всем необходимым;
- 2) производственные операции – выпуск готовых продуктов;
- 3) выходная логистика – обращение с готовыми продуктами;
- 4) маркетинг, включая сбыт и услуги.

Кроме того, в модель цепочки ценностей включены также четыре поддерживающих видов деятельности: инфраструктура организации; управление людскими ресурсами; технологические разработки; закупки, предполагающие приобретение всего необходимого для ведения основной деятельности. Эти поддерживающие виды деятельности касаются всех основных направлений деятельности. В более детальной модели организации каждый вид ее деятельности в свою очередь может быть конкретизирован, например маркетинг – по его отдельным функциям: проведение маркетинговых исследований, продвижение продукта, маркетинговая разработка нового продукта и т.д. Задача заключается в проверке издержек и выходных параметров каждого из видов деятельности и поиске путей их совершенствования. Путем сравнения этих данных с данными конкурентов выявляются пути завоевания конкурентных преимуществ.

Необходимо построить цепочку ценностей также и для главных конкурентов. Это дает возможность поэлементно сравнить их со своей цепочкой ценностей. Так можно определить выигрышные направления развития. При анализе издержек с помощью данного метода следует подняться на более высокий уровень анализа причин появления издержек. В этом случае существует потенциальная возможность, приняв правильное стратегическое решение на верхнем уровне (например, изменив технологию), одновременно избавиться от ряда факторов нижнего уровня (производственных или коммерческих носителей издержек)

Можно констатировать, что цепочка ценностей основана на следующих идеях.

- Дает логическую схему поиска конкурентных преимуществ по издержкам и дифференциации внутри организации.
- Внутри организации существуют возможность повысить конкурентоспособность за счет использования синергетического эффекта.

- Поиск путей повышения конкурентоспособности осуществляется совместно с поставщиками, дистрибьюторами и потребителями.

Анализ цепочек ценностей – это полезный инструмент для лучшего изучения сильных и слабых сторон организации.

6.4 SWOT - анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, учет внешних возможностей и угроз. Специфические рыночные возможности и угрозы

SWOT-анализ - это ситуационный анализ — анализ прошлого, настоящего и будущего положения продукта или организации с учетом ее планов и факторов внешней среды. Используются оценки: сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия (его преимуществ и недостатков); возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats) рынка.

Сильные и слабые стороны относятся к внутренним характеристикам компании, а возможности и угрозы являются внешними факторами, которые предприятие должно учитывать (табл. 5). *Возможностями* являются события или тенденции развития внешней среды, которые потенциально позволяют компании создавать конкурентные преимущества или ведут к укреплению существующих конкурентных преимуществ.

Таблица 5 - Матрица SWOT-анализа

Внутренняя среда предприятия	Внешняя среда	
	(O) Возможности	(T) Угрозы
(S) Сильные стороны	Поле SO Получение максимальной отдачи от использования внешних возможностей, укрепление преимуществ предприятия	Поле ST Борьба с угрозами, опасностями за счет использования сильных сторон, внутренних резервов.
(W) Слабые стороны	Поле WO Использование возможностей для преодоления недостатков. Подготовка к отражению неблагоприятной ситуации	Поле WT Возможность кризиса, укрепление потенциала, ликвидация устранения недостатков для предотвращения внешних опасностей

Опасностями являются события или тенденции развития внешней среды, которые ведут к ослаблению уже существующих конкурентных преимуществ компании или отрицательно повлияют на способность компании реализовывать конкурентные преимущества в будущем. Например, рост уровня благосостояния потребителей оказывает влияние на рынок в целом, а снижение значимости характеристик товара в глазах целевых

потребителей будет оказывать неблагоприятное влияние на конкурентоспособность исследуемой компании.

Сильные стороны включают в себя имеющиеся у предприятия ресурсы и навыки, которые позволяют извлекать выгоды из открывающихся возможностей, а также избегать опасностей или противостоять им.

Слабые стороны представляют собой недостатки навыков или ресурсов в какой-либо области, снижающие способность предприятия действовать более успешно, чем конкуренты.

На основании выделенных факторов проводится разработка рекомендаций (вариантов решения) относительно того, как укрепить сильные стороны компании, исправить слабые стороны, использовать возможности и преодолеть опасности.

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции — существенные факторы, определяющие стратегию. Оценка компанией этих факторов непосредственно влияет на то, какую позицию ей надо занимать на рынке, и какой будет стратегия конкурентной борьбы. Когда компания решает, что ее присутствие в данной отрасли становится все менее привлекательным и выгоднее направлять инвестиции в какую-либо другую сферу, она может выбрать стратегию замораживания и изъятия капиталовложений. Если уровень конкуренции значительно усиливается, компания обязана предпринять какие-либо меры по защите своих позиций. Такими действиями могут быть, скажем, активное наступление на конкурентов, политика демпинга, внедрение новых технологий — все, что может существенно увеличить конкурентоспособность фирмы и послужить доказательством того, что фирма пересмотрела свою стратегию. Разработчик стратегии вынужден постоянно учиться новым приемам и методам конкурентной борьбы в своей отрасли.

Возможности компании и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Обе составляющие необходимо учитывать при осуществлении стратегических действий. Стратегию необходимо строить так, чтобы реализовывалось как можно больше возможностей, особенно тех, которые связаны со стабильным конкурентным преимуществом и доходностью компании. Аналогично стратегия должна быть направлена на защиту компании от внешних угроз настоящему и будущему ее положению.

Для того чтобы стратегия была успешной, необходимо тесно увязать ее с возможностями рынка и угрозами внешней среды, что обычно означает разработку наступательных мероприятий по реализации наиболее привлекательных возможностей, предлагаемых рынком, и создание оборонительных рубежей для защиты долгосрочных конкурентных позиций фирмы и ее прибыльности.

Стратегия должна отвечать сильным и слабым сторонам компании и конкурентным возможностям. Сильные стороны фирмы делают некоторые возможности и стратегии более

приемлемыми, увеличивая вероятность их реализации. Таким же образом слабые стороны фирмы и слабое конкурентное положение накладывают отпечаток риска на определенные стратегии, а иногда вообще делают их неуместными.

Кратчайший путь к конкурентному преимуществу проходит через те виды деятельности, в которых фирма зарекомендовала себя лучше всего, а соперники не обладают достаточным опытом и не смогут развиваться иначе как за счет высоких затрат или в течение длительного периода. Даже если организация не обладает никакими преимуществами - а в жизни часто именно так и бывает - она должна разрабатывать стратегию на основе имеющихся ресурсов и приобретенных навыков.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы характеризуют внутреннюю среду компании?
2. Назовите и дайте характеристику факторов внутренней среды компании.
3. Назовите этапы стратегического анализа предприятия.
4. Перечислите известные вам методы анализа внутренней среды компании.
5. Какие инструменты анализа внешней среды компании вам известны? В чем сущность техники анализа ПЭСТ?
6. Какова сущность теории конкуренции Майкла Портера? Перечислите пять движущих сил рынка.
7. Каким образом ключевые факторы успеха предприятия определяют конкурентную стратегию?
8. Перечислите критерии оценки перспектив развития отрасли.
9. Назовите факторы, объясняющие различия в издержках конкурентов.
10. Классическая модель цепочки ценностей включает ...
11. SWOT - анализ: оценка сильных и слабых сторон компании, его использование для учета и оценки внешних возможностей и угроз. Специфические рыночные возможности и угрозы

Практическое задание

1. Что из перечисленного относится к факторам, оказывающим влияние на конкуренцию (по Майклу Портеру):
 - а) размер организации;
 - б) вид деятельности организации;
 - в) угроза появления субститутов (товаров- заменителей);
 - г) конкуренция внутри отрасли;

угроза вторжения новых конкурентов

2. Анализ конкурентных преимуществ вашей фирмы вы будете осуществлять с помощью:

- а) кластерного анализа;
- б) модели Майкла Портера;
- в) STEP – анализа.

3. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

Тестовые задания

1. SWOT-анализ включает:

- а) анализ конкурентных преимуществ организации
- б) *анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей организации и вероятных угроз
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- г) анализ ключевых факторов успеха организации

2. SWOT- анализ отличается от STEP-анализа тем, что:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты как внешней, так и внутренней среды организации
- б) *предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз
- г) STEP-анализ – это разновидность качественного, а SWOT – количественного анализа

3. Главной целью стратегического анализа внешней среды является определение:

- а) *возможностей и угроз
- б) перспектив и возможностей
- в) планов и перспектив
- г) планов и угроз

4. Анализ стратегических факторов внешней среды на предприятии проводит служба:

- а) внутреннего аудита
- б) финансовая
- в) *маркетинговая
- г) кадровая

5. PEST – анализ включает в себя:

- а) *политические факторы
- б) *экономические факторы
- в) производственные факторы
- г) финансовое состояние организации
- д) *технологические факторы
- е) организационную культуру организации

6. Анализ внешней среды – это:

- а) определение демографических тенденций развития
- б) учет действия правительства в деятельности организации
- в) *контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз
- г) организация работы по анализу рынка

7. При анализе внешней среды выделяются уровни:

- а) микросреда
- б) *макросреда
- в) внутренняя среда
- г) *непосредственное окружение
- д) техническая среда

8. К основным типам внешнего окружения НЕ относится:

- а) изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами
- б) враждебное окружение создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта
- в) разнообразное окружение присущее глобальному бизнесу
- г) *стабильная среда, характеризующаяся медленными переменами

9. К политико-правовым факторам STEP-анализа относят:

- а) тенденции валового национального продукта
- б) темпы инфляции или дефляции
- в) *законодательство в сфере деятельности организации
- г) демографическую структуру населения
- д) *правительственную стабильность

10. К социокультурным факторам STEP-анализа относят:

- а) затраты на научные исследования
- б) *обычаи и привычки населения
- в) регулирование занятости населения
- г) *демографическую структуру населения
- д) инвестиционную политику

11. К экономическим факторам STEP-анализа относят:

- а) законодательство в сфере деятельности организации
- б) *тенденции валового национального продукта
- в) *темпы инфляции или дефляции
- г) налоговую политику государства
- д) социальную мобильность населения

12. В понятие внутренней среды организации включают:

- а) конкурентов
- б) поставщиков

- в) *финансы
- г) территория
- д) *маркетинг

13. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия направленный на оценку текущего состояния бизнеса его сильных и слабых сторон и выявление стратегических проблем:

- а) *управленческий анализ
- б) портфельный анализ
- в) стратегический анализ
- г) ситуационный анализ

14. Главным результатом анализа внутренней среды является определение:

- а) *конкурентных преимуществ предприятия
- б) *сильных сторон предприятия
- в) *слабых сторон предприятия
- г) угроз, исходящих из внешней среды
- д) возможностей, исходящих из внешней среды
- е) стратегии развития организации

15. В результате SWOT-анализа получаем:

- а) внешнюю оценку предприятия
- б) внутреннюю оценку предприятия
- в) список сильных сторон предприятия
- г) *направления развития предприятия

16. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

- а) для того чтобы лучше понимать, что происходит
- б) для соблюдения правильной технологии планирования
- в) *для осуществления результативного планирования
- г) для изучения конкурентов предприятия

7. ПРОЦЕДУРА АНАЛИЗА И ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ

7.1 Выбор позиции в конкуренции. Матричный анализ хозяйственного портфеля компании. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

В современных условиях одним из решающих факторов успеха/неуспеха коммерческой деятельности является усиливающаяся нестабильность внешней среды предприятия: события становятся все более непривычными и их невозможно узнать на основе прошлого опыта; повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции предприятия; возрастает частота появления неожиданных событий, внезапных изменений, их непредсказуемость. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление коммерческой деятельностью путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции. Для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество. Эти методы требуют усиления мотивов предпринимательства, а также использования специфических моделей принятия и реализации решений, имеющих важные долгосрочные последствия (стратегических решений). Одной из основных моделей принятия стратегических решений оптимизации прибыли (в краткосрочной и долгосрочной перспективе) является модель выбора стратегических позиций предприятия (компаний, фирмы) в конкуренции.

Достаточно популярным инструментом маркетингового анализа является матричный анализ хозяйственного портфеля фирмы. Хозяйственный портфель – это все виды деятельности, которыми занимается фирма или все товары и услуги, которые она предлагает.

Первая матрица для анализа была разработана Бостонской консалтинговой группой и получила 3 названия: BCG, БКГ и матрица «рост/доля». Это двухклеточная матрица по каждой оси, одна из которых показывает долю рынка относительно основного конкурента, другая темпы роста отрасли

Матрица «рост/доля» позволяет компании классифицировать каждое из своих СХП (структура хозяйственного подразделения) по его доле на рынке. Используя данную матрицу, фирма может определить, какое из её СХП играет ведущую роль по сравнению с конкурентными, а также сделать вывод о том, какова динамика её рынков (развиваются они, стабилизируются или сокращаются). Матрица выделяет 4 типа предприятий и предполагает стратегии для каждого из них:

- 1. «Звезда». Занимает лидирующее положение на рынке. Основная цель - поддержать относительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. Имеет значительную прибыль, потребует больших финансовых ресурсов (стратегия роста).
- 2. «Дойная корова». В неё превращается «Звезда» по мере того, как замедляется развитие отрасли. Занимает большую долю рынка в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Имеет большую часть постоянных потребителей, которых трудно привлечь к конкурентам.
- 3. «Трудный ребёнок» («Дикая кошка»). Незначительно воздействует на рынок (малая доля) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, точно не определены конкурентные преимущества. Ведущее место занимают товары конкурирующих фирм. Требуется значительных средств для удержания на рынке и для расширения рыночной доли.
- 4. «Собака». Предприятия с ограниченным объёмом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (маленький рост). Достаточно длительный период времени существуют на рынке. Не удаётся привлечь внимание потенциальных потребителей; существенно отстаёт от конкурентов. Характерны значительные издержки и незначительные возможности рынка (стратегия сокращения).

Главным достоинством матрицы БКГ является фокусирование внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СХП и указания на использование этих потоков для оптимизации портфеля корпорации. Однако матрица БКГ имеет ряд существенных недостатков. Это упрощенная модель в двух измерениях, которая не учитывает ряд важных факторов. Бизнес, занимающий малую часть рынка, может быть очень прибыльным и занимать сильную конкурентную позицию. Точно так же рост рынка - не единственный фактор, определяющий привлекательность СХП.

Матрица McKinsey – это матрица формата 3x3, которая используется для отображения, сравнительного анализа и установления стратегических позиций различных бизнесов холдинговой структуры. Считается, что положительная характерная особенность модели GE/McKinsey состоит в том, что она преодолевает такой существенный недостаток модели BCG, как слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей ее матрицы.

В отличие от матрицы BCG в матрице McKinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.



Рисунок 6 – Матрица McKinse

Таблица 6 - Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов при их позиционировании по модели GE/McKinsey

Оценка конкурентоспособного статуса (X)	Оценка привлекательности (Y)
1. Относительная доля рынка	1. Размер рынка и темпы роста
2. Разброс по прибыли относительно основных конкурентов	2. Особенности конкуренции
3. Способность конкурировать по ценам и качеству	3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4. Технологические преимущества	4. Требования к технологиям и инвестициям
5. Маркетинговые преимущества	5. Барьеры входа и выхода
6. Уровень менеджмента	6. Сезонность
7. Знание потребителя и рынка	7. Цикличность
8. Гибкость	8. Воздействие внешней среды

Один из главных конечных результатов применения модели – это стратегическое позиционирование конкретных бизнесов, которые входят в бизнес-портфель холдинговой структуры. При этом цель такого позиционирования – будущая прибыль конкретных бизнесов как результат соответствующих дополнительных инвестиций.

Таким образом, модель GE/McKinsey, прежде всего, должна дать определенную так называемую ранжировку всех бизнесов корпорации (холдинговой структуры) как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Основные положения методического описания модели GE/McKinsey сводятся к следующему.

В матрице по оси Y оцениваются параметры конкретного бизнеса, которые корпорации практически неподконтрольны, т.е. фактически это значимые факторы ее

внешней среды, по оси *X*, наоборот, зафиксированы параметры позиционирования, которые от корпорации зависят.

На начальном этапе применения модели GE/McKinsey для интегральной оценки координат каждого бизнеса использовалось до 40 параметров. Со временем их количество сократилось до уровня 15–20.

Анализируемые бизнесы могут отображаться на сетке матрицы в виде кругов, координаты центров которых задаются соответствующими показателями данного бизнеса по осям *X*, *Y*. Размер каждого круга пропорционален объему продаж на данном рынке. Доля конкретного бизнеса корпорации (холдинговой структуры) изображается как конкретный сегмент соответствующего круга.

Схема демонстрирует, что модель GE/McKinsey выделяет стратегические позиции трех типов: первый тип – победитель, второй тип – промежуточный, третий тип – проигравший.

Согласно модели первому типу бизнесов устанавливается высокий приоритет для инвестирования, второму типу – средний, а третьему – низкий.

В свою очередь каждый из указанных типов включает три конкретные бизнес-позиции. Краткие характеристики каждой из девяти позиций сводятся к следующему.

1. *Победитель 1*. Данная позиция характеризуется высокой привлекательностью рынка и сильным конкурентным статусом. По данному бизнесу корпорация, скорее всего, является явным лидером. Поэтому суть стратегии такого бизнеса – сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования.

2. *Победитель 2*. Для этой позиции характерна высокая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но одновременно это и не отстающий бизнес. Следовательно, стратегическая задача по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы, во-первых, четко выявить его сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.

3. *Победитель 3*. Рыночная привлекательность средняя, но конкурентный статус бизнеса высокий. Поэтому соответствующая бизнес-стратегия должна предусматривать: четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в таких сегментах; а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.

4. *Промежуточный 1*. Высокая привлекательность рынка, но низкий конкурентный статус. Для такого бизнеса возможны две альтернативные стратегии. Первая стратегия –

это переход в победители за счет создания и развития сильных сторон корпорации именно по данному бизнесу плюс изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно в своей особой нише. Вторая стратегия – падение в проигравшие вплоть до стратегии ликвидации.

5. *Промежуточный* 2. Позиция является "самой промежуточной" из всех промежуточных позиций. Поэтому и соответствующая бизнес-стратегия должна быть средней, т.е. возможно только особенно избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

6. *Промежуточный* 3. Низкая рыночная привлекательность, но высокая конкурентоспособность. Данную позицию часто называют "производитель прибыли". Стратегия такого бизнеса должна предусматривать только краткосрочные эффективные инвестиции, так как высока вероятность "схлопывания", т.е. исчезновения данного рынка.

7. *Проигравший* 1. Для данной позиции характерна средняя привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия такого бизнеса должна быть или нацелена на его развитие в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной (минимальной) прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса, или, если это невозможно, на уход из данной позиции, вплоть до ликвидации бизнеса.

8. *Проигравший* 2. Низкая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес-стратегия в данной позиции либо концентрирует усилия на снижении риска и защите бизнеса в отдельных наиболее прибыльных сегментах рынка, либо ориентирует корпорацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.

9. *Проигравший* 3. Низкая привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия по такому бизнесу должна быть нацелена или на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции или не только на отказ от инвестиций, но даже на полную ликвидацию бизнеса.

Итак, если данная корпорация (холдинговая структура) сумеет правильно позиционировать свои конкретные бизнесы по девяти клеткам *матрицы McKinsey*, то в зависимости от особенностей конкретной ситуации, в разрезе каждой из девяти позиций, она сможет принять удачные стратегические решения по каждому своему бизнесу. Это как раз и соответствует целям применения модели.

Обширная практика использования *модели GE/McKinsey* позволила исследователям сделать ряд обобщений и предложить соответствующие типовые решения. Так, Ансофф опубликовал собственный вариант типовых решений. Этот вариант представлен в таблице.

Таблица 7 - Типовые решения (стратегические указания) по позициям модели GE/McKinsey

№ п/п	Наименование позиции	Стратегические указания
1.	Победитель 1	Инвестировать или удерживать позиции
2.	Победитель 2	Инвестировать, реинвестировать прибыль
3.	Победитель 3	Реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду
4.	Промежуточный 1	Инвестировать, реинвестировать, уходить
5.	Промежуточный 2	Извлекать максимальную выгоду или уходить
6.	Промежуточный 3	Извлекать максимальную выгоду или уходить
7.	Проигравший 1	Остаться или медленно уходить
8.	Проигравший 2	Медленно уходить
9.	Проигравший 3	Уходить быстро или оставаться

Модель GE/McKinsey, как и любая другая модель, относительно бесконечно разнообразной "живой" практики бизнеса имеет ряд существенных ограничений. К таковым, например, относятся следующие три ограничения.

1. В соответствии с методикой модели, конкурентный статус конкретного бизнеса устанавливается на текущий период времени, а затем он без существенных изменений экстраполируется на весь рассматриваемый стратегический период.

Но на практике в течение стратегического периода конкурентная ситуация и реальный конкурентный статус любого бизнеса могут измениться существенным образом.

2. Процесс стратегического выбора по модели – это пассивный упреждающий процесс, т.е. корпорация (холдинговая структура) предугадывает будущее, которое должно состояться как бы без ее участия.

Но на самом деле современные холдинговые структуры, особенно крупные корпорации-лидеры, не ограничиваются только предвидением будущего. Они активно участвуют в его создании своими решительными предпринимательскими действиями: предлагают рынку новые продукты, осуществляют агрессивную рекламу и системный маркетинг по формированию нужного спроса, внедряют новые технологии и т.д.

3. Модель GE/McKinsey структурирует бизнес-портфель анализируемой корпорации (холдинговой структуры) по девяти конкретным позициям своей матрицы.

В нестабильных условиях, когда в обозримом будущем ожидается смена фаз жизненного цикла спроса и технологии, т. е. они становятся короче, чем временной горизонт внутрифирменного планирования, измерение перспектив при помощи лишь показателя темпа роста дает неточные результаты. В такой ситуации для более точного измерения потенциала привлекательности СЗХ необходимо принимать во внимание не

единичный фактор — темп роста, а целый набор критериев, которые можно рассматривать как возможности или угрозы, открывающиеся в данной СЗХ. Такая оценка, будучи существенно более сложной, чем простое соизмерение темпа роста, тем не менее дает намного более реалистическую базу для сопоставления сложных и взаимосвязанных факторов, которыми определяется относительная привлекательность СЗХ для фирмы.

В настоящее время разработаны различные методики оценки привлекательности СЗХ. Кратко рассмотрим одну из них, принципы которой можно описать в следующей последовательности (рис. 7).



Рисунок 7 - Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

1. Прогноз ПЭСТ-факторов для тех СЗХ, которые интересуют фирму. Из-за возможных изменений в политических, экономических, социальных и технологических условиях при оценке степени привлекательности следует учитывать уровень будущей нестабильности. Здесь предпочтителен метод разработки сценариев будущих условий.

2. Анализ степени воздействия важнейших тенденций и событий на соответствующую СЗХ. Результатом является оценка уровня нестабильности как следствие выявленных возможностей (О) и угроз (Г) на основе экспертных оценок.

3. Экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности. Здесь предпочтительно использование количественных методов прогнозирования.

4. Анализ факторов, определяющих спрос. Результат анализа — оценка качественными методами прогнозирования возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса для краткосрочного и долгосрочного периода. Полученная оценка

применяется для корректировки экстраполяции, что позволяет получить количественную характеристику будущей тенденции.

5. Анализ факторов, определяющих рентабельность, по аналогии с п. 4.

6. Определение общей оценки привлекательности СЗХ как сочетания перспектив роста (G), рентабельности (P) и возможного уровня нестабильности внешней среды на основе соотношения благоприятных (O) и неблагоприятных (T) возможных изменений.

Привлекательность СЗХ можно представить в виде аддитивной функции с весовыми коэффициентами:

$$СЗХ = \alpha G + \beta P + \gamma O - \omega T,$$

где α , β , γ , ω — коэффициенты, которые определяют относительный вклад каждого критерия и в сумме составляют 1,0. Эти коэффициенты указывают на сравнительную привлекательность ориентиров для фирмы. Они могут быть связаны с краткосрочными или долгосрочными перспективами роста, краткосрочной или долгосрочной рентабельностью, стратегической гибкостью или синергизмом.

Приоритеты зависят от того, что предпочитает руководство фирмы (с учетом давления со стороны основных акционеров) и чего оно добиваются — максимизации текущих прибылей или ориентируются на долгосрочные доходы; минимизации стратегического риска или оптимизации общей стратегической эффективности путем синергического взаимодействия всех СЗХ.

7.2 Управление стратегическим набором. Матрица баланса жизненных циклов.

Стратегическая гибкость

При стратегическом планировании руководство организации сталкивается с рядом проблем, которые определяют ее положение на рынке.

Сформулируем эти проблемы в виде вопросов:

- Какие направления бизнеса сворачивать?
- Какие направления бизнеса развивать?
- В какой бизнес перейти?

Планирование стратегической позиции в бизнесе базируется на том, чем компания занимается в данный момент, какие направления ею не охвачены, а также что более и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

При выборе конкурентного статуса проводится анализ, который помогает организации. Во-первых, в определении стратегии, управленческих возможностей и

ресурсов, которые организация должна сосредоточить в СЗХ по своему выбору. Во-вторых, в определении программы краткосрочного распределения ресурсов между СЗХ.

Сбалансированность набора СЗХ с различными жизненными циклами дает ответ на один из важнейших вопросов для организации в современных условиях хозяйствования: каким должен быть набор СЗХ на длительную перспективу, и какие зоны хозяйствования организация должна стремиться освоить.

Наиболее удобным инструментом для сбалансирования ближних и дальних перспектив может служить матрица баланса жизненных циклов. В данной матрице каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую фазу ее жизненного цикла в близкой и дальней перспективе, и ожидаемый конкурентный статус организации. Также матрица содержит клетки для дополнительной информации, где каждая СЗХ должна быть обозначена кругом, диаметр которого соответствует размерам рынка, а сектор в этом круге показывает долю фирмы на этом рынке. Такая матрица наглядно демонстрирует ближайшую и дальнюю перспективу организации, поэтому может быть наглядным демонстрационным материалом для определения правильности выбора того или иного курса действий и сбалансированности работы.

Для разработки данной модели на предприятии необходимо выполнить следующие виды работ:

1. Распределить СЗХ с необходимой информацией между соответствующими клетками блоков матрицы - долгосрочной и краткосрочной перспектив (выбрав фазу жизненного цикла, будущий конкурентный статус, масштабы рынка и долю организации на этом рынке).

2. Просуммировать объемы продаж и прибылей и записать полученные результаты в верхние ячейки в строку экстраполяции (в краткосрочном и долгосрочном блоке). Просуммировать по горизонтали и вписать в последние ячейки клеток каждой строки полученные суммы: средние объемы продаж и средние прибыли организации в ближайшей и дальней перспективе.

3. Определить и вписать контрольные показатели. Контрольные цифры зависят от:
 - результатов, которые ожидает руководство в перспективе;
 - наличия ресурсной базы для сглаживания разницы между ожидаемыми и контрольными показателями. Для этого организация должна располагать ресурсами, которые можно мобилизовать для достижения планируемого результата своей деятельности.

4. Распределить вклады каждой СЗХ в достижение контрольных показателей. На этом этапе используются такие критерии, как:

- годовые результаты по каждой СЗХ, которые должны соответствовать контрольным показателям объемов продаж и прибылей;

- набор в целом, который должен развиваться непрерывно.

5. Определить планируемые капиталовложения для фаз жизненного цикла продукта. Вписать их в строку экстраполяция и просуммировать по всей строке.

6. Определить необходимые объемы капиталовложений и распределить их суммы в ячейке контрольных цифр.

7. Соотнести расчетные показатели капиталовложений с обеспеченностью организации данными ресурсами.

Данная модель помогает определить, какие СЗХ необходимо сократить, уменьшить или расширить, а также определить контрольные цифры масштабов и рентабельности существующих и новых СЗХ, которые предприятие стремится освоить в соответствующих фазах их жизненных циклов.

Для того чтобы организация могла справиться с нестабильностью внешней окружающей среды и была готова ей противостоять, кроме сопоставления наборов СЗХ в ближней и дальней перспективах, необходимо использовать и другие принципы.

Одним из них является стратегическая гибкость организации. Внутренняя гибкость предприятия решается путем внутриорганизационной координации, при которой материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут легко и своевременно перераспределяться из одной СЗХ в другую. Внешняя гибкость достигается путем выбора такого поведения фирмы на рынке, которое может обеспечить ее независимость от одного продуктового набора, одной потребительской группы, одного рынка сбыта. Внешняя и внутренняя гибкости часто противоречат друг другу, так как организация, диверсифицируя свою внешнюю базу, рассредоточивает на переключение свои внутренние ресурсы.

Следующий важный принцип - это определение стратегической уязвимости предприятия. Для определения уязвимости предприятия можно провести анализ воздействия внешней среды на фирму. Последовательность проведения такого анализа можно представить следующим образом:

- определение перечня наиболее вероятных и существенных для организации неожиданностей;

- оценка влияния каждой неожиданности, которая обычно проводится по шкале от 0 до 10. Если влияние положительное, то это возможности для фирмы, если негативное - то угрожающие проблемы. Для каждого фактора также определяется время влияния на организацию;

- оценка гибкости в каждой СЗХ путем суммирования оценок влияния (положительного и отрицательного) и их сравнительного анализа.

Проведенный анализ стратегической уязвимости помогает организации понять степень ее зависимости от негативного влияния внешней среды.

Синергизм и внутренние взаимосвязи являются важным принципом для работы организации в современных условиях хозяйствования. В данном случае основной задачей является определение стратегической сегментации, а также решение вопроса о взаимодействии между различными СЗХ и СХЦ.

Необходимо отметить, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем большее значение приобретает синергетический эффект для успеха организации. При управлении стратегическим набором возникают противоречия между долгосрочными и краткосрочными ориентирами рентабельности и объемами продаж, гибкостью, рентабельностью и гибкостью, синергизмом. Балансирование стратегического набора предполагает выбор между противоречащими друг другу ориентирами.

Окончательное балансирование стратегического набора может потребовать изменений позиций выбранных СЗХ, что обозначено стрелкой обратной связи от набора к позиции. После пересмотра стратегия определяется с учетом выявленных изменений. Поскольку внедрение выбранного стратегического набора в общий план развития организации является сложным процессом, поэтому пересмотр проектов происходит постоянно с учетом внутриорганизационных изменений.

Наиболее известным методом оценки стратегий в долгосрочной перспективе является *метод управления* стратегическим набором, основанный на балансировании набора СЗХ с различными жизненными циклами (ЖЦ). Инструмент данного метода - *матрица* баланса жизненных циклов, отражающая одновременно и краткосрочные, и долгосрочные перспективы и позволяющая их взаимно уравнивать. Если *матрица* баланса ЖЦ показывает, что имеющийся у фирмы набор СЗХ недостаточно перспективен или долгосрочные перспективы сильно отличаются от краткосрочных, следует продуманно подойти к установлению такого соотношения между наборами СЗХ, при котором обеспечивается равновесие краткосрочной и долгосрочной рентабельности. Убыточные СЗХ на долгосрочной части матрицы зачеркиваются, и становится очевидным, что нужно образовывать новые СЗХ (с начальными фазами ЖЦ) и менять стратегию развития уже имеющихся зон. Вновь образованные СЗХ и зоны с измененной стратегией развития обведены штриховыми линиями (см. рис. 8).

Капитальные вложения	Экстраполяция						
	Контрольная цифра						
Прибыль	Экстраполяция						
	Контрольная цифра						
Реализация	Экстраполяция						
	Контрольная цифра						
Конкурентный статус	Очень высокий						Краткосрочная перспектива
	Высокий		СЗ × 2				
	Средний						
	Слабый					СЗ × 1	
	Убыточный						
Фазы ЖЦ		Зарождение	Ускор. рост	Замедл. рост	Зрелость	Затухание	
Конкурентный статус	Очень высокий						Долгосрочная перспектива
	Высокий	СЗ × 4					
	Средний						
	Слабый					СЗ × 1	
	Убыточный						
Капитальные вложения	Экстраполяция						
	Контрольная цифра						
Прибыль	Экстраполяция						
	Контрольная цифра						
Реализация	Экстраполяция						
	Контрольная цифра						

Рисунок 8 - Матрица баланса жизненных циклов

Каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую соответственно фазу ее жизненного цикла в близкой и далекой перспективе и ожидаемый конкурентный статус организации. На рисунке приводится также дополнительная информация: каждая СЗХ обозначена кружком, диаметр которого соответствует размерам рынка, а секторы показывают долю организации на этом рынке.

Порядок балансирования СЗХ:

1. определить положение всех СЗХ из бизнес-портфеля фирмы на полях матрицы, отражающих краткосрочную и долгосрочную перспективы;
2. просуммировать данные по столбцам от объемов продаж, прибыли в СЗХ и занести их в соответствующие строки вверху матрицы (позиция "Экстраполяция" в строках "Реализация" и "Прибыль"); рассчитать суммарные показатели по строкам;
3. занести общие объемы планируемых капиталовложений в итоговые клетки соответствующих строк (позиция "Экстраполяция");

4. в соответствии с установками руководства, с учетом мнений акционеров и ресурсных возможностей установить контрольные показатели объемов продаж и прибылей на ближнюю и дальнюю перспективу и вписать в итоговые клетки строк "Реализация" и "Прибыль" (позиция "Контрольная цифра");

5. распределить вклад СЗХ в контрольные цифры по этапам ЖЦ так, чтобы обеспечить непрерывность развития набора (суммарные по фазам числа занести в строки "Реализация" и "Прибыль", позиция "Контрольная цифра");

6. распределить суммарные планируемые объемы капиталовложений по СЗХ и фазам ЖЦ и занести в строки "Капитальные вложения" (позиция "Экстраполяция");

7. определить реальные потребности СЗХ в капиталовложениях на ближайшую и дальнюю перспективу, рассчитать суммы по фазам ЖЦ и всего и занести их в строки "Капитальные вложения" (позиция "Контрольная цифра", включая итоговую клетку);

8. сравнить итоговые суммы капиталовложений по позициям "Экстраполяция" и "Контрольная цифра", оценить расхождения с позиций возможности дополнительного финансирования. Если требуемый объем вложений не отвечает ресурсным возможностям, следует повторить процесс начиная с пункта 4 и продолжать итерации до тех пор, пока не будет обеспечен баланс, т. е. пока не совпадут итоговые суммы в строках "Капитальные вложения" по позициям "Экстраполяция" и "Контрольная цифра";

9. определить по матрице необходимые изменения в наборе.

Кружки, нарисованные в нижней части матрицы, - это предполагаемые долгосрочные позиции в СЗХ.

Пример дает основание предположить, что продажа продукции в области 1 сократится, а слабый конкурентный статус организации приведет ее к убыткам. Рынок в области 2 расширится и перейдет во вторую фазу роста. Если организация будет придерживаться нынешней сбытовой стратегии, она сохранит за собой долю рынка, а при более крупном объеме продаж - и свой краткосрочный конкурентный статус.

В данном примере организация не собирается менять свой выбор стратегических позиций в краткосрочной перспективе и направляет все свои силы на укрепление долгосрочных позиций. Пунктирный крест на кружке обозначает решение уйти из данной СЗХ. Организация приняла радикальное решение: пожертвовать затухающим, не дающим прибыли спросом в области 1. Как показывают пунктирные кружки, организация планирует увеличить свою долю рынка в области 2 и поднять свой конкурентный статус со среднего до очень высокого.

Из рисунка 9 следует, что в долгосрочной перспективе СЗХ-1 становится убыточной и фирма уходит из нее; стратегия развития СЗХ-2 должна измениться в сторону повышения

конкурентного статуса и выхода на лидирующие позиции на рынке; немедленно нужно начать работы по внедрению в СЗХ-3, чтобы в стратегической перспективе стать лидером на новом рынке и перейти к фазе ускоренного роста; следует начинать работы по образованию новой СЗХ-4.

После того как решения по имеющимся СЗХ приняты, становится очевидным, что, если не заниматься расширением набора, через десять лет организация потеряет доходы. В расчете на перспективу руководство решает вопрос о дополнении набора другими СЗХ: одной - в фазе зарождения и другой - в первой фазе роста. Эти зоны обозначены пунктирными кружками. В данных СЗХ организация претендует на значительную долю рынка. В обеих зонах общие размеры рынков должны быть небольшими (на что указывают диаметры кружков), чтобы организация могла рассчитывать, что она приобретет в них позиции сильных конкурентов.

Фактором, определяющим перспективы организации, является тот конкурентный статус, который она избирает для себя в данной СЗХ. Здесь измерителями служат соотношения между капиталовложениями организации и оптимальным объектом капиталовложений для данной СЗХ, а также соотношения между стратегией организации и оптимальной стратегией, управленческими возможностями организации и тем, чем должны располагать сильнейшие конкуренты в данной СЗХ.

Проблему стратегической уязвимости можно решить, выбирая такие СЗХ, зоны стратегических ресурсов и группы внешнего влияния, которые зависят от различных технологий и требуют разнородных экономических, культурных и политических условий, так что неожиданные события в одной области не смогут тяжело сказаться на другой.

Кроме того, фирма, склонная к предпринимательскому риску, постарается закрепиться в различных СЗХ, там, где можно рассчитывать на благоприятные неожиданности. Но закрепление фирмы на таких позициях усиливает стратегический риск. Хорошо известно, что риск идёт рука об руку с прибылью. СЗХ, в которых не бывает неожиданностей, - это обычно зоны зрелости и низких темпов роста. Но их преимущество - в низком уровне риска. Поэтому управляющие, если они склонны к наступательным действиям, должны быть уверены в том, что в наборе их фирмы СЗХ с высоким уровнем рентабельности и большим риском достаточно уравновешены менее перспективными, но и менее рискованными зонами.

Большинство фирм могут повысить свою внутреннюю гибкость лишь в меру той мобильности, которая обеспечивается свойствами технологий, квалификацией персонала, характеристиками оборудования, зданий, сооружений, складских запасов. Внешняя и

внутренняя гибкость противоречат друг другу. Насколько фирма диверсифицирует свою внешнюю базу, настолько же падает возможность переключения её внутренних ресурсов.

Контрольные вопросы

1. Что такое хозяйственный портфель компании?
2. Какова сущность матричного анализа хозяйственного портфеля фирмы BCG (Бостонской консалтинговой группы)?
3. Какие стратегии можно предложить для каждого из четырех типов продуктов предприятия («звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки»)?
4. Какова сущность отображения, сравнительного анализа и установления стратегических позиций различных бизнесов холдинговой структуры McKinsey?
5. Типовые решения (стратегические указания) по позициям модели GE/McKinsey «победитель», «промежуточный», «проигравший»?
6. На какие вопросы отвечает руководство компании при стратегическом планировании, которые определяют ее положение на рынке?
7. В чем заключается сущность матрицы баланса жизненных циклов? Каково ее назначение?

Практическое задание

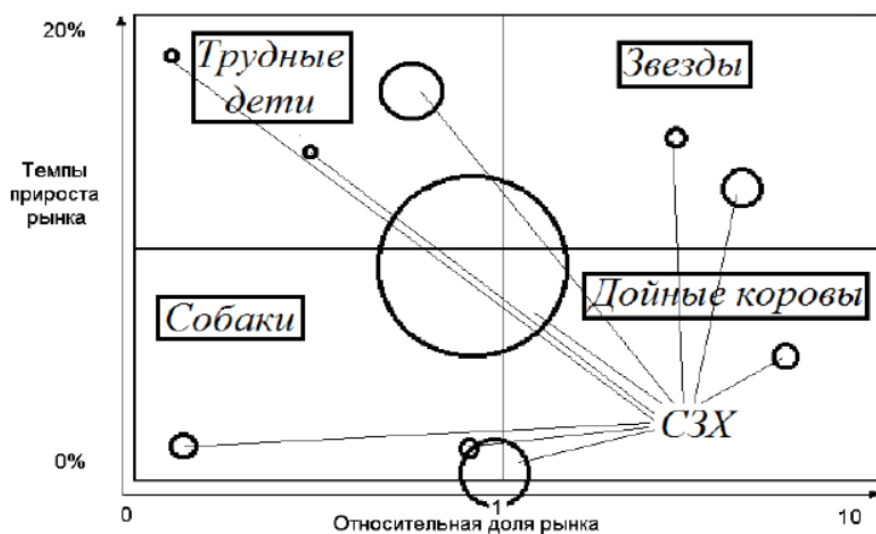
Компания «Nestle» - крупнейший производитель ряда кондитерских изделий, молочной продукции, чайной и кофейной продукции. Компания является диверсифицированной и работает одновременно на нескольких рынках. Необходимо составить оптимальный ассортиментный набор компании, а также оценить позиции конкурирующих

Фирм по отношению к компании «Nestle». Постройте матрицу БКГ стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании «Nestle» по следующим данным:

Бизнес-область организации Nestle	Объем продаж (в тыс. \$)	Размер области, приводимый к среднему (относительно общего объема продаж)	Годовые темпы прироста рынка (за 2009-2010 год)	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов (в тыс. \$)	Доля организации на рынке соответствующего сегмента (относительно продаж конкурентов)
1	2	3	4	5	6	7
TESTLE	200		5%	DINON	150	
TIDO	23.7		1%	BilBilDan	25	
TESPRAY	45		3%	BilBilDan	200	
TINHO	46.5		5%	BilBilDan	15	
TARNATION	355		12%	DINON	490	
MILKMAI	36		12%	DINON	45	
COFFEE-MATTE	55.5		17%	Biomix	20	
MOCCA	11		17,50%	DINON	20	
TESTLE OMEGA PLUS	23.2		18%	DINON	8.5	
BEER BRAND	4.7		18,50%	DINON	10	

Графа 7 получается путем деления графы 2 на графу 6, графа 3 получается путем деления графы 2 на сумму графы 2

Матрица БКГ должна иметь следующий табличный вид:



Положение и размер каждой СЗХ определяется вами самостоятельно, по оси X откладываются данные графы 6, по оси Y – данные графы 4. Размер СЗХ определяется по данным графы 3 (сравнительно – чем больше значение, тем больше площадь круга).

Определите, к каким секторам относится каждая СЗХ, решите вопрос о приоритетах финансирования для компании в отношении различных СЗХ.

Задание 2. Проанализировать с использованием матрицы BCG продуктовый портфель предприятия. На основе анализа предположить стратегически важные направления развития продукта компании.

Тестовые задания

1. Виды стратегий по уровням управления:

- а) *портфельная
- б) текущая
- в) стратегии роста
- г) *деловая (конкурентная)
- д) *функциональная
- е) дифференциации

2. Основная цель «портфельной» стратегии:

- а) разделение труда
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента
- в) *расширение и укрепление стратегических хозяйственных единиц предприятия
- г) выявление конкурентных преимуществ

3. Основная цель деловой стратегии:

- а) *достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации
- б) расширение портфеля ценных бумаг
- в) определение работ в подразделениях организации
- г) совершенствование структуры управления

4. Основная цель функциональной стратегии:

- а) разработка миссии организации
- б) *разработка целей и задач в подразделениях организации
- в) определение сроков реализации продукции
- г) выявление потребностей персонала

5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) *эластичность спроса по цене высока
- б) эластичность спроса по цене низка
- в) эластичность спроса по цене нулевая
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

6. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) *в условиях массового спроса
- б) *когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности
- г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу
- д) при торговле однородным товаром

7. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- а) *торговле однородным товаром
- б) производстве товаров массового спроса
- в) оказании элитных услуг
- д) организации торговли в маленьком городе

8. Основные элементы стратегии:

- а) *система целей

- б) производство
- в) маркетинг
- г) *миссия
- д) *планы
- е) рынок

9. Основная задача инновационной стратегии:

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) *разработка и внедрение новой продукции
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

10. Основная задача производственной стратегии:

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) *развитие и модернизация производства
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

11. Основная задача инвестиционной стратегии:

- а) *обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) реконструировать существующее производство
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

12. Основная задача маркетинговой стратегии:

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) *выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) реконструировать существующее производство
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

13. Основная задача внешнеэкономической стратегии:

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) реконструировать существующее производство
- г) *выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

14. К базовым стратегиям школы позиционирования (М.Портера) относятся стратегии:

- а) *лидерства в издержках
- б) функциональные
- в) *дифференциации
- г) инновационные

- д) производственные
- е) *фокусирования

15. Стратегия лидерства в издержках – синоним стратегии:

- а) лидерства в товаре
- б) *лидерства в цене
- в) лидерства в нише
- г) лидерства в технологии

16. Стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать для них комплекс маркетинговых усилий:

- а) корпоративные
- б) *деловые
- в) функциональные
- г) инвестиционные

17. Стратегии, позволяющие согласовать потенциал предприятия с требованиями рынка, определяют способ взаимодействия с ним и пути лучшего использования ресурсов:

- а) *корпоративные
- б) инструментальные
- в) функциональные
- г) маркетинговые

18. Ориентация на решение стратегических задач характерна для:

- а) концепции традиционной организации
- б) *концепции современной организации
- в) сбытовой концепции
- г) производственной концепции

19. Виды корпоративной стратегии:

- а) *«портфельная»
- б) *отдельных видов бизнеса
- в) финансовая
- г) маркетинговая
- д) функциональная

20. Фирма, стремящаяся получить возможно максимальный доход, планируя в перспективе уход с рынка, использует стратегию:

- а) сокращения расходов
- б) *«сбора урожая»
- в) ликвидация
- г) расширения

21. Для фирм с ограниченными ресурсами наиболее привлекательна стратегия:

- а) лидерство в товаре
- б) лидерство в цене
- в) *лидерство в нише
- г) лидерство в издержках

22. Если основная цель предприятия в среднесрочной перспективе – выживание, то оптимальная для такого предприятия стратегия:

- а) интенсивного роста

- б) интегрированного роста
- в) *сокращения
- г) наступательная
- д) *оборонительная

23. Стратегия, предполагающая развитие предприятия и превышение показателей каждого последующего года по сравнению с предыдущим:

- а) *стратегия роста
- б) стратегия сокращения
- в) стратегия фокусирования
- г) корпоративная стратегия

24. Стратегия «расширение» соответствует ожидаемому результату в виде внедрения ноу-хау. При этом ставится цель:

- а) оборонительная
- б) *наступательная
- в) сокращение
- г) ликвидация

25. Фирма производит бытовые холодильники и реализует их на территории РФ. Фирма планирует открыть сеть кофеен. Решение фирмы соответствует стратегии развития:

- а) развитие рынка
- б) проникновение на рынок
- в) *диверсификация
- г) бенчмаркинг

26. Основным приемом портфельного анализа являются матрицы:

- а) одномерные
- б) *двухмерные
- в) трехмерные
- г) четырехмерные

27. Бизнес – единица должна:

- а) *обслуживать рынок
- б) работать на другие подразделения предприятия
- в) *иметь своих потребителей
- г) *иметь своих конкурентов
- д) осуществлять инвестиции на рынке
- е) осуществлять уход с рынка

28. Модель жизненного цикла товара лежит в основе матрицы:

- а) *BCG
- б) Игора Ансоффа
- в) конкуренции Портера
- г) General Electric

29. Для построения матрицы BCG используют две переменные:

- а) *относительная доля рынка
- б) привлекательность отрасли
- в) старый рынок
- г) новый товар

д) *темпы роста рынка

30. Товар, имеющий низкую долю рынка и не имеющий возможностей роста, т.к. находится в непривлекательных отраслях:

- а) товар «трудные дети»
- б) товар «звезда»
- в) товар «дойная корова»
- г) *товар «собака»

31. Инвестиции для обеспечения высоких темпов роста – это возможная стратегия для товара:

- а) «трудные дети»
- б) *«звезда»
- в) «дойная корова»

32. Основывается на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса матрица:

- а) Портера
- б) *McKinsey
- в) Ансоффа
- г) BCG

33. Стратегические альтернативы матрицы McKinsey:

- а) *инвестировать, чтобы удержать занятую позицию
- б) *инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию
- в) товарная экспансия
- г) *снизить уровень инвестиций с намерением собрать урожай
- д) диверсификация
- е) рыночная экспансия

8. УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

8.1 Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации. Источники сопротивления

Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации. Это необходимо учитывать топ-менеджерам при управлении персоналом в условиях инноваций.

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер предложили систематизацию причин сопротивления, позволяющую в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить причины этого сопротивления.

Рассмотрим данные их исследований подробнее.

1. Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущей каждому человеку: люди, вследствие своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, вследствие его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не было осуществлено.

2. Неправильное понимание целей стратегии обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей реализации стратегии. Эта ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

3. Различная оценка последствий осуществления стратегии связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии как для организации, так и для отдельных групп, сложившихся внутри нее.

4. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

Когда менеджер сталкивается с поведением персонала, которое ему представляется сопротивлением осуществлению стратегии, он должен разобраться в различных вариантах и нюансах такого поведения. Для этого полезно выявить формы сопротивления на следующих организационных уровнях: организационный уровень; уровень группы; уровень индивида.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление, и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Рассмотрим особенности сопротивления на этих уровнях.

Организационный уровень. На этом уровне структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: либо устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями, либо, например, агрессивные стратегии маркетинга представляются вообще неприемлемыми для общественной организации. Существующие структура и культура не могут приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами. Это связано с тем, что культурные и структурные изменения невозможно провести быстро, они требуют значительного времени и больших затрат человеческих ресурсов. Один из путей уменьшения сопротивления - это комплексный, системный подход к изменению. Сложность заключается в том, что для понимания организации как системы взаимосвязанных элементов необходимо учитывать поведение всех подразделений (финансы, производство, сбыт, снабжение, человеческие ресурсы и др.). Системный подход предусматривает рассмотрение организации как единого взаимозависимого целого, где изменения в одной части вызывают изменения и в других частях. Такой подход к организации сложен, но может привести к успеху в реализации стратегии.

Уровень группы. При проектировании осуществления стратегии необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит как из формальных групп (управлений, отделов, секторов и т.д.), так и неформальных, например «ветеранов» организации, активных пользователей Интернета или любителей футбола. Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (идеально - еще на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Для этого может потребоваться ознакомление с результатами организационной диагностики тех подразделений и групп организации, которые будут затронуты стратегическим изменением, проведение семинаров и дискуссий, в которых бы участвовали эти группы, организация новой информационной сети, чтобы каждый мог получить информацию о том, что происходит, и имел возможность выразить свои сомнения (например, на корпоративном сайте в Интернете). Привлечение на

свою сторону влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние.

Уровень индивида. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида - члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если группа, к которой принадлежит индивид, даже поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свое личное беспокойство относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа менеджера с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии. Такая работа должна привести к изменению поведения сотрудника.

Человек и коллектив сопротивляются изменениям тогда, когда они не чувствуют себя в безопасности и не уверены в позитивности результатов и последствий изменений для себя. Отсюда можно сформулировать мотивы сопротивления работников нововведениям:

- 1) работники вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре;
- 2) они чувствуют, что в результате изменений могут оказаться лишними;
- 3) работники чувствуют неспособность выполнять новую роль, отведенную им в результате изменения;
- 4) они чувствуют, что потеряют «лицо» в глазах руководства;
- 5) работники не способны или не желают обучаться новому делу и осваивать новый стиль поведения.

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям, которые могут использовать топ-менеджеры: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Отчасти этот подход пересекается с подходом Э. Хьюза, что свидетельствует о нахождении этими исследователями общих закономерностей при осуществлении стратегического изменения. Ниже мы рассмотрим пути и условия успешного осуществления выделенных Коттером и Шлезингером методов, однако предварительно представим результаты анализа в таблице 8.

Таблица 8 - Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если удалось убедить людей, то они часто будут помогать при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и инициаторы изменений обладают значительной силой	Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Если говорить о групповом сопротивлении, то надо учитывать, что коллектив характеризуется стабильностью и постоянством в гораздо большей мере, чем отдельный человек. Намного легче отодвинуть в сторону одного человека, когда он стоит на пути прогресса, чем изменить отношение к прогрессу группы людей.

На уровне малой группы возникают новые аспекты, связанные с борьбой отдельных членов группы за или против инновации. Достичь единства действий можно либо приказом (тогда будут недовольные, возможен явный или тайный саботаж), либо убеждением в пользе нововведения для каждого личного, либо дискуссией с приходом к компромиссу (оппоненты поддержат данное нововведение в обмен на уступки в иных направлениях). На уровне

организации в целом процесс осуществления изменения еще более сложен и продолжителен, поскольку его идея должна овладеть не только высшим руководством, но и всеми малыми группами, из которых состоит организация.

Поэтому первым шагом до начала нововведения должно стать создание «стартовой площадки нововведения», когда создаются источники власти, способные обеспечить процессу изменений стартовый импульс. При этом разрабатываются планы, определяются ответственные лица, ресурсы, схемы взаимодействия и этапы осуществления новшества. Анализируются индивидуальные свойства работников, их возможное отношение к новациям и потенциальные возможности ее торможения, выявляются подразделения организации, которых затронут изменения.

Вторым шагом (этапом) является анализ поведения ведущих работников, которые, как предполагается, либо поддержат изменения, либо окажут им сопротивление, а также причин такого поведения. Выявляется соотношение потенциалов этих групп, на этой базе разрабатывается схема поддержки и сопротивления новациям.

На третьем этапе, используя данную схему, принимаются меры по устранению излишнего сопротивления. Для этого преодолеваются неверное понимание и преувеличенный страх перед изменениями, работникам разъясняются необходимость, благоприятная возможность и выгодные последствия изменения для результатов деятельности предприятия. Особое внимание уделяется группам и отдельным лицам, с чьей стороны можно ожидать противодействия. Информация о причинах и последствиях перемен, внедрения новшеств должна пройти по всей организации.

На четвертом этапе эта информация используется для создания реальной и масштабной «опорной базы» из числа сторонников преобразований. Если позволяет время, проводятся изменения в структуре управления на предприятии. Создаются группы из работников, которые, как ожидается, получают выгоду от преобразований. Следует попытаться включить туда также и потенциальных сторонников новации, предложить им вознаграждение за поддержку преобразований, а также нейтрализовать основные источники потенциального сопротивления путем уступок, материальных стимулов и других методов.

Признаки сопротивления:

- «терпение и труд все перетрут» (отказ);
- «начнем новую жизнь с понедельника» (откладывание любых изменений на «потом»);
- «не сыграть бы в ящик» (неопределенность);
- «новый клич разбил паралич» (отсутствие внедрения);
- «чем больше тратим краски (на лозунги), тем меньше верим

в сказки» (стратегическая неэффективность);

- «чего босс не знает, от того и не страдает» (саботаж);
- «давайте вернемся к настоящей работе» (отступление).

Менеджерам, проводящим изменения, следует помнить о некоторых особенностях и объективных трудностях этого процесса:

- выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе;
- выполнение стратегии — это творческий процесс, ключевая роль в нем принадлежит высшему руководству;
- выполнение стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии;
- для настоящего стратега характерно то, что он не только знает, что и как менять, но и может провести необходимые изменения;
- настоящий стратег умеет взаимодействовать с членами организации таким образом, что они воспринимают его идеи и своим трудом претворяют их в жизнь.

При реализации выбранной стратегии необходимо учитывать ряд моментов. Организация должна иметь достаточное количество ресурсов для реализации стратегии. Любой недостаток ресурсов должен быть устранен, а имеющиеся в наличии ресурсы должны быть распределены так, чтобы они способствовали развитию ключевых компетенций. Организационная культура и структура должны быть оценены с точки зрения их соответствия данной стратегии; если в этом есть необходимость, они должны быть изменены. Менеджмент изменений — это важная часть реализации стратегии.

8.2 Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений

В настоящее время спонтанные изменения становятся все более частыми и влекут за собой нежелательные последствия для организации. Поэтому управление переходными процессами становится неотъемлемой частью стратегического планирования и управления.

В современной экономической литературе выделяются четыре методических подхода к реагированию на проблему спонтанных изменений.

1. Принудительный метод проведения изменений.
2. Адаптивные изменения.

3. Управление кризисной ситуацией.

4. Управление сопротивлением.

Таблица 9 - Сравнительный анализ методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность применения
Кризисный	Угроза существованию компании	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени Риск неудачи
Управление сопротивлением	· Средняя срочность · Периодическая спонтанность	Подгонка к нужному моменту · Комплексное изменение компетенции	Сложность применения

1. Принудительное управление переменами — метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента.

Такой подход должен использоваться в тех случаях, когда руководство испытывает дефицит времени. Чтобы принудительные изменения были более эффективными необходимо:

- провести диагностику поведения сотрудников и рабочих групп, чтобы определить потенциальные источники сопротивления;
- сосредоточить в своих руках достаточные властные полномочия, что позволит провести необходимые изменения;
- следить за появлением самых незначительных признаков сопротивления;
- после изменения стратегии контролировать ее реализацию, пока изменения не приживутся в компании.

К достоинствам этого метода относится быстрота перемен, к недостаткам — сильное сопротивление.

2. Адаптивные изменения — осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени.

Однако степень позитивных воздействий, которая при этом требуется, будет соответственно ниже. Сторонниками постепенных преобразований, как правило, выступают менеджеры среднего и нижнего управленческих звеньев. Конфликты разрешаются нахождением компромисса или заключением сделок. Адаптивные изменения позволяют осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

Достоинство адаптивного метода — несущественное сопротивление, недостаток — перемены осуществляются медленно.

3. Кризисное управление — в случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников сменяется поддержкой реформ. Однако в данной ситуации

увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководство организации испытывает нехватку времени. Поэтому первая задача высшего руководства — предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования.

Но как только организация выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым возрождением сопротивления, которое проявляется уже на ранних стадиях «выздоровления».

4. Метод «аккордеона», или управляемого сопротивления — подход, приемлемый в условиях умеренной срочности, но приносящий положительный эффект за определенный интервал времени, величина которого задается внешними условиями.

Основные характеристики данного метода:

— применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении компании достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает;

— длительность проведения изменений определяется имеющимся временем. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда в распоряжении руководства имеется резерв времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» дало название — метод «аккордеона»;

— основывается на использовании модульного подхода: процесс планирования подразделяется на модули, в конце каждого из которых определяется очередность реализации новых проектов;

— отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов. Напротив, эти два процесса идут параллельно;

— сопротивление минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени, отведенного для преобразований.

Основной недостаток данного метода — высокая в сравнении с любым из экстремальных подходов сложность. Более того, метод требует постоянного внимания со стороны высшего руководства. Его главное преимущество в том, что возможно найти компромисс между уменьшением сопротивления и использованием власти, не забывая при этом о временных ограничениях.

Контрольные вопросы

1. Перечислите причины сопротивления системы стратегическим изменениям
2. Каковы мотивы сопротивления работников нововведениям?
3. Перечислите методы преодоления сопротивления изменениям

4. Дайте характеристику различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений

Практические задания

Задание 1. Нарисуйте схему продвигающих и препятствующих сил для конкретного организационного изменения, имеющего стратегический характер.

Задание 2. Используя полученные знания, сформируйте план реализации выбранной стратегии с учетом целей, механизмов, ответственных, оценки достигнутых результатов, роли организационной культуры предприятия. Сделайте прогноз о сопротивлении изменениям и предложите пути его преодоления.

Тестовые задания

1. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
 - а) непосредственным исполнителям
 - б) *руководству предприятия
 - в) научным и инженерно-техническим сотрудникам
 - г) руководителям среднего звена
2. Реализация стратегии предусматривает: (выберите 3 варианта)
 - а) *активизацию менеджеров всех уровней
 - б) выделение средств на реализацию стратегии
 - в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии
 - г) *стимулирование выполнения стратегического замысла
 - д) *формирование корпоративной культуры
 - е) периодическую отчетность о выполнении стратегии
3. Основные условия выполнения стратегии это (выберите 2 варианта ответа)
 - а) обеспечение стратегии необходимыми средствами
 - б) усиление конкурентных преимуществ фирмы
 - в) *стратегия в виде системы четких стратегических указаний
 - г) *подбор и эффективное использование персонала
4. Стратегические изменения встречают наибольшее сопротивление из-за (выберите 2 варианта ответа)
 - а) *неправильной последовательности действий при их проведения
 - б) *консервативности людей
 - в) воздействия внешних обстоятельств
 - г) недостатка ресурсов для осуществления изменений
5. Ключевая роль в проведении стратегических изменений принадлежит (выберите 1 вариант ответа)

- а) *руководству организации
- б) непосредственным исполнителям
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям
- г) научным инженерно-техническим сотрудникам
- д) в равной степени всем работникам

6. Укажите пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии

- а) *персонал
- б) имидж организации
- в) *структура организации
- г) *культура
- д) *стиль управления
- е) *системы
- ж) внешняя среда
- з) опыт работы

7. Основные функции управления реализацией стратегии (выберите 2 варианта ответа)

- а) *разработка стратегической программы или плана
- б) *стратегический контроль
- в) разработка базовой стратегии
- г) мотивация персонала
- д) анализ стратегий

8. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее

- а) административный, жесткий стиль управления
- б) партисипативный стиль управления
- в) *комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений
- г) демократический стиль управления

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.— СПб. : Питер Ком, 1999.— 416 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф.— М. : Экономика, 1989.— 519с.
3. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 289 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 80 с.
6. Веснин, Р.В. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2018. – 327 с.
7. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
8. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Роберт Грант. – 9-е изд. – Санкт–Петербург [и др.] : Питер, Прогресс книга, 2018. – 670 с.
9. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
10. Дайджест McKinsey. Корпоративная культура и лидерство : пер. с англ.— М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.— 160 с.
11. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. - М.: КноРус, 2017. - 96 с.
12. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: Уч. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.
13. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 960 с.
14. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / Н. А. Казакова. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Юрайт, 2018. – 386 с.
15. Карпов, А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / А. Карпов. – 2-е изд. – Москва: Результат и качество, 2015. – 525 с.
16. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.

17. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; пер. с англ. Н.И. Алмазовой — М.: Издательство Проспект, 2003.— 336 с.
18. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.
19. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
20. Маврина, И. Н. М12 Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
21. Малышенко, К. А. Системно-стратегический экспресс-анализ / К. А. Малышенко, В. А. Малышенко, Л. В. Новик. — Текст: непосредственный // Экономика, управление, финансы: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). — Краснодар: Новация, 2016. — С. 65-68. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/172/9524/> (дата обращения: 30.04.2021).
22. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: Инфра-М, 2017. - 720 с.
23. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: Инфра-М, 2017. – 319 с.
24. Мартинович, В. Бизнес х 2. Стратегия удвоения прибыли / Владимир Мартинович. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, Прогресс книга, 2019. – 254 с.
25. Пирс, Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; пер. с англ.Е. Милютина.— СПб. : Питер, 2013.— 560 с.
26. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – 6-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 452 с.
27. Рейнор, Майкл Е. Стратегический парадокс / Майкл Е. Рейнор. – Москва: Юрайт, 2016. – 394 с.
28. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2016. - 256 с.
29. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.
30. Стратегический менеджмент: для бакалавров: учебник по специальности "Менеджмент организаций" / [А. Н. Петров и др.]. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, Питер Пресс, 2015. – 398 с.
31. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим

- направлениям и специальностям / А. В. Тебекин. – 2-е изд. переработанное и дополненное. – Москва: Юрайт, 2015. – 333 с.
<https://zavtrasessiya.com/index.pl?act=PRODUCT&id=2781>
32. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова.— М. : Вильямс, 2013.— 928 с.
33. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник для ВУЗов / А.А. Томсон., А.Дж Стрикленд – М.: Юнити-Дана 2012. - 577с. //ЭБС «Книгафонд»: [сайт].-Режим доступа.<http://www.knigafund.ru>
34. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
35. Шестопап, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопап, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2017. - 464 с.
36. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Издается по решению методической комиссии Инженерно-технологического
института ФГБОУ ВО Государственного аграрного университета «Северного
Зауралья»

Автор-составитель
Сорокина Татьяна Ивановна