

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ
И ПРАВА**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Рекомендовано
Министерством образования и науки
Российской Федерации
в качестве учебного пособия
для студентов
высших учебных заведений

МОСКВА 2007

ББК 65.290-2я73
Р69
УДК 005.21.(075.8)

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Б.В. Салихов;
кафедра экономической теории Московского гуманитарно-
экономического института

Научный руководитель проекта и автор образовательной технологии
Ф.Л. Шаров

Подготовлено научно-редакционным коллективом МИЭП в составе:
В.Т. Агаев, М.А. Алексеева, Э.А. Понуждаев, В.С. Романченко,
Ф.Л. Шаров (научный руководитель)

Под общей редакцией д-ра экон. наук, проф., акад. АГН *Б.Г. Дякина*

Р69 **Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова.** –
М.: МИЭП, 2007. – 68 с.

ISBN 978-5-8461-0135-7

В учебном пособии, разработанном в соответствии с задачами проблемно-поискового образования, содержатся задания для самостоятельной работы студентов по важнейшим вопросам стратегического менеджмента и план-конспект тьюторского практикума, призванные способствовать более глубокому пониманию и усвоению этой дисциплины.

Проблемно-тематический комплекс рассчитан на студентов и преподавателей экономических факультетов вузов.

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-8461-0135-7

© МИЭП, 2007

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемно-тематический комплекс, составляющий настоящее учебное пособие, представляет собой важнейший компонент образовательной технологии, применяемой в Международном институте экономики и права.

Главное назначение проблемно-тематического комплекса – активное развитие творческих способностей студента, его навыков в самостоятельной работе с рекомендованной литературой, его умения анализировать проблемные ситуации и приходиться к обоснованным, аргументированным выводам.

Проблемно-тематический комплекс по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает в себя проблемно-тематический курс (ПТК) и план-конспект лекционного курса.

Проблемно-тематический курс представляет собой набор заданий, выполняемых студентом самостоятельно. Задания ПТК носят проблемный и поисковый характер, требуют от студента серьезной аналитической работы по поиску эффективных, нестандартных подходов к решению конкретных задач и выносятся на аттестацию по данной дисциплине.

План-конспект тьюторского практикума – это краткое (тезисное) изложение понятийного аппарата и основных положений учебной дисциплины со ссылками на источники, где соответствующие темы курса раскрыты достаточно глубоко и обстоятельно. План-конспект тьюторского практикума позволяет студенту работать с рекомендованной литературой более осознанно и целенаправленно.

1. ПРОБЛЕМНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ КУРС

Автор-составитель канд. экон. наук, доц. В.С. Романченко

ВВЕДЕНИЕ

Проблемно-тематический курс по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает комплекс проблемно-поисковых и практических заданий, самостоятельное выполнение которых позволит студенту получить системные знания об особенностях функционирования и стратегического управления организациями (предприятиями), действующими в рыночной экономике; методику поиска новых подходов к управлению; методологию применения стратегического менеджмента в отечественной практике.

Настоящий курс относится к циклу специальных дисциплин и в значительной степени базируется на таких материалах, как экономическая теория, менеджмент, теория организации, прогнозирование и планирование в условиях рынка, маркетинг, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент.

Целью самостоятельной работы над заданиями ПТК является изучение студентом основных концепций стратегического менеджмента, методологических основ стратегического управления, приобретение им практических навыков стратегического анализа, которые могут быть использованы в последующей профессиональной деятельности.

В результате выполнения проблемно-поисковых блоков, сконструированных по моделям проблемного задания и познавательной задачи, студент должен знать сущность стратегического управления в условиях быстро изменяющейся внешней среды; основные направления формулирования целей, критерии оценки целей; возможные варианты базовых стратегий; методы стратегического контроля, систему контроля над реализацией базовых стратегий; методику проведения анализа производственного потенциала предприятия.

ЛИТЕРАТУРА**Основная**

1. *Азоев Г.П.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006.
3. *Богомолов В.А. и др.* Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование: Учеб. пособие. – М.: Мир книги, 1994.
4. *Виханский О.С.* Стратегический менеджмент. – М.: Высшая школа, 2005.
5. *Гончарук В.А.* Развитие бизнеса: Учебник. – М.: Дело, 2002.
6. *Зайцев Л.Г., Соколова М.И.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономист, 2002.
7. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
8. *Панов А.И., Коробейников И.О.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
9. *Родионова В.Н., Федоркова Н.В.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
10. *Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д.* Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
11. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003.
12. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Авт. кол.: А.П. Градов, Б.И. Лузин, А.В. Федоров. – СПб.: Специальная литература, 1996.
13. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1995.

Дополнительная

14. *Кузнецов В.С.* О стратегической альтернативности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 34–40.
15. *Латин А.Н.* Стратегическое управление современной организацией // Управление персоналом. – 2004. – № 14. – С. 39.
16. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. – М.: Экономика, 1993.
17. *Морита А.* Сделано в Японии. – М.: Прогресс, 1993.
18. *Фатхудинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дело, 2002.

Адреса образовательных сайтов в интернете

- <http://www.dis.ru/im/managment/sm.html> (Статьи из журнала «Менеджмент в России и за рубежом»)
- <http://www.topman.ane.ru/management.shtml> (Образовательные программы по менеджменту МВА)
- <http://www.strategy.bos.ru/books.phtml> (Ансофф. Стратегическое управление)
- <http://www.examen.od.ua/strateg> (Ответы на вопросы по «Стратегическому менеджменту»)

ТЕМА 1**КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Стратегический менеджмент – деятельность, обозначаемая термином, за которым стоит многолетний опыт работы зарубежных специалистов по управлению, – стремительно ворвался в нашу жизнь. Этот термин прочно занял свое место в ряду таких понятий, как «маркетинг», «реинжиниринг», «глобализация», «интерактивное взаимодействие» и т.д.

Точка зрения: «Сомнения в правильности своих позиций и своего видения стратегического менеджмента, а также весьма скромный опыт отечественных предприятий в этой области не позволяют оценить возможности и перспективы применения идей зарубежного стратегического менеджмента в российских условиях».

Точка зрения: «Только 17% руководителей в России имеют экономическое образование, а среди них только 25% – специальное управленческое. Поэтому для многих из них непонимание сути проблем, приводящих к банкротству, является серьезным препятствием для обеспечения компании всем необходимым для выживания».

1. Считаете ли Вы, что ясное представление о сущности стратегического менеджмента и наличие стратегии являются основным условием выживания любой российской компании в долгосрочной перспективе? Обоснуйте свое мнение.

2. Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления? Раскройте роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление. Приведите соответствующие примеры.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, помогает понять, почему при одних и тех же условиях одни организации процветают, а другие впадают в жалкое существование. Существуют различные точки зрения:

- «Глобальные цели компании должны выражать взаимоотношения между фирмой, как целеустремленной системой, и внешним миром. Достижение этих целей сводит равновесие внутри фирмы к минимуму».
- «Если принимаются решения, значит, существуют проблемы, а существование проблем предполагает наличие целей».
- «Фирмы, не меняющие свои цели и стратегию, превратятся в окаменелость или погибнут».

3. Какая из этих точек зрения Вам представляется верной? Почему? Как Вы считаете, в чем различие стратегии, цели, политики и процедуры организации и в чем их значение для бизнеса? Предложите рациональный подход к разрешению противоречий между целями.

4. В чем проявляется бóльшая гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением? Приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

Литература: 1, 3, 5, 6, 12, 15.

ТЕМА 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Стратегический менеджмент связывают с поддержанием постоянного баланса между состоянием стратегической зоны хозяйствования, наличием стратегических ресурсов и интенсивностью воздействия на фирму стратегических групп влияния. По мнению экономистов, поддержание такого баланса возможно за счет принятия управленческих решений, как стратегических, так и оперативных. При этом считается, что менеджер должен понимать – решение сиюминутных проблем в ущерб стратегическим может нарушить долгосрочную устойчивость организации и ослабить ее конкурентные позиции.

1. Как Вы считаете, правильно ли такое мнение и почему? Что включает в себя понятие «конкурентные преимущества фирмы»? Что является источником конкурентных преимуществ?

2. Какую роль концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния, на Ваш взгляд, играет в деятельности компаний?

3. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал фирмы? Ответ обоснуйте.

Литература: 2, 4, 7, 10–12.

ТЕМА 3

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Известно, что теоритическую основу стратегического менеджмента составляют концепции таких наук, как кибернетика, теория систем, теория организации. Каждая из этих наук включает ряд направлений, формирующих методику стратегического менеджмента. Одни ученые считают, что, используя только одну область знаний, например теорию информации, невозможно успешно проводить стратегические преобразования. По мнению других, системный и комплексный подход к изменениям может дать положительный результат.

1. Какая точка зрения из числа вышеназванных представляется Вам верной? Что, на Ваш взгляд, вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?

2. Как Вы считаете, почему некоторые компании не придают должного значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?

Литература: 2, 4, 7, 8, 10–12, 18.

ТЕМА 4

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Процесс стратегического менеджмента обычно начинается с формулирования миссии организации. Миссия – основная общая цель существования организации, четко выраженная причина ее функционирования, ее предназначение. По мнению же ряда специалистов, миссия формулируется прежде всего с целью повышения социальной роли организации.

1. Какова роль миссии в стратегическом управлении фирмой?

2. Как Вы считаете, что представляют собой понятия «миссия-предназначение», «миссия-ориентация»?

3. Если «организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации», то характерна ли такая формулировка миссии для стратегического управления, оперативного управления или обоих видов управления?

Свой ответ обоснуйте.

Литература: 2, 4, 7, 8, 10–12, 18.

ТЕМА 5

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

К методам комплексной оценки макро- и микросреды организации относят широко известный SWOT-анализ и анализ вертикальных цепочек ценностей. Данные инструменты позволяют оценить как окружение, так и внутреннее состояние организации, обобщая в определенной степени результаты внутренней и внешней диагностики компании, полученные на предшествующих этапах исследования. Считается, что алгоритм SWOT-анализа достаточно разработан и позволяет выявить и связать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также оценить степень влияния угроз на положение компании.

1. Как Вы считаете, что относится к сильным сторонам компании, а что – к рыночным возможностям? Как можно оценить взаимозависимость факторов внешней и внутренней среды организации в процессе SWOT-анализа? Какую информацию можно получить на основании анализа вертикальных цепочек ценностей? Приведите примеры.

2. На какие стратегии могут ориентироваться фирмы при укрупнении бизнеса (сформулируйте в терминах общих стратегий М. Портера)? Свой ответ обоснуйте.

Литература: 1, 2, 4, 7–10, 12, 18.

ТЕМА 6

РОЛЬ ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

История бизнеса показывает, что технология – это обоюдоострое оружие, которое способно как увеличить риск, так и предоставить благоприятные возможности в деятельности компании.

Примером одновременно отрицательных и положительных следствий развития технологии, на наш взгляд, может служить ситуация с аспирином. После того как в 1984 г. ибупрофен стал доступен покупателям без рецепта, объем продаж аспирина начал сокращаться, потому что потребители перешли на новые болеутоляющие лекарства. Но уже в 1988 г. на помощь изготовителям и продавцам аспирина пришла технология. Исследователи обнаружили, что регулярное потребление аспирина почти вдвое уменьшает опасность сердечных приступов. Воодушевленные этим положительным результатом, производители аспирина развернули рекламную кампанию, связав воедино потребление аспирина и профилактику сердечных заболеваний. Таким образом, руководителю фирмы часто приходится решать стратегический вопрос о внедрении новой технологии на своем производстве.

Как Вы считаете, может ли руководитель фирмы при принятии стратегического решения о судьбе новой технологии на своей фирме руководствоваться нижеперечисленными аргументами:

- *ее привлекательностью и возможностями;*
- *перспективой применения новой технологии, предопределяющей ее успешное внедрение;*
- *убежденностью, что выигрывают принципиально новые технологии.*

Свой ответ обоснуйте.

Литература: 1, 5, 7, 9, 10, 12, 14, 16, 18.

ТЕМА 7

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО СТАТУСА ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегический анализ конкурентной позиции компании считается одной из основных задач менеджмента. Конечная цель стратегического анализа – определение «стратегических проблем», т.е. определение потенциальных опасностей и возможностей развития.

По мнению одних специалистов, систематическая оценка конкурентной позиции фирмы – насколько она слаба или сильна по сравнению с ближайшими конкурентами – необходимый этап анализа состояния фирмы. По мнению других, использование концепции цепочек ценностей и других

инструментов анализа издержек для определения конкурентоспособности компании необходимо, но недостаточно.

1. Какое из этих мнений Вам представляется правильным? Считаете ли Вы, что анализ и оценка внутреннего состояния компании и ее внешней среды, упорядочение целей организации являются необходимыми и достаточными для этапа разработки стратегии конкурентоспособного статуса предприятия?

Предположим, что Вы являетесь президентом крупной российской фирмы по производству электронной техники. По итогам прошедшего года фирма вошла в первую десятку наиболее прибыльных компаний страны. Однако в отчете аналитического отдела не указаны такие опасности, подстерегающие фирму в будущем году, как усиление конкуренции в первую очередь за счет расширения производства аналогичной продукции другими фирмами; появление и быстрое распространение крупных изобретений и новых технологий производства электронной техники; обострение «борьбы» за квалифицированные кадры между конкурирующими фирмами.

2. Каков Ваш прогноз развития ситуации?

3. Каким образом Ваш прогноз должен быть учтен в долгосрочном, среднесрочном, краткосрочном и текущем планах развития фирмы?

Литература: 1, 3, 6, 7, 9, 10, 13–15.

ТЕМА 8

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА

Предположим, что Вы располагаете суммой в 100 тыс. руб. Банк предлагает по вкладам сроком на один год 8% годовых. Акционерное общество выпустило привилегированные акции стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом на акцию 10% годовых и 100 обыкновенных акций стоимостью 20 тыс. руб. каждая. На дивиденды выделено 800 тыс. руб.

1. Выберите и обоснуйте стратегию бизнеса: куда лучше вложить деньги на один год – в банк, привилегированные акции или обыкновенные акции?

Результаты реализации стратегии фирмы N дали следующие результаты: масса прибыли равна 5 млн ед., норма прибыли – 25%.

2. Определите затраты фирмы и выручку. Дайте оценку выбранной стратегии бизнеса.

Литература: 2, 5, 7, 8, 10–12, 17.

ТЕМА 9

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

Каждый предприниматель вынужден в той или иной мере быть финансистом. Ему приходится знать, куда и сколько расходуется денег, каковы

потребности в них, вытекающие из реального финансового состояния фирмы, намеченные планом проведения бизнес-операций и осуществления бизнес-проектов. Он должен хорошо представлять, сколько денег в кассе, на банковских счетах фирмы, откуда и в каком количестве ожидается получение новых денежных средств. Наконец, предприниматель должен систематически сопоставлять поступление и расходование денежных средств. Отсюда следует, что без финансового, бухгалтерского учета и контроля в бизнесе не обойтись.

Однако финансы – это не только балансы доходов и расходов. Это еще и стратегия, и тактика предпринимательских действий в их денежном видении.

1. Каковы, на Ваш взгляд, основные каналы расходования денежных средств фирмы на начальном этапе ее становления и развертывания?

2. Как Вы считаете, какой смысл заключен в понятии «финансирование бизнеса»?

3. Что, по Вашему мнению, служит основным источником денежных поступлений фирмы?

Модель стратегического состояния компании может быть графически представлена как куб. 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. Построение стратегического куба и нахождение координат точки, соответствующей состоянию организации, позволяют определить реальное состояние фирмы, выявить узкие места и проблемы, которые предстоит решать для развития организации.

4. Попробуйте построить модель стратегического состояния компании. Как оценить степень ориентации фирмы на тот или иной вектор модели состояния компании? Какое состояние политического, экономического и организационного аспектов обеспечивает компании наиболее устойчивое положение и почему?

Литература: 2, 4, 7–10, 12, 18.

ТЕМА 10

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу. Роль человеческого фактора в реализации стратегии трудно переоценить.

1. Что бы Вы предложили для обеспечения эффективной и целенаправленной работы каждого сотрудника по реализации стратегии?

2. Что, на Ваш взгляд, является причиной сопротивления изменениям в процессе реализации стратегии?

Согласно М. Веберу приказы или решения могут обрести законные основания различными способами. В связи с этим некоторые менеджеры утверждают: «Мы ищем не просто необходимые условия признания власти, но достаточные условия того, что подчиненный свяжет собственные цели с целями фирмы». Другие считают, что «законность лишь упрочивает власть и не обязательно обеспечивает такую поддержку со стороны подчиненного, при которой он чувствует определенные обязательства перед фирмой».

3. Проанализируйте вышеуказанные точки зрения. В чем их смысл? Какова Ваша точка зрения? В каких случаях, на Ваш взгляд, основной проблемой фирмы может быть обеспечение законности принимаемых решений?

Литература: 2, 4, 7, 8, 10–12, 18.

ТЕМА 11

ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ

Контроль – обязательный элемент стратегического менеджмента, на основе которого вносятся коррективы в действующую стратегию.

1. Как строится система стратегического контроля? Сформулируйте требования к информации, поступающей из системы контроля за реализацией стратегии.

Арендная плата за помещение, составлявшая 40% постоянных издержек фирмы А, повысилась на 150%. Прочие составляющие постоянных издержек, средние переменные издержки и объем выпуска продукции не изменились. До повышения арендной платы средние постоянные издержки равнялись 700 руб. на единицу продукции, продажная цена составляла 2800 руб./ед.

2. Определите, на сколько процентов фирме А следует изменить цену, чтобы сохранить исходный уровень прибыли с единицы продукции?

Литература: 4, 6–8, 10–12, 18.

2. ПЛАН-КОНСПЕКТ ТьюТОРСКОГО ПРАКТИКУМА

Автор-составитель канд. техн. наук, доц. В.С. Романченко

ВВЕДЕНИЕ

Логика построения курса предполагает рассмотрение в плане-конспекте тьюторского практикума ключевых категорий, связанных с формированием способности распознавать стратегические проблемы развития бизнеса и выбирать варианты их решения; понимания стратегического видения миссии и целей развития организации; умения оценивать стратегический потенциал организаций; анализ опыта стратегического управления инновациями, сочетания технического и маркетингового подходов в формировании стратегии; овладения методами формирования и выбора стратегии организаций с учетом конкретной ситуации, в которой они находятся.

ТЕМА 1

КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы темы

1. Предпосылки стратегического управления.
2. Важнейшие понятия и задачи стратегического менеджмента.

1. Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960–1970 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющие 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 субъектов 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 внезапных стратегических изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления.

Эффективная экономика – это прежде всего эффективное управление. Понимание российскими менеджерами современных концепций управления, умение использовать их в реальной практике, выработка нового общего языка для руководителей – основа формирования управленческой культуры XXI в.

Управление организациями – это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется сложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет осознать эту истину.

Следует иметь в виду, что за свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления – т.е. воздействия на людей:

- наличие иерархии, организации, где основное средство воздействия – отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п;
- культура, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе;
- рынок, т.е. сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Иерархическая организация, культура, рынок – явления сложные. Это не просто «инструменты управления». В живых, реальных хозяйственных и социальных системах все они почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является *методология стратегического управления*.

Слово «*стратегия*» означает «искусство разворачивания войск в бою». За последние 20 лет это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

Вместе с тем *стратегию* рассматривают и как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Стратегия определяет цели и основные пути их достижения, так что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления различают:

- корпоративную стратегию – стратегию организации в целом;
- бизнес-стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения организации;
- функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования.

Стратегическое управление (стратегический менеджмент) осуществляется на основе *миссии организации*, и его задача состоит в том, чтобы обеспечить ее взаимосвязь с основными целями организации в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Стратегическое управление – это прогнозное управление, касающееся как целей, так и средств их достижения.

К ключевым принципам стратегического управления относятся:

- четкое представление о том, что является ключевой компетенцией организации, т.е. в чем эта организация сильнее своих конкурентов, в чем состоят ее конкурентные преимущества, в чем заключается ее уникальность;
- способность сосредоточить усилия управленцев на выявлении ключевых факторов развития организации;
- умение создать устойчивые конкурентные преимущества в трех основных сферах: управлении качеством, инновациями и ценой;
- обеспечение синергизма, т.е. взаимодействия различных видов деятельности, дающего новое качество, не сводимое к простой сумме качеств отдельных видов деятельности;
- осуществление анализа внешней среды, т.е. внешних факторов, с которыми сталкивается организация, с целью выявления возможностей и угроз, существующих для этой организации;
- осуществление анализа внутренней среды организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон;
- понимание стратегических потребностей в различных видах ресурсов и обеспечение их получения и эффективного использования;
- объединение в единую сеть отдельных сотрудников с помощью современных информационных и коммуникационных технологий и т.п.

Современные исследователи понятия стратегии сходятся в общем его определении, хотя при расшифровке отдельных составляющих занимают различные позиции.

Например, Дж. Квин считает, что стратегия должна:

- содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживать инициативу;
- концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное руководство;
- предполагать корректное расписание действий;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

Г. Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию пяти «п»:

- плана действий;
- прикрытия, т.е. действий, нацеленных на то, чтобы перехитрить своих противников;

- порядка действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- позиции в окружающей среде, т.е. связи со своим окружением;
- перспективы, т.е. видения того состояния, к которому надо стремиться.

Понятие стратегии по понятным причинам является центральным в теории стратегического управления, но вместе с тем далеко не единственным. В современном мире оно опирается на ряд понятий, основные из которых:

- стратегия;
- миссия;
- потенциал;
- окружение;
- конкурентное преимущество;
- целевая установка;
- цель.

2. Стратегический менеджмент (СМ) — это управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают стратегии для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план действий.

Главная задача стратегического менеджмента — формирование и развитие конкурентных преимуществ организации в условиях непрерывных изменений во внешней среде, позволяющих ей наиболее выгодным образом вписаться в эту среду, выживание организации.

Стратегический менеджмент включает в себя следующие основные шаги:

- определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития;
- превращение абстрактных, обобщенных целей в конкретные направления работы;
- реализацию выбранного плана для достижения желаемых результатов в соответствии с выбранной стратегией;
- оценку проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректировок в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, стратегию или в ее осуществление исходя из приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

В основе стратегического менеджмента лежит стремление объяснить:

- почему некоторые компании достигают конкурентных преимуществ перед другими компаниями;
- какие стратегии являются наиболее эффективными.

Возможности СМ ограничены по следующим причинам:

- будущее нельзя предвидеть наверняка во всех деталях;
- в реальной жизни почти всегда существует расхождение между идеальным планом и его фактической реализацией.

Пять задач стратегического менеджмента:

- определение цели, долгосрочного направления движения и конкретной миссии, которую должна выполнить организация;
- преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели деятельности;
- разработка стратегии достижения поставленных целей;
- квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии;
- оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии и методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

Подробнее см.: 2, 3, 6.

ТЕМА 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Основные вопросы темы

1. Понятие и сущность стратегического управления.
2. Объекты стратегического управления.
3. Значение стратегического управления для эффективного функционирования предприятий.

1. Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления:

- потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем.

На рис. 1 со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – из произведенной продукции и услуг, набора правил социального поведения, сле-

дование которым помогает организации достичь своих целей. Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция организации создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке;

- внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытания и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.

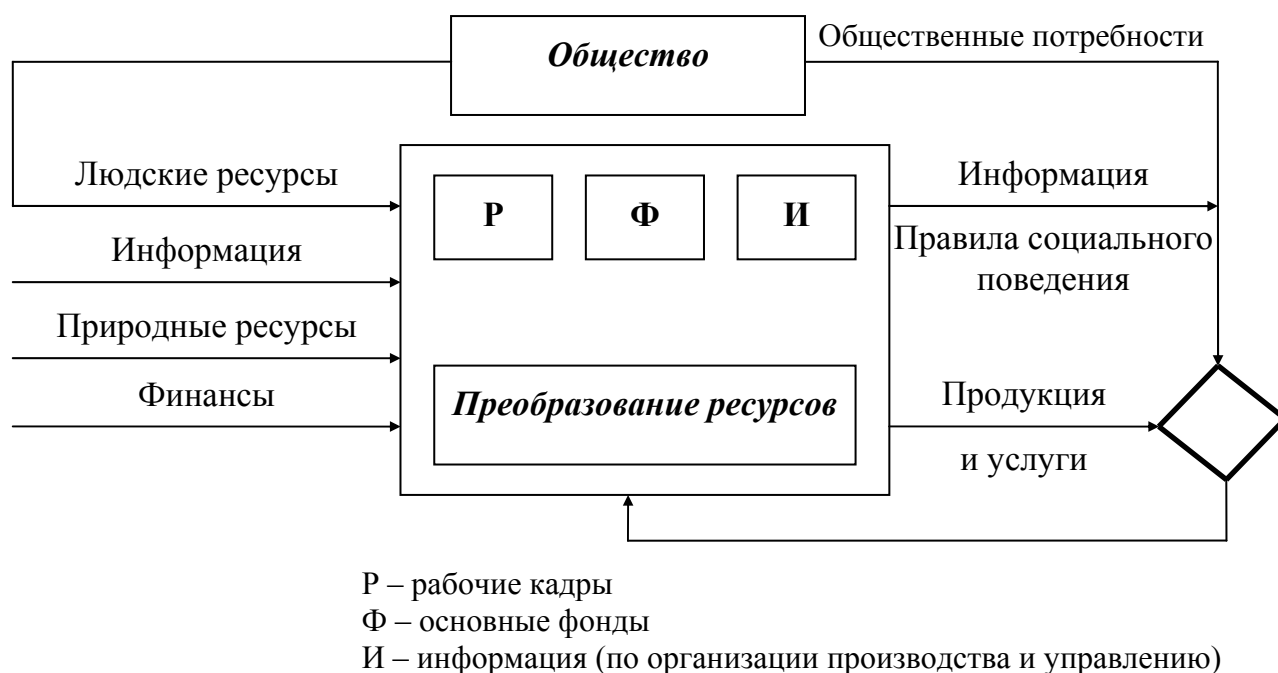


Рис. 1. Принципиальная схема коммерческой организации

Архитектонику организации составляют:

- технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;
- оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации;

- уровень организации производства;
- структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;
- организационные задачи отдельных групп и лиц;
- внутренние коммуникации и процедуры;
- организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

- отношением к изменениям;
- профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т. п.;
- умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
- умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений;
- мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

2. В качестве объектов стратегического менеджмента выделяют три группы – *организации, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны организации*:

- организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений);
- стратегическое хозяйственное подразделение – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП;
- функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

Все аспекты сущности стратегического менеджмента предполагают *специфичность экономического субъекта*, формирующего и претворяющего в жизнь адекватную собственной природе стратегию. *Субъектом* хозяйственной деятельности можно считать участника экономических отношений, который в состоянии осуществлять собственное воспроизводство и реализовывать свой экономический интерес, обладая при этом возможностью присваивать условия и результаты производства.

По западным оценкам, лишь 5% предпринимателей разрабатывают и реализуют собственную стратегию, получая при этом прибыль выше средней, остальным такая стратегия недоступна. Для ее выработки и реализации субъекту необходимо обладать достаточной *экономической массой* и/или *высокой экономической мобильностью*. Эти качества должны позволить ему целенаправленно двигаться в океане рыночного хозяйства, а не просто плыть по волнам. Экономическая масса дает возможность противостоять ударам динамичной и неопределенной внешней среды, неуклонно следовать стратегическому курсу. Экономическая мобильность создает условия для эффективного маневрирования в изменяющейся обстановке и последовательного продвижения к своей цели, используя скрытые возможности внешней среды и скорость передвижения.

3. Экономическая масса и мобильность определяются в первую очередь *ресурсами организации*. В различных сферах экономики они различаются как по объему, так и по содержанию. Именно недостаток ресурсов – финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных – не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию даже подчас в самых благоприятных внешних условиях.

Роль ресурсов в стратегическом менеджменте принципиально важна не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели.

Ресурсы – это потенциал организации. Их стратегическое значение состоит:

- в заключающихся в них возможностях разрабатывать оптимальную для субъекта стратегию (источник формирования);
- принципиально возможном воздействии на внешнюю среду организации (характер использования);
- специфически стратегической постановке целей субъекта (направления действия).

Выработка и реализация стратегии организации требуют больших затрат ресурсов. С одной стороны, это позволяет большинству экономических субъектов ставить вопрос о стратегии лишь в теоретическом плане, с дру-

гой – именно поэтому совершаются крупные стратегические ошибки. Далеко не все организации способны одинаково точно избрать стратегически выгодный для себя рынок. Ошибочно оценивая свои потенциальные возможности стабильно действовать в течение длительного времени, они оказываются, по существу, в чуждой для них стратегической зоне хозяйствования. Причем в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами или возможностях их приобретения. Огромное значение имеет качество менеджмента, его способность стратегически рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с очевидной компетенцией организации. Отсюда важнейшая характеристика «стратегичности» субъекта – *находить адекватную имеющимся ресурсам рыночную нишу и действовать в ней*.

Разработка стратегии организации не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также времени. Огромное значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы. Разработка и реализация стратегических решений предполагают обладание огромной информацией, собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы организации тесно связаны с интеллектуальными – организация должна располагать кадрами, которые в состоянии не просто разработать очередной бизнес-план по одной из методик, но и определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Особо следует обратить внимание на организационно-структурный стратегический потенциал организации.

Элементарная и функциональная оргструктуры большинства экономических субъектов перегружают высшее руководство решением текущих задач, не позволяя в должной степени сосредоточиться на стратегических проблемах организации. Если добавить к этому характерное для российского менеджмента нежелание «делиться» правами с подчиненными, то станет ясно, почему многим руководителям объективно не хватает стратегической направленности действий.

Яркой характеристикой любого экономического субъекта выступает *цель* его деятельности. Отсутствие четко выраженной цели лишает менеджмент осмысленности. Стратегические цели формулируются на основе миссии организации и отражают долгосрочные экономические интересы субъектов хозяйствования.

При всем разнообразии подходов к определению и структурированию сфер и стратегических целей один тезис остается решающим – для коммерческих организаций целевая ориентация так или иначе связана с *прибыльностью* бизнеса.

Конечно, прибыльность можно характеризовать различными показателями измерения, но в любом случае она должна быть достаточной для реализации экономической стратегии организации.

Специфические условия формирования рыночной экономики в России, слабость реального сектора хозяйства, преобладающая ориентация бизнеса на сферу обращения, повышенный предпринимательский риск, потребности первоначального накопления капитала обуславливают в качестве наиболее приемлемых для экономических субъектов цели сверхприбыльности.

Таким образом, далеко не всякий субъект хозяйственной деятельности в состоянии разрабатывать и реализовывать собственную стратегию. Получение им прибыли и перспективы существования могут основываться на экономической мимикрии, приспособлении к внешней среде.

Подробнее см.: 1, 2, 6.

ТЕМА 3

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы темы

1. Современная организация и ее поведение на рынке. Принципы системности.
2. Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления.
3. Факторы, определяющие стратегию компании.

1. В условиях оперативного управления необходимо понять характер организационно-управленческих механизмов подчинения производства потреблению, удовлетворения рыночного спроса. Особенно важно понимать концепцию стратегического управления, которая строится на *системном* и *ситуационном* подходах. Это позволяет понять *структуру процесса планирования стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка; разобраться в новом методическом инструментарии*, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегий, наметить и спроектировать *систему управления реализацией стратегии* и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящих перед ней целей в условиях стратегических изменений.

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

- целостностью, когда все элементы и части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом. Это не исключает возможности возникновения неантагонистических противоречий между ее отдельными элементами (подразделениями);
- сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;
- большой инерционностью, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организаций в будущем;
- высокой степенью надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;
- параллельным рассмотрением натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы. Это позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Через *ситуационный подход* реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Например, если внешняя среда относительно стабильна, руководство организации стремится к большей централизации управления, созданию жесткой организационной структуры управления, ориентированной на управленческий контроль по всей технологической цепочке. Когда внешнее окружение нестабильно и в нем происходят постоянные изменения, таящие опасности и несущие новые возможности для организации, руководство вынуждено больше заботиться о проблеме выживания организации, большей гибкости системы управления. Организационные структуры становятся более децентрализованными, гибкими, позволяющими быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Различная реакция организаций на происходящие изменения предопределяет и различные стили их поведения на рынке. Коммерческие и неком-

мерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей. Они являются производными от двух типичных линий поведения – *приростной* (инкременталистской) и *предпринимательской*.

Приростный стиль поведения организации, как показывает название, характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой.

Организации, придерживающиеся этого стиля, стремятся избежать изменений или ограничить их и минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются лишь в том случае, если необходимость изменений стала настоящей. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение. Такое поведение исповедуют большинство успешно работающих длительное время коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т.п. Многие коммерческие организации, придерживающиеся приростного стиля, одновременно стремятся к эффективности своей деятельности, к обеспечению рационального использования ресурсов, в то время как некоммерческие организации склонны к бюрократизации, сохранению статус-кво.

2. Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное *стратегическое планирование*, с другой – *структура управления организацией* отвечает «формальному» стратегическому планированию и выстроена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения ее целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов:

- управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такое управление неприемлемо;

- управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование);
- управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование);
- управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени).

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий.

3. Процесс *формирования стратегии* включает множество ситуаций. Взаимодействие основных факторов, влияющих на выбор стратегии компании, и влияние, которое каждый из них оказывает на процесс формирования стратегии, варьируют от компании к компании. Не существует двух стратегических выборов, осуществляемых в одинаковых условиях. Даже в одной и той же отрасли ситуационные факторы настолько отличаются для различных компаний, что каждая из них должна осуществлять свою собственную стратегию. Поэтому тщательное исследование всех разнообразных ситуационных факторов – внешних и внутренних – исходная точка формирования стратегии.

Внешние факторы:

- *социальные, политические, правовые и гражданские.*

То, что предприятие может и не может закладывать в свою стратегию, определяется тем, что является законным, социально приемлемым, соответствует политике правительства и его нормативным актам, а также тем, что необходимо гражданскому обществу;

- *привлекательность отрасли и условия конкуренции.*

Привлекательность отрасли и условия конкуренции – это важнейшие факторы, определяющие формирование стратегии. Оценка компанией отрасли и конкурентной окружающей среды оказывает непосредственное

воздействие на то, каким образом компания должна занять позицию в отрасли, и на ее главный подход к конкурентной стратегии;

- *рыночные возможности и угрозы.*

Открывающиеся перед компанией деловые возможности и угрозы, возникающие в результате изменений окружающей компанию среды, являются ключевыми факторами, оказывающими влияние на ее стратегию. Для того чтобы стратегия была успешной, она должна правильно учитывать рыночные возможности и внешние угрозы.

Внутренние факторы:

- *сильные и слабые стороны организации, ее конкурентоспособность.*

Руководство компании должно строить свою стратегию на том, что компания делает хорошо, и исключать такие стратегии, успех которых базируется на том, что компания делает недостаточно хорошо или не делает вообще.

Сила организации является важным фактором формирования стратегии, потому что она определяет:

- а) квалификацию и способности для использования конкретной возможности;
- б) конкурентное преимущество, которое она может обеспечить компании на рынке;
- в) потенциал, который делает ее краеугольным камнем стратегии.

Наилучшим путем достижения конкурентоспособности является выявление сильных сторон компании, удовлетворяющих одному или нескольким требованиям рыночного успеха там, где конкуренты не обладают соответствующей компетентностью и не могут оказать противодействие без значительных затрат или могут это сделать только в течение продолжительного времени.

Даже если компания не обладает выдающейся компетентностью, она все равно должна строить стратегию в соответствии со своим конкретным опытом и располагаемыми ресурсами. Не имеет смысла разрабатывать такой стратегический план, который не может быть выполнен с использованием имеющихся квалификации и ресурсов;

- *личные амбиции, философия бизнеса и этические принципы руководителей.*

Личные амбиции, деловая философия, этические принципы руководителя обычно отражаются на качестве стратегии («Люди должны вкладывать в это дело всю свою душу»).

Подходы к формированию стратегии

Четыре основных управленческих подхода к формированию стратегии:

- подход главного стратега;
- подход, связанный с делегированием полномочий другим;
- подход, связанный с сотрудничеством;
- соревновательный подход.

Ни один из них не является наилучшим, все они имеют свои достоинства и недостатки, могут привести к успеху или неудаче в зависимости от того, насколько хорошо осуществлялось руководство и насколько квалифицированные силы и эксперты принимали участие в формировании и оценке предлагаемых стратегий.

Предпринимательская практика из года в год снова и снова доказывает, что приводящие к краху действия могут быть исключены при учете основных принципов разработки правильной стратегии. Мудрость, накопленную прошлым опытом, систематизировали в виде 13 заповедей, которые, если им строго следовать, могут помочь руководителю разработать наилучший план стратегических действий.

1. При разработке и осуществлении стратегических действий отдавайте наивысший приоритет тем из них, которые обеспечивают долгосрочное улучшение конкурентной позиции компании.

2. Необходимо понимать, что ясная и последовательная стратегия, хорошо продуманная и правильно реализуемая, приносит компании хорошую репутацию и признание в отрасли: часто изменяемая стратегия, направленная на использование краткосрочных рыночных возможностей, приносит мимолетные выгоды.

3. Исключить стратегии «с остановками на полпути», представляющие собой компромисс между низкими издержками и высокой дифференциацией или между широким и узким присутствием на рынке.

4. Инвестировать в создание устойчивой конкурентоспособности.

5. Агрессивно атакуйте для создания конкурентоспособности и агрессивно обороняйтесь для ее защиты.

6. Исключите стратегии, которые могут привести к успеху только при реализации наиболее оптимистических прогнозов.

7. Будьте осмотрительны, используя жесткие или негибкие стратегии, которые могут на длительное время лишить компанию возможности маневра. Негибкие стратегии могут устареть в результате изменения рыночных условий.

8. Никогда не допускайте недооценки ответных действий и поступков конкурирующих фирм.

9. Будьте осторожны, атакуя сильных и обладающих значительными ресурсами конкурентов, не имея прочного конкурентного преимущества и достаточных финансовых возможностей.

10. Помните, что выгоднее атаковать слабости конкурента, чем его сильные стороны.

11. Будьте благоразумны, снижая цены без надежного преимущества в издержках.

12. Отдавайте себе отчет в том, что агрессивные действия, направленные на завоевания части рынка конкурентов, зачастую провоцируют агрессивный ответ в форме рыночной «гонки вооружений» и/или войны цен, что ведет к падению прибылей у всех участников рынка.

13. При использовании стратегии дифференциации старайтесь выявить самые важные упущения в качестве, обслуживании или самые слабые эксплуатационные характеристики.

Подробнее см.: 2, 3, 5, 6.

ТЕМА 4

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Основные вопросы темы

1. Общие принципы разработки стратегии организации.
2. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий.

1. Разработка стратегии организации начинается с определения *основных ориентиров предпринимательской деятельности* (так называемой ее философии) и оглашения соответствующего *послания*, в котором сообщается о ее предназначении (*миссии*). Исходя из этого, устанавливается форма реализации стратегии и делается ее окончательный выбор.

Философия организации включает в себя следующие элементы:

- основной замысел, отражающий цели организации, ее стратегию и направленность деятельности;
- описание организации – ее история, параметры, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз;
- философия заказчиков – целевые группы, интересы, сбытовая политика;
- внутриорганизационная политика – основы управления организацией, информационно-коммуникационная система, система оплаты

труда, пути повышения квалификации работников, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента;

- связи с партнерами – капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли;
- отношения с другими организациями – выполнение обязательств, обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона.

Опыт процветающих организаций, например *IBM*, свидетельствует, что основной замысел деятельности организации часто имеет большее значение, чем технология, финансовая база и организационная структура.

Предпринимательская философия в сочетании с мотивационной идеей определяет основные направления развития организации. Послание, устанавливающее границы деятельности, обычно публикуется в печати. В нем указывается область деятельности, отвечающая запросам потребителей, описываются рынки сбыта продукции и технология ее изготовления.

Послание также может содержать изложение способов финансирования организации, осуществления инноваций, перечень прав работников и акционеров и т.п.

Принципы и основополагающие моменты предпринимательской стратегии являются неотъемлемой частью «паблик рилейшнз» (общественных связей) организации. Они отражают *этику менеджмента*, которой придается большое значение при установлении рейтинга организации.

В соответствии с этической направленностью различают следующие виды стратегии:

- ориентированную на акционеров – максимальный учет интересов всех акционеров;
- привилегированную – ориентированную в основном на интересы менеджеров и менеджмента;
- ограничительную – максимальный учет интересов узкой группы акционеров или отдельных работников;
- социально-гармоничную – стремление в первую очередь обеспечить социальную гармонию в трудовом коллективе;
- жесткую – ошибочное целеполагание обуславливает конфликты среди менеджеров и ведет к изменению целевых установок акционеров;
- персонифицированную – создание условий для наиболее полной реализации индивидуальных проектов и процветания всех членов организации.

Подобные этические принципы находят отражение главным образом в американской и японской системах управления. Вместе с тем они завоевывают все большую популярность и в Европе, прежде всего в управлении крупными организациями. Ведущие консультационные и рейтинговые организации обычно оценивают уровень менеджмента той или иной организации в соответствии с так называемой *концепцией 7 С* (структура организации, стратегия, система управления, стиль деятельности, сноровка (мастерство), состав кадров, стратегические цели).

Основной замысел и предпринимательская философия необходимы для установления *стратегических целей* владельцев организации, ее менеджеров, работников, а также для *завоевания доверия* заказчиков и остальных заинтересованных субъектов, с тем чтобы не возникал конфликт их интересов. Кроме того, стратегические цели крупных организаций должны учитывать влияние общего и непосредственного окружения.

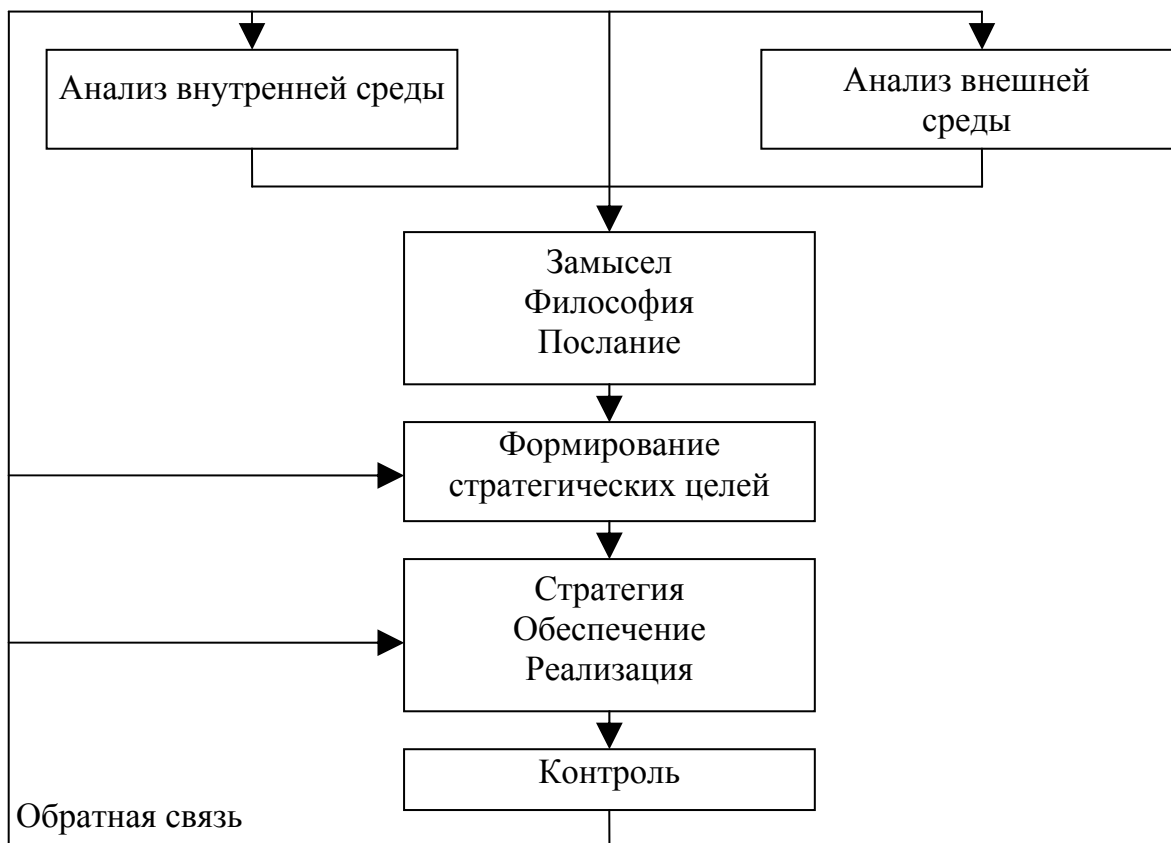


Рис. 2. Процесс формирования и контроля стратегических целей

Четко сформулированное послание, предпринимательская философия и основной замысел – не единственные источники информации для фор-

мирования стратегических целей. Чрезвычайно важна информация о *внутренней* и *внешней* среде, предполагаемой динамике рынка, конкуренции и остальных факторах окружающей обстановки.

Процесс постановки стратегических целей представлен на рис. 2.

Глобальной предпосылкой успешной разработки стратегии управления на любом уровне является правильное *определение целей*. Лишь зная цели, можно искать пути и средства их реализации. Цели следует устанавливать в следующих областях деятельности: конкуренция и участие в рынке; рост прибыли; предложение продукции потребителям и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; распределение доходов; исследования и разработки; результаты производства; финансы и контроль.

В крупных организациях уровень управления во многом зависит от стиля стратегического управления. Обычно различают три таких стиля:

- жесткий финансовый;
- жесткий стратегический;
- гибкий стратегический.

Выбор того или иного стиля или их сочетания зависит от требуемого планового воздействия. Например, для холдингов подходит гибкий стратегический стиль, характеризующийся концентрацией планового руководства на уровне холдинга, что четко проявляется в стратегическом планировании.

При стратегическом планировании в транснациональных корпорациях, ориентированных на экспорт продукции, чрезвычайно важен так называемый *интеркультурный менеджмент*. Речь идет об учете комплекса факторов, формирующих организационную культуру организации, создающую ее имидж как в региональном, так и в международном плане (см. рис. 3).

Задача управления, в частности планирования, состоит в том, чтобы отдельные факторы способствовали реализации стратегии организации. Их следует учитывать в ходе стратегического управления и воплощать в жизнь, прежде всего руководителям высшего и среднего звена.

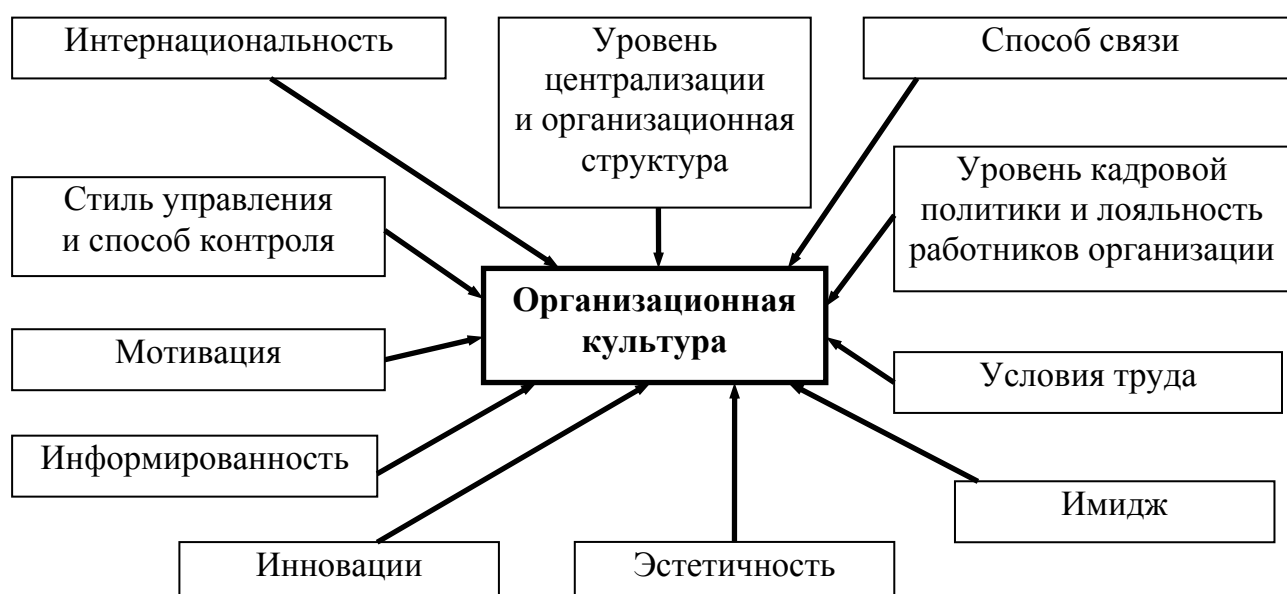


Рис. 3. Факторы организационной культуры организации

Для использования специфического инструментария при разработке стратегии прежде всего необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации. Не случайно на долю данных из прейскурантов и анализа ценовой политики конкурентов приходится 56% сведений, полученных путем промышленного шпионажа, на долю сведений о создании новых изделий – 33, информации о методах производства – 6, результатов фундаментальных исследований и изучения стратегии организаций – 5% (см. табл. 1).

Таблица 1

Методы и технологии стратегического менеджмента

| <i>Вид работ (операций, действий)</i> | <i>Методы, подходы, технологии</i> |
|--|--|
| <i>1</i> | <i>2</i> |
| <p>Ситуационный анализ <i>Макроокружение организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • экономика и политика; • технология и экология; • правовое обеспечение; • демография, общество. | <ul style="list-style-type: none"> • обзоры, информационные обобщения, проекты, отчеты, библиографические справки, статистические рефераты; • кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки; • <i>PEST</i>-анализ. |
| <p><i>Непосредственное окружение (внешние связи, субъекты рынка):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • заказчики; • посредники; • конкуренты; • внешние влияния; • общественность; • поставщики. | <ul style="list-style-type: none"> • анализ рыночной позиции, отношения к торговой марке и престижа организации; • анализ конкуренции и прочих влияний (кабинетные исследования и непосредственные наблюдения). |
| <p><i>Собственно организация:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • результаты реализации целей прошлой стратегии; • оценка состояния маркетинговой | <ul style="list-style-type: none"> • сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонения»; • причинный анализ, пирамидальная структура; |

| | |
|---|---|
| <p>совокупности;</p> <ul style="list-style-type: none"> • возможности, ресурсы; • маркетинговая инфраструктура. | <ul style="list-style-type: none"> • анализ, балльная оценка возможностей и способностей; • информационная служба, бухгалтерский и оперативный учет. |
| <p><i>Конфронтационный анализ (организация – конкуренция):</i> идентификация слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности</p> | <ul style="list-style-type: none"> • анализ <i>SWOT</i>; • методы сравнительного анализа. |
| <i>1</i> | <i>2</i> |
| <p><i>Детальный анализ параметров маркетинговой совокупности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен; • анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия; • анализ доли торговых расходов; • анализ цикла «продукция – рынок – товарооборот – прибыль – затраты». | <ul style="list-style-type: none"> • анализ портфеля заказов (по методике <i>Boston Consulting Group, Mc Kinsey</i>, сочетание анализа портфеля и поступления денежных средств); • классификация продукции по П.Дракеру; • метод анализа сбыта в течение жизненного цикла изделий; • <i>ABC</i>-анализ, оптимум Парето. |
| <p><i>Синтез:</i> определение актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • причинный анализ; • анализ <i>SWOT</i>, анализ портфеля заказов. |
| <p>Прогнозы и предсказания</p> <ul style="list-style-type: none"> • динамика окружения организации; • динамика параметров рынка; • динамика параметров организации. | <ul style="list-style-type: none"> • сценарий развития; • нормативный метод; • анализ временных рядов, экстраполяция тенденций, анализ критических связей; • операционные исследования, имитационные модели; • методы экспертных оценок Дельфи, мозговой атаки и др. |
| <p>Планирование целей</p> <ul style="list-style-type: none"> • миссия организации, ее идентификация, путь развития; • выбор целевого рынка (сегментов и локальных рынков); • профилирование предложений; • целевые приоритеты, целевые траектории; • масштабы целей (технико-экономическая оценка, эффективность с учетом временных и пространственных параметров). | <ul style="list-style-type: none"> • портфель заказов (план); • <i>SWOT</i> (план); • модели принятия решений, методы оценки вариантов; • операционные исследования, моделирование; • анализ риска; • методы творческого мышления при стоимостном анализе; • методы экспертных оценок. |
| <p>План стратегических операций</p> <ul style="list-style-type: none"> • выделение стратегических предпринимательских подразделений; | <ul style="list-style-type: none"> • портфель заказов (план); • <i>SWOT</i> (план); • операционные исследования, |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • типовая стратегия роста, конкурентная стратегия; • стратегические операции с помощью инструментария маркетинговой совокупности; • формулирование стратегических вариантов; • идентификация и оценка потенциально узловых проблем и рисков; • коррекция на основе обратной связи. | <p>моделирование;</p> <ul style="list-style-type: none"> • методы теории запасов, теории массового обслуживания (очереди); • методы сетевого анализа; • анализ риска; • метод мозговой атаки, прочие методы стоимостного анализа; • методы экспертных оценок. |
|--|--|

Следовательно, организации работают с информацией, взятой, прежде всего из анализов, прогнозов и изучения тенденций. Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование отечественного и иностранного рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации. Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации.

При определении стратегических целей, а также выборе вида и типа стратегии применяются разнообразные методы анализа (прогнозирования), подходы и технологии. В табл. 1 приведен перечень основных методов и технологий, которые предъявляют высокие требования к специальной подготовке работников, занимающихся стратегическим менеджментом.

2. Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании, будет выбор *целей организации*. Здесь необходимо подчеркнуть, что те организации, которые вследствие своего размера испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются в нескольких широко сформулированных целях, так же как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Основная общая цель организации обозначается как *миссия*, и все остальные цели вырабатываются для ее осуществления. Значение миссии невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя,

что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Формирование миссии включает:

- выяснение, какой предпринимательской деятельностью занимается организация;
- определение рабочих принципов организации под давлением внешней среды;
- выявление культуры организации.

В миссию организации также входит задача определения основных потребностей покупателей и их эффективного удовлетворения для создания клиентуры в поддержку организации в будущем.

Часто руководители фирм считают, что их основная миссия – получение прибыли. Действительно, удовлетворяя какую-то внутреннюю потребность, организация в конечном счете сможет выжить. Но чтобы заработать прибыль, организации необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом *ценностные подходы* к понятию рынка. Миссия представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя забывать о ценностях и целях высшего руководства. Ценности, формируемые нашим опытом, направляют или ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Западные ученые установили *шесть ценностных ориентаций*, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений:

- общеорганизационные цели, которые формируются и устанавливаются на основе миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство;
- конкретность и измеримость целей (это позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы);
- ориентация целей во времени (здесь необходимо уяснить не только, что организация хочет осуществить, но и когда должен быть достигнут результат);
- достижимость цели (служит повышению эффективности организации), установление же труднодостижимой цели может привести к катастрофическим результатам;
- взаимоподдерживающие цели (действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей);

- цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

- задачу организации с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий;
- внешнюю среду по отношению к организации, которая определяет рабочие принципы организации;
- культуру организации, рабочий климат, существующий внутри организации.

Некоторые руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора получения прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть упущены и последующие решения приведут к низкому уровню эффективности организации.

Общеорганизационные *цели* формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Во-первых, цели должны быть *конкретными* и *измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных, измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная*

цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть *достижимой*, чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимоподдерживающими* – т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии организации.

Общие (глобальные) цели, разработанные для организации в целом:

- а) отражают концепцию организации;
- б) разработаны на длительную перспективу;
- в) определяют основные направления программ развития организации;
- г) четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
- д) ранжированы по принципу приоритетности.

Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении организации и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

Другие специфические цели (подцели):

- по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);
- научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
- производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);
- финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Подробнее см.: 2, 4, 6.

ТЕМА 5**АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
И ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ****Основные вопросы темы**

1. Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений.
2. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.

1. После установления своей миссии и целей руководство организации начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является *исследование внешней среды*. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии организации; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общеорганизационных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к организации факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, так как состояние экономики больше всего влияет на цели организации. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для организации.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является подтверждением важности государственной политики для организации; государство должно следить за нормативными документами местных органов, государственных субъектов и федерального правительства.

3. *Рыночные факторы.* Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для организации. К факторам, влияющим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, демографические условия, уровень конкуренции в отрасли, легкость проникновения на рынок.

4. *Технологические факторы.* Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в развитии технологии средств связи. Руководитель любой организации должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающему организацию.

5. *Факторы конкуренции.* Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ и оценка целей и текущей стратегии конкурентов, обзор конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные организации, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. *Факторы социального поведения.* Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. *Международные факторы.* Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

2. Руководство организации должно выяснить, обладает ли организация *внутренними силами*, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется *управленческим обследованием*. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ организации. При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для организации;
- разнообразие и качество ассортимента изделий, которые постоянно контролируются и оцениваются высшим руководством;
- рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;

- рыночные исследования и разработка новых товаров и услуг;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;
- эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием организации; творчески направленная реклама и продвижение товара служат хорошим дополнением к ассортименту изделий);
- прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль).

Анализ финансового состояния может принести пользу организации, выявив уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.

Весьма важным для длительного выживания организации является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Может ли организация продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ организация имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?
3. Какое оборудование в организации?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
5. Подвержена ли продукция организации сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?
6. Может ли организация обслуживать те рынки, которые не обслуживают ее конкуренты?
7. Обладает ли организация эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовку руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура организации (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и стимулирования определенных типов поведения. Имидж организации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ организации подкрепляются или ослабевают под действием репутации организации.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

Подробнее см.: 2, 3.

ТЕМА 6

РОЛЬ ТЕХНОЛОГИИ В СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

Основные вопросы темы

1. Технология как средство конкуренции.
2. Инновационные стратегии.
3. Жизненные циклы продукции.

1. Производство является центральным ядром организации, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению изделий. Производственная деятельность организации протекает в подразделениях, основанных для выполнения конкретных целей.

Как объект управления производство является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения.

Анализ *технологической компоненты* позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для усовершенствования производимой и производства новой продукции, модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии ее изготовления является так называемый *процесс переноса технологии*, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высоко-

технологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в результате развития компьютеров, это произошло с рынком часов в результате введения в механизм часов интегральных схем, это произошло с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в результате тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

2. Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция организации и проводимая ею научно-техническая политика. В качестве модели, как правило, принимаются следующие типы *инновационной стратегии*:

1. **Наступательная** – характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным организациям.

2. **Оборонительная** – направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции организации на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии – активизировать соотношение «затраты – результат» в инновационном процессе. Данный тип стратегии требует интенсивных НИОКР.

3. **Имитационная** – используется организациями, имеющими сильные рыночные и технологические позиции, которые не являются пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. Суть модели в том, что при производстве копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными организациями или организациями-лидерами.

Инновационная стратегия исходит из принципа «время – деньги». Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее:

1. **Зарождение.** Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

2. **Рождение.** Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

3. **Утверждение.** Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система стремится самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.

4. **Стабилизация.** Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. **Упрощение.** Переломный момент, состоящий в начале «увядания» системы в появлении первых симптомов того, что она прошла «апогей» своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. **Падение.** Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. **Исход.** Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние.

8. **Деструктуризация.** Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Согласно современной экономической науке в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (организация), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники – *уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному)*.

3. Каждое поколение техники проходит в своем развитии обособленный жизненный цикл. Пусть организация в отрезок времени от t_1 до t_3

работает над тремя поколениями техники A , B , C , последовательно сменяющими друг друга (см. рис. 4).

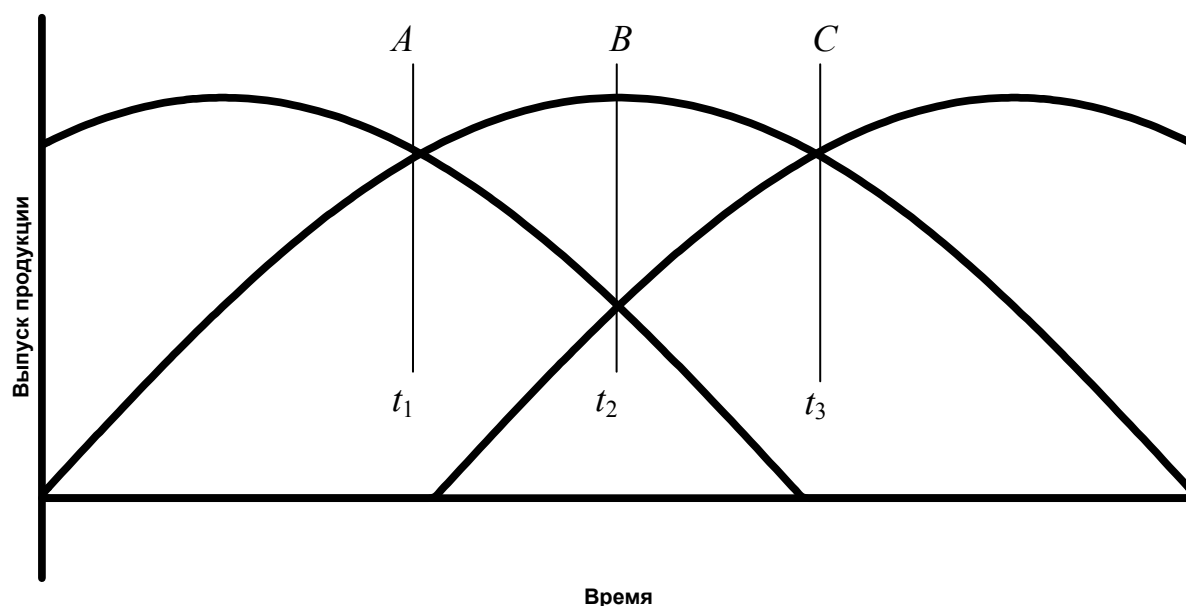
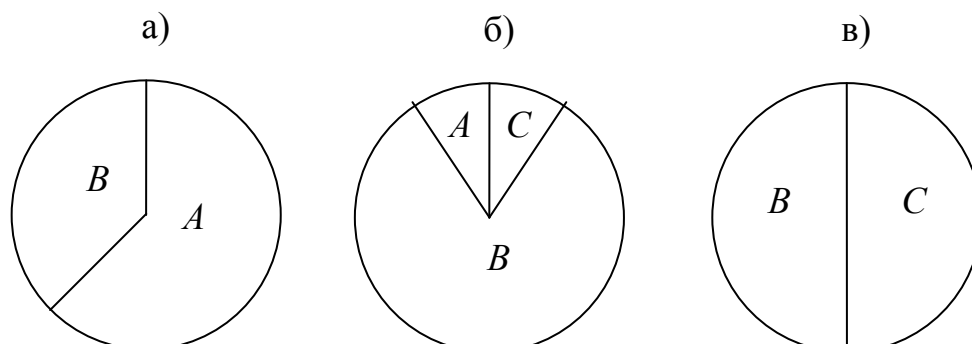


Рис. 4. Циклы выпуска сменяющихся друг друга продуктов (A , B , C)

На стадии зарождения и начала роста выпуска продукта B (момент t_1) затраты на его производство еще велики, спрос же пока мал, что ограничивает экономически оправданный объем производства. В этот момент объем выпуска продукта A (предыдущего поколения) весьма велик, а продукт C еще вообще не выпускается (диаграмма «а», рис. 5).

На стадии стабилизации выпуска продукции поколения B (момент t_2 , этапы насыщения, зрелости и стагнации) его технология полностью освоена; спрос весьма велик. Это период максимального объема выпуска и наибольшей совокупной прибыльности данного продукта. Выпуск продукта A упал и продолжает падать (диаграмма «б», рис. 5). С появлением и развитием нового поколения техники (продукта C), обеспечивающего еще более эффективное выполнение той же функции, начинается падение спроса на продукт B (момент t_3) — объем его производства и прибыль, им приносимая, сокращаются (диаграмма «в», рис. 5), поколение же техники A вообще существует лишь в качестве реликта.



а) момент t_1 ; б) момент t_2 ; в) момент t_3 .

Рис. 5. Диаграммы структуры выпуска продукции организации в различные моменты времени

На рис. 4 видно, что стабильная величина совокупного дохода организации обеспечивается правильным распределением усилий между сменяющимися друг друга продуктами (поколениями техники). Достижение такого распределения и является целью формирования и осуществления научно-технической политики организации. Оптимизация этой политики требует знаний о технических и технологических возможностях каждого из сменяющих друг друга (и конкурирующих между собой) поколений техники. По мере освоения того или иного технического решения его реальная способность к удовлетворению соответствующих потребностей общества и экономические характеристики изменяются, что, собственно, и обуславливает циклический характер развития поколений техники.

Однако определяющим в формировании конкурентоспособной научно-технической политики организации служит то обстоятельство, что средства в развитие и освоение продукта нужно вкладывать значительно раньше, чем будет получен реальный эффект в виде завоеваний прочных позиций на рынке. Поэтому стратегическое планирование инновационной деятельности требует достоверного выявления и прогнозирования тенденций развития каждого поколения соответствующей техники на всех стадиях его жизненного цикла. Необходимо знать, в какой момент предлагаемое к освоению поколение техники достигнет максимума развития, когда к этой стадии придет конкурирующий продукт, когда целесообразно начать освоение, когда – расширение, а когда наступит спад производства.

Полный цикл жизни отдельного поколения техники (от первых научных разработок принципа действия до снятия с промышленного производства) в условиях рыночной экономики, как правило, формируется разнонаправленными усилиями множества подразделений организации. Он охватывает как минимум три частных цикла: *научный, изобретательский и производственный*. Названные циклы на протяжении жизни одного поколения техники следуют друг за другом с некоторым взаимным наложением во времени.

В связи с этим в рамках инновационной стратегии организации корпоративный инновационный центр должен тщательно отслеживать отечественные и мировые тенденции развития науки и техники. Чтобы успешно

решить эту задачу, нужно уметь анализировать потоки документов (информации).

Выбор стратегии осуществляется по каждому направлению, выделенному при постановке цели. Упрощенная модель выбора разработана Бостонской консультативной группой и предназначена для выбора стратегии в зависимости от доли рынка и темпов роста в отрасли (см. рис. 6).

| | | | |
|-------------|---------|------------|--------|
| | | Доля рынка | |
| | | Высокая | Низкая |
| Темпы роста | Высокие | Звезда | ? |
| | Низкие | Корова | Собака |

Рис 6. Модель выбора инновационной стратегии Бостонской консультативной группы

В соответствии с этой моделью организации, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), должны выбирать *стратегию роста*.

Организации, имеющие высокие доли роста в стабильных отраслях («дойные коровы»), выбирают *стратегию ограниченного роста*. Их главная цель – удержание позиций и получение прибыли для выплаты стабильных дивидендов.

Организации, имеющие малую долю рынка в медленно растущих отраслях («собаки»), выбирают *стратегию отсечения лишнего и реструктуризации бизнеса*.

Для организаций, слабо закрепившихся в быстрорастущих отраслях, ситуация требует дополнительного анализа, так как ответ неоднозначен.

Принимая ту или иную стратегию, руководство организации должно учитывать четыре фактора:

1. **Риск.** Какой уровень риска организация считает приемлемым для каждого из принимаемых решений?

2. **Знание прошлых стратегий и результатов их применения** позволит организации более успешно разрабатывать новые.

3. **Фактор времени.** Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.

4. **Реакция на владельцев.** Стратегический план разрабатывается менеджерами организации, но часто акционеры могут оказывать силовое давление на его изменение.

Подробнее см.: 3, 4.

ТЕМА 7 **ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО СТАТУСА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Основные вопросы темы

1. Факторы конкурентоспособности предприятия.
2. Стратегии создания конкурентных преимуществ.

1. Целью разработки конкурентной маркетинговой стратегии является достижение таких стратегических целей, как:

- создание ниши в бизнесе;
- достижение конкурентных преимуществ по сравнению с другими фирмами;
- удержание завоеванных позиций.

Цель стратегии возведения нового рынка продукта может быть достигнута четырьмя способами за счет:

- *расширения имеющегося рынка.* Рынок продукта может быть расширен за счет привлечения новых покупателей;
- *нахождения новых областей применения;*
- *увеличения области применения марки* товара, а также частоты покупок;
- *увеличения доли рынка* за счет конкурента.

Если рынок не может быть расширен, то стратегия возведения своего места на рынке предусматривает достижение рыночного успеха за счет вытеснения конкурентов. В этих обстоятельствах иногда применяют принципы наступательной войны и разведки, позволяющие оценить прочность положения лидера и обнаружить его уязвимые места, а затем атаковать соперника в соответствии с выявленными данными.

При применении стратегии *лобовой атаки* претендент-новичок наносит фронтальный удар. Успех лобовой атаки зависит от следующих факторов:

- претендент должен иметь *четкое и поддерживаемое конкурентное преимущество.* Если это преимущество заключается в лидерстве по затратам, то в борьбе с лидером рынка претендент может использовать стратегию низких цен. Четкое отличительное преимущество служит основой для получения более высокой потребительской ценности. Способность к поддержанию заявленного преимущества позволяет отсрочить реакцию лидера;
- претендент *не должен уступать лидеру* в других видах маркетинговой деятельности;

- вероятность успеха лобовой атаки повышается при *наличии ограничений*, препятствующих ответным мерам лидера. К таким ограничениям относятся, например, патентная защита, существенное опережение в технологии, высокая стоимость принятия ответных мер, самоуважение (престиж) конкурента. Если отличительное преимущество, в том числе лидерство по затратам, поддерживается патентной защитой, копирование такой продукции существующим лидером рынка крайне затруднено. Принятию ответных мер может помешать и *престиж ведущего* конкурента. Лидер рынка может отказаться от копирования нового успешного продукта, просто не желая тем самым признавать свое поражение. Если вызов новичка основан на инновационной технологии, лидеру может потребоваться время для принятия этой новой технологии;
- претендент должен *иметь соответствующие ресурсы*, чтобы выстоять в битве, если ее предпримет лидер рынка (например, политические связи, союзников в бизнесе и др.).

Примером фирмы, победившей лидера рынка вследствие выполнения большей части этих условий, является компания *IBM*, атаковавшая фирму *Apple*, лидера рынка персональных компьютеров. Постепенно внедряясь в этот сегмент, фирма *IBM* разработала компьютер с 16-разрядным процессором, более быстро действующим и мощным, чем 8-разрядный процессор компьютеров *Apple*, обеспечив, таким образом, пользователей компьютеров *IBM* более широким выбором программ.

Apple отказалась следовать путем *IBM* в области программного обеспечения, предпочитая сохранять принципиальные различия. Вместо этого она выбросила на рынок компьютер *Macintosh*, основанный на отличительном преимуществе в виде простоты для пользователей. Однако *IBM* сохранила преимущество в программном обеспечении.

2. Существует три стратегии создания конкурентных преимуществ:

Первая стратегия — это *лидерство в цене*. При данной стратегии центром внимания фирмы при разработке и производстве продукта являются издержки. Основными источниками создания ценовых преимуществ являются:

- рациональное ведение дел на основе накопленного опыта;
- экономия на масштабе за счет снижения издержек на единицу продукции при росте объема производства;

- экономия на разнообразии как результат снижения издержек за счет синергического эффекта, возникающего при производстве различных продуктов;
- оптимизация внутрифирменных связей, способствующая снижению общефирменных затрат;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности фирмы во времени;
- географическое размещение деятельности фирмы, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

Проводя в жизнь ценовую стратегию создания конкурентных преимуществ у продукта, фирма не должна забывать, что ее продукт в то же время должен соответствовать определенному уровню дифференциации. Только в этом случае ценовое лидерство может принести существенный эффект.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ. При данной стратегии фирма старается придать продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким его делают конкуренты. Чтобы добиться этого, фирме приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Фирмы совсем не обязательно используют дифференциацию для получения надбавки к цене. Дифференциация может способствовать расширению объема продаж за счет увеличения количества реализованных продуктов либо же за счет стабилизации потребления вне зависимости от колебаний спроса на рынке.

В случае реализации стратегии создания конкурентных преимуществ посредством дифференциации очень важной является концентрация внимания на потребительских приоритетах и интересах покупателя. Стратегия дифференциации предполагает в качестве исходной точки изучение интересов потребителя. Для этого необходимо:

- достаточно четко представить не просто то, кто является покупателем, а то, кто принимает решение по вопросам покупки;
- изучить потребительские критерии, по которым делается выбор при покупке товара (цена, функциональные свойства, гарантии, срок поставки и т.п.);
- определить факторы, формирующие представление покупателя о продукте (источники информации о свойствах продукта, имидж и т.п.).

После этого, исходя из возможностей создания продукта соответствующей степени дифференциации и соответствующей цены (цена должна позволять покупателю приобрести дифференцированный продукт), фирма может приступить к разработке и производству этого продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем продукте конкурентных преимуществ, является *концентрация внимания на интересах* конкретных потребителей. В этом случае фирма создает свой продукт специально для конкретных покупателей.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что фирма должна для себя достаточно четко определять то, какую стратегию она собирается реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии.

Подробнее см.: 3, 5.

ТЕМА 8

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОДИНОЧНОГО БИЗНЕСА

Основные вопросы темы

1. Общая стратегия бизнеса.
2. Функциональная стратегия.
3. Оперативная стратегия.

1. Под термином *стратегия бизнеса* понимается управленческий план одного вида бизнеса. Стратегия бизнеса отражает разработанные руководством подходы и действия, направленные на обеспечение успешного функционирования одного конкретного рода деятельности. Для отдельной компании, работающей в одном виде бизнеса, корпоративная стратегия и стратегия бизнеса одинаковы.

Центральным моментом в стратегии бизнеса является ответ на вопрос, *как создать и укрепить долгосрочную конкурентную позицию компании на рынке*. Для этого стратегия бизнеса должна рассматривать в основном:

- 1) определение ответных действий, предпринимаемых по ходу изменения в отрасли, экономике в целом, законодательстве, на политической арене и в других, влияющих на бизнес областях;
- 2) разработку рыночных подходов и действий, которые могли бы привести к устойчивой конкурентоспособности;
- 3) объединение стратегических инициатив функциональных подразделений;

4) решение конкретных стратегических проблем, стоящих перед бизнесом.

Очевидно, что стратегия бизнеса охватывает все действия, которые руководители считают полезными с точки зрения рыночных сил, экономических тенденций и развития, нужд потребителей и демографической ситуации, новых законодательных и административных требований, а также всех остальных внешних фактов. Хорошая стратегия должна максимально соответствовать внешней ситуации, а если во внешней окружающей среде происходят значительные изменения, то корректировка стратегии осуществляется исходя из реальной потребности. Скорость, с которой компания должна реагировать на внешние изменения, определяется тем, насколько продолжительным будет развитие событий до того, как руководители смогут оценить их последствия, и сколько времени потребуется для того, чтобы сформировать стратегический ответ.

Сильную стратегию бизнеса отличает от слабой способность его разработчика установить серию действий и подходов, обеспечивающих создание устойчивого конкурентного преимущества. При наличии конкурентного преимущества компания имеет перспективы добиться успеха и получить прибыльность выше средней по отрасли. Без такого преимущества компания рискует оказаться побежденной сильными конкурентами и запертой в области посредственных показателей хозяйственной деятельности. Формирование стратегии бизнеса, создающей устойчивое конкурентное преимущество, имеет три грани:

- принятие решения о том, где компания имеет наибольшие шансы получения конкурентного преимущества;
- разработку таких свойств продукции или услуг, которые обладают значительной привлекательностью для потребителей и могут выделить компанию среди конкурентов;
- нейтрализацию конкурентных действий компаний-соперников.

Стратегия компании в области конкуренции может быть наступательной и оборонительной. Одни действия могут быть агрессивными, бросающими прямой вызов рыночным позициям конкурентов, другие представляют собой реакцию на предпринимаемые конкурентами действия.

К трем наиболее часто используемым конкурентным подходам относятся:

- стремление стать производителем с самыми низкими затратами в отрасли (т.е. стремление получить конкурентное преимущество перед соперниками на основе низких издержек);

- индивидуализация или дифференциация продукции на основе более высокого качества или лучшего ее функционирования, лучшего обслуживания потребителей или лучшего оформления продукции, за счет технологических преимуществ или необычной ценности продукции;
- внедрение в узкую рыночную нишу и завоевание конкурентного преимущества за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения специальных потребностей и особых вкусов своих покупателей.

Стратегия бизнеса включает также план действий по решению особых стратегических проблем, характерных для конкурентной позиции только этой компании и ее внутренней ситуации (например, целесообразно ли создавать новые мощности, заменять устаревшее оборудование, увеличивать расходы на научные исследования и разработки перспективной технологии или снизить бремя расходов на выплату процентов). Составление такой стратегии, которая отражала бы специфическую ситуацию данной компании, является одной из причин того, почему каждая компания в отрасли имеет свою стратегию бизнеса.

Бремя ответственности за стратегию бизнеса ложится на плечи его руководителя. Даже если руководитель бизнеса непосредственно не участвовал в работе по формированию стратегии, предпочитая делегировать решение большей части задач другим, он все равно несет полную ответственность за стратегию и результаты ее реализации. Руководитель бизнеса как главный стратег несет ответственность еще по крайней мере за две области. Во-первых, он должен следить за тем, чтобы поддерживающие стратегии каждой из основных функциональных служб бизнеса были хорошо продуманы и не противоречили одна другой. Во-вторых, он должен, если это требуется, получить одобрение со стороны высшего руководства (совета директоров или руководителей корпоративного уровня) основных стратегических действий и информировать о важнейших достижениях, отклонениях от планов и пересмотре стратегии. В диверсифицированных компаниях руководители бизнеса могут иметь и дополнительную обязанность, заключающуюся в контроле за тем, чтобы цели и стратегия бизнеса соответствовали целям и стратегии корпорации.

2. *Функциональная стратегия* относится к управленческому плану конкретного подразделения или ключевой функциональной области бизнеса. Компании необходимо иметь функциональные стратегии для каждого основного подразделения и важной части бизнеса: *научных исследований и разработок, производства, отдела маркетинга, сервисной службы, рас-*

пределения, финансов, отдела кадров и т.д. Функциональные стратегии, хотя они и имеют более узкую сферу деятельности, чем стратегия бизнеса, добавляют важные детали к общему плану бизнеса установлением тех действий, подходов и практических методов, которые будут использоваться при управлении конкретным подразделением или функциональной службой. *Главная задача* функциональной стратегии заключается в поддержке общей стратегии бизнеса компании и ее конкурентных подходов. Связанная с этим задача состоит в создании управленческой «дорожной карты», на которой был бы проложен путь достижения целей и выполнения миссии функциональной области.

Ответственность за формирование стратегии на функциональном уровне обычно делегируется руководителю соответствующего функционального подразделения, если руководитель всего бизнеса не решит оказать на эту работу бóльшего влияния. При формировании стратегии руководитель функционального подразделения часто работает в тесном контакте со своими подчиненными, руководителями других функциональных подразделений и руководителем бизнеса. Если функциональные руководители будут разрабатывать свои стратегии независимо друг от друга и от руководителя бизнеса, то возникнет высокая вероятность создания нескоординированных и противоречащих друг другу стратегий. Создание совместных, взаимно укрепляющих друг друга функциональных стратегий – важнейшее условие максимальной поддержки общей стратегии бизнеса. Стратегии маркетинга, производства, финансов и трудовых ресурсов должны быть согласованы, а не служить только своим узким функциональным целям.

3. Оперативная стратегия относится к еще более узким стратегическим инициативам и подходам при управлении ключевыми производственными единицами. Оперативные стратегии добавляют новые детали и делают более законченными функциональные стратегии и план всего бизнеса. Ответственность за разработку оперативной стратегии обычно делегируется руководителю нижнего звена под контролем и при одобрении руководителем более высокого уровня. Руководители нижнего уровня являются частью команды организации, осуществляющей формирование стратегии.

Подробнее см.: 1, 2.

ТЕМА 9

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

Основные вопросы темы

1. Понятие и преимущества корпоративной стратегии.

2. Стратегический анализ диверсифицированной компании. Матрица МакКинси («экран бизнеса») и ее рекомендации при разработке стратегии.

1. Корпоративная стратегия – это общий управленческий план диверсифицированной компании. Она состоит из действий, направленных на утверждение позиций в различных отраслях, и подходов, используемых для управления группой видов бизнеса компании.

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании включает четыре типа инициатив:

- действия, направленные на осуществление диверсификации;
- инициирование действий, направленных на усиление суммарной производительности тех видов бизнеса, в которые компания диверсифицировалась;
- поиск путей достижения взаимосвязи родственных видов бизнеса для повышения конкурентоспособности;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных (см. табл. 2).

Корпоративная стратегия создается на высших уровнях руководства стратегии. Старшие руководители корпорации обычно несут ответственность за разработку корпоративной стратегии и за оценку тех рекомендаций, которые поступают с нижних уровней управления. Руководители ключевого бизнеса также могут оказывать влияние на этот процесс, а особенно на те стратегические решения, которые относятся к руководимым ими видам бизнеса. Важнейшие стратегические решения обычно изучаются и одобряются советом директоров компании.

Специфика корпоративного управления состоит в том, что объектом управления является совокупность как зависимых, так и независимых друг от друга предприятий, которые взаимодействуют между собой.

Особенность данного взаимодействия заключается в том, что каждая организация является неотъемлемой частью совокупности, что позволяет рассматривать совокупность как единое целое при осуществлении процесса управления.

Таблица 2

Цели объединения предприятий в организации

| <i>Финансовые цели</i> | <i>Стратегические цели</i> |
|------------------------|----------------------------|
| Рост доходов | Увеличение рыночной доли |
| Рост дивидендов | Повышение качества товаров |

| | |
|--|--|
| Увеличение доходов на инвестированный капитал | Более низкие издержки по сравнению с конкурентами |
| Повышение кредитного и облигационного рейтингов | Расширение ассортимента продуктов и повышение их привлекательности |
| Рост потоков наличности | Укрепление репутации перед потребителями |
| Повышение курсов акций | Повышение уровня (качества) обслуживания |
| Улучшение и оптимизация структуры источников доходов | Расширение применения инноваций |
| | Укрепление конкурентных позиций на международном уровне |

Технологическая цепочка (ТЦ) – упорядоченная в порядке выполнения операций совокупность хозяйствующих объектов, осуществляющих производственную деятельность по изготовлению конечного продукта ТЦ в рамках полного технологического цикла.

ТЦ– это верхний и средний уровни объединения предприятий, для которых в настоящее время очень остро стоит проблема создания эффективной системы управления. Для осуществления процесса управления руководству организации, во-первых, необходимо четко представлять себе, насколько эффективно взаимодействуют подразделения организации в единых рамках; во-вторых, необходимо на каждом этапе отслеживать и выявлять узкие места в технологическом цикле. Структура управления организацией представлена на рис. 7.

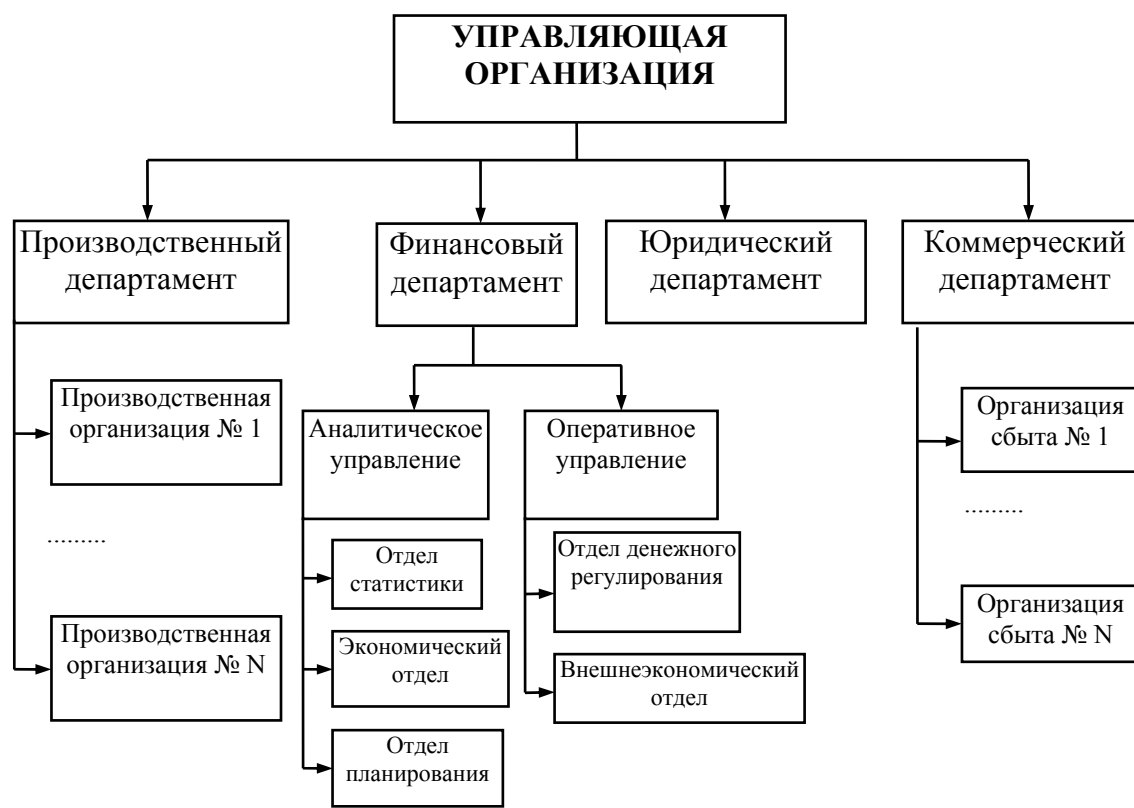


Рис. 6. Структура управляющей организации

Каждый из департаментов выполняет собственные функции в организации.

Объединив функции департаментов, можно сказать, что в обязанности управляющей организации входят: *планирование производства, мотивация, контроль, определение стратегии, сбор информации о функционировании остальных предприятий, взаимодействие с фискальными органами, распределение прибыли в рамках технологической цепочки*. Система управления представляет собой замкнутый процесс (см. рис. 8). Управление организацией построено по принципу федеративного устройства. Руководитель группы определяет политику организации в целом, а руководители предприятий проводят политику деятельности своей организации в соответствии с политикой и интересами группы. Группа, в свою очередь, выступает единым юридическим лицом перед государством (например, единым налогоплательщиком).



Рис. 8. Процесс управления

Поскольку каждая группа имеет определенные цели функционирования, управление группой должно вестись в соответствии с этими целями. Этапы управления по целям представлены на рис. 9.

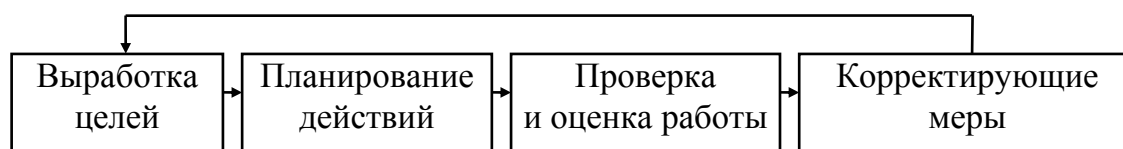


Рис. 9. Этапы процесса управления по целям

Для эффективного осуществления процесса управления управляющая организация должна определить и согласовать с подчиненными организациями перечень и объем информации о функционировании каждого члена организации.

2. Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами Бостон консалтинг групп (см. тему 6), стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную *BCG* смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но вместе с тем в чем-то превосходящие ее.

В начале 1970-х гг. появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией *General Electric* и консалтинговой компанией *McKinsey & Co* и получившая название «модель *GE/McKinsey*». К 1980 г. она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 1980-х гг. констатировалось, что примерно 36% организаций из списка «Форчун-1000» и 45% организаций из списка «Форчун-500» внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель *GE/McKinsey* представляет собой матрицу, состоящую из девяти ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают исторический аспект, а именно – авторов разработок модели; другие говорят о ее назначении, например, «матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций». Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название «пузырьковая диаграмма».

В центре внимания модели *GE/McKinsey* – *будущая прибыль* или *будущая отдача капиталовложений*, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Матрица *GE/McKinsey* имеет размерность 3x3 (см. рис. 10). По осям *У* и *Х* выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации). В отличие от матрицы *BCG* в модели *GE/McKinsey* каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей *BCG* и одновременно более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси *У*, практически не подконтрольны организации. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно.

Позиционирование же бизнеса организации по оси *Х* находится под контролем самой организации и при желании может быть изменено.

По сравнению с моделью *BCG*, в которой использовалась матрица стратегического позиционирования размерностью 2x2, в модели *GE/McKinsey* размерность этой матрицы увеличена до 3x3. Это позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде кружков, или «пузырьков», центры которых однозначно задаются оценками привлекательности рынка (ось *У*) и относительного преимущества организации на рынке (ось *Х*). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса организации в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке.

Как ось Y , так и ось X условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей; 2) область проигравших; 3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

| | | | | |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------------|-----------------|-----|
| Привлекательность рынка | Победитель (1) | Победитель (2) | Вопрос | 100 |
| | Победитель (3) | Средний бизнес | Проигравший (1) | |
| | Создатель прибыли | Проигравший (2) | Проигравший (3) | 0 |
| | 100 | Относительное преимущество на рынке | | 0 |

Рис. 10. Структура матрицы *GE/McKinsey*

Для позиции, которая условно названа *Победитель 1*, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем.

Для позиции с условным названием *Победитель 2* характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко.

Позиция *Победитель 3* занимает организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют *Проигравшими*. Это такие виды, которые обладают

по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y . Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует. Для описания относительного преимущества организации на соответствующем рынке используются следующие переменные (см. табл. 3).

Таблица 3

Характеристика переменных сильных сторон организации и привлекательности рынка, используемых в модели *GE/McKinsey*

| <i>Характеристики сильных сторон организации (ось X)</i> | <i>Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)</i> |
|--|---|
| Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность сети дистрибьюции Квалификация персонала Преданность потребителя продукции организации Технологические преимущества Патенты, ноу-хау Маркетинговые преимущества Гибкость | Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности конкуренции Норма прибыли в отрасли Ценность потребителя Преданность потребителя торговой марке |

Основное внимание в модели *GE/McKinsey* сосредоточивается на балансировании инвестициями. Определяя позиции каждого отдельного вида бизнеса в пространстве стратегических позиций матрицы *GE/McKinsey*, выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность организации в целом в ближайшем будущем.

Данная модель не позволяет получить вразумительного ответа на вопрос о том, как следует перестроить структуру бизнес-портфеля организации. Поиск ответа на этот вопрос лежит за границами аналитических возможностей данной модели. В большинстве случаев модель может предложить определенные стратегические путеводители в форме общих стратегий.

Общий стратегический принцип, пропагандируемый моделью *GE/McKinsey*, заключается в следующем: *увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у организации при этом имеются определенные преимущества на рынке,*

и, наоборот, сокращать направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или организации на нем оказываются слабыми.

Подробнее см.: 1, 2.

ТЕМА 10

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Основные вопросы темы

1. Основные стратегические альтернативы.
2. Процесс реализации стратегии.

*1. Стратегический менеджмент предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед организацией стоят четыре основные стратегические возможности: *ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.**

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями):

- *ограниченный рост.* Стратегической задачей, которую решает большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением;
- *рост.* Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями;
- *сокращение.* Направлением, которое реже всего выбирают руководители и которое часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. В рамках задачи сокращения может быть несколько вариантов:
 - а) ликвидация;
 - б) отсечение лишнего;
 - в) сокращение и переориентация;

- *сочетание стратегий*. Стратегии сочетания всех возможных направлений развития будут скорее всего придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

- а) риск;
- б) знание прошлых стратегий;
- в) реакция на владельцев;
- г) фактор времени.

Выбрав определенную стратегическую цель, руководство должно обратиться к конкретной стратегии, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию организации и ее будущего. Приверженность кого-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке.

2. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии воплощения стратегии в реальность может быть представлена в виде пяти последовательных этапов:

- углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:
 - а) уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;
 - б) доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий;
- разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие со стратегией. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников;

- принятие высшим руководством решения о внесении изменений в действующую организационную структуру;
- проведение тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений;
- корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

Подробнее см.: 2, 3.

ТЕМА 11

ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ

Основные вопросы темы

1. Управление на основе контроля. Стратегический контроль.
2. Контроль хода реализации стратегического плана.
3. Процесс стратегического контроля.

1. Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию.

Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача *осуществления контроля* за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, определения возможности достичь этих целей и если нет, то что следует изменить в управлении организацией.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований. Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются:

- своевременность, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- правильность данных, адекватно отражающих состояние контролируемых процессов;
- точное время получения информации и точное время, к которому она относится.

2. Система стратегического контроля включает в себя четыре основные процедуры:

- установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:
 - а) показатели эффективности;
 - б) использования человеческих ресурсов;
 - в) состояния внешней среды;
 - г) внутриорганизационных процессов.

Выбор показателей для стратегического контроля является сам по себе задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно расставить их приоритеты, чтобы суметь сделать однозначный вывод в том случае, если одни показатели говорят о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие – что все идет отлично;

- создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Во многих случаях измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Существует четыре подхода к построению систем измерения и отслеживания:

а) на основе рыночных показателей функционирования организации: например, измеряются цены на продукцию фирмы, на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении;

б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели и оценивается результат выполнения поставленных задач;

в) так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п., т.е. устанавливаются правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется то, насколько верно

выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация;

г) установление норм отношений и система ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль: сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и ее результаты с позиций интересов организации;

- сравнение реального состояния параметров контроля с желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние успешнее желаемого, соответствует желаемому или хуже желаемого;
- оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации.

3. Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся:

- подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, с тем чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

Подробнее см.: 3, 5, 6.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги курса, можно сформулировать следующие основные выводы:

- стратегический менеджмент является следствием миссии организации;

- стратегия организации вырабатывается на основе детального анализа внутренней структуры и внешнего окружения;
- стратегия является основой деятельности организации;
- в рамках стратегии определяются приоритеты развития организации и основные направления деятельности.

В целом, данный курс носит методологический и прикладной характер, поэтому знания, полученные в ходе его изучения, могут применяться как в научной, так и в практической деятельности будущих экономистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Баринов В.А., Харченко В.Л.* Стратегический менеджмент.- М.: ИНФРА-М, 2006.
2. *Виханский О.С.* Стратегический менеджмент. – М.: Высшая школа, 2005.
3. *Латин А.Н.* Стратегическое управление современной организацией // Управление персоналом. – 2004. – № 14.– С. 39.
4. *Лебедева И.Н.* Япония: смена модели экономического роста. – М.: Наука, 1990.
5. *Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д.* Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
6. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект, 2003.