

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическое управление:
ОСНОВЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

(Часть I)

Учебное пособие

Новосибирск 2017

УДК 338 (075)
ББК 65.291.213, я7
Ц 85

Авторы: *С. С. Цукарев, Ю. А. Макурина, О. С. Ковалева, А. В. Гааг*

Рецензенты: *А. С. Новоселов*, д-р экон. наук, проф. (ИЭОПП СО РАН)
А. И. Сучков, д-р экон. наук, проф. (НГАУ)

Стратегическое управление: Основы стратегического управления: учеб. пособие / С. С. Цукарев, Ю. А. Макурина, О. С. Ковалева, А. В. Гааг; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2017. – Ч. 1. – 264 с.

Учебное пособие посвящено основам стратегического менеджмента организации. Рассмотрены концептуальные, теоретические и методологические основы стратегического управления, необходимые чиновникам государственного и муниципального управления в рыночных условиях.

Разработано в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегическое управление».

Предназначено для бакалавров, магистров, аспирантов, научных руководителей, преподавателей, а также служащих государственного и муниципального управления.

© С.С. Цукарев, Ю.А. Макурина,
О.С. Ковалева, А.В. Гааг, 2017

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2017

ВВЕДЕНИЕ

В период спада, в период оживления и тем более в период стабильного функционирования государства руководители организаций стремятся обеспечить их динамичное развитие, что предполагает выстраивание перспективных планов, которые иногда называют стратегическими.

Изменения, обусловленные российскими экономическими реформами и глобальной политикой, побуждают руководителей организаций, не дожидаясь подсказок со стороны, продумывать стратегию своего поведения, что делает актуальным разработку процедур формирования стратегии развития страны, региона, муниципального и сельского хозяйства. Определение содержания стратегии и проработка вопросов, связанных с внедрением стратегических изменений в имеющиеся перспективные планы, требуют знания основ стратегического управления.

В связи с этим азами стратегического управления должны владеть все чиновники государственного, муниципального и сельского управления, высшие руководители государственного, коммерческого и некоммерческого секторов экономики страны. Освоение основ стратегического управления даст им возможность профессионально формировать стратегии руководимых ими организаций, осуществлять моделирование на базе осмысления миссии и проработки дизайна стратегического развития. Знание теории процесса функционирования и планирования развития, а также основ типовых стратегий позиционирования поможет руководителям правильно выбирать стратегические рыночные позиции организации в современных условиях мировой глобализации и социально-экономико-экологической интеграции.

Изучение школ стратегического управления даст студентам возможность акцентировать внимание не только на специфических аспектах процесса формирования страте-

гии, но, главное, – на детальном описании реальных процессов разработки конкретной стратегии. Основы стратегического анализа, оценки уровня развития стратегического управления и стратегического планирования позволят руководителям грамотно прогнозировать будущее организации и обеспечить эффективность ее стратегии.

Таким образом, опираясь на логику стратегической когнитивной психологии, с учетом факторов жизненного цикла стратегии, особенностей конкурентной борьбы, влияния внешней и внутренней среды на организацию и принципы формирования развития, настоящее пособие дает обучаемым основы управленческого подхода к разработке стратегии организации. Более этого, оно обучает студентов разработке пошаговой стратегии, что, в свою очередь, поможет им сделать научно обоснованный и учитывающий многочисленные сопутствующие факторы выбор среди альтернативных направлений деятельности по развитию организации.

Раздел I. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1

ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

1.1. Место и значение стратегии для развития организации

1.2. Эволюция стратегического менеджмента от Ф. Дэвида и Д. Томпсона до Линча. Обзор школ стратегического управления

1.3. Характерные черты процесса стратегического управления

1.4. Пять задач стратегического управления

1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению

1.6. Поведение организации при рыночной стратегии по И. Ансоффу и Ж. – Ж. Ламбену

Термины, понятия, категории

СТРАТЕГИЯ – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации

выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

СЗХ (strategic business unit – SBU) – группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности.

1.1. Место и значение стратегии для развития организации

Стратегия – это:

- план или нечто в этом роде – руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее;
- принцип поведения или следования некой модели поведения;
- позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках (создание уникальной ценовой позиции посредством разнообразных действий);
- перспектива, т.е. основной способ действия организации (это теория бизнеса данной организации);
- ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Стратегия затрагивает организацию и ее окружение. Она не бывает простой. Это содержание и процесс. Ее невозможно продумать до конца. Она существует на разных уровнях и предполагает разнообразные мыслительные процессы. От нее зависит благополучие организации.

Плюсы и минусы стратегии приведены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Преимущества и недостатки стратегии как явления

Наименование характеристики	Достоинства	Недостатки
Стратегия задает направление	Указывает курс развития	Может заслонить опасности. В условиях неопределенности ведет к столкновению с неожиданными препятствиями. Иногда выгоднее двигаться «на ощупь»
Стратегия координирует усилия	Ликвидируется хаос	Принятая стратегия довлеет над организацией. Координация ведет к утрате периферийного зрения, потере вновь открывшихся возможностей
Стратегия характеризует организацию	Демонстрирует отличительные особенности организации	Упрощенное определение организации через ее стратегию может привести к недооценке организации
Стратегия обеспечивает логику	Устраняет неопределенность, больше внимания делу, а не дискуссиям	Творчество не терпит последовательности. Стратегия упрощает, а потому искажает реальность

Совершенствование организации – это совершенное исполнение совершенной стратегии. Проявляется это в следующем:

- в общем смысле *стратегия* – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей;

- без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов;

- сделать стратегический выбор – это означает связать бизнес-решения и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, в единый узел;

- хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает долгосрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции;

– разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента;

– блестящее выполнение блестящей стратегии – это не только проверенный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшая проверка на совершенное управление.

1.2. Эволюция стратегического менеджмента от Ф. Дэвида и Д. Томпсона до Линча. Обзор школ стратегического управления

1.2.1. Стратегическое управление как научная дисциплина

Стратегическое управление представляет собой *циклический процесс*, состоящий из процедур формулирования, внедрения и контроля.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

– проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации;

– проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме;

– проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рис. 1.1.

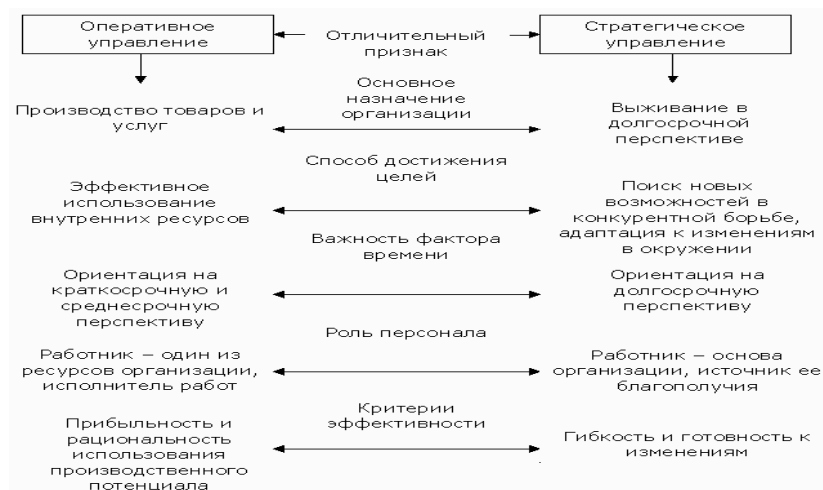


Рис. 1.1. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления организацией

Стратегические неудачи современных российских организаций во многом обусловлены *поверхностными знаниями* их руководителей в области стратегического менеджмента и отсутствием опыта проведения стратегических изменений в организациях.

Однако, как замечает Генри Минцберг, самые последние сведения об успешности функционирования организаций в современных условиях *не укладываются в рамки* какой-либо одной школы стратегического управления. Более того, в некоторой степени отсутствие стратегии может рассматриваться *как некое благо* в силу целого ряда причин:

– повышению стратегической гибкости организации способствуют (и без разработки стратегии) продуманные действия руководителя;

– жесткое следование стратегическому курсу ведет к утрате способности к инновациям (стратегия «как догма» убивает способность к обучению и адаптации);

– отсутствие формальных элементов стратегии обеспечивает свободу от бюрократии.

Теоретиков, занимающихся управлением, в большей степени интересуют процессы и этапы стратегического развития организаций, в то время как для *практиков* важны процедуры стратегических изменений, а также макроподход школы власти (изучение союзов, коллективной стратегии) и изыскания когнитивной школы.

Необходимо отметить, что в последние годы возрастает популярность подходов школы обучения в части так называемых самообучающихся организаций и ключевых факторов успеха (стержневых компетенций).

Основные вопросы заключаются в определении содержания стратегии и в степени контроля процесса ее создания. В этом отношении необходимо рассмотреть восемь стержневых проблем. Первые три затрагивают содержание стратегии, остальные связаны с процессом ее формирования.

1. *Проблема сложности* кроется в ответе на вопрос: насколько сложной должна быть хорошая стратегия? С одной стороны, она должна отражать многообразие окружающей нас действительности, а с другой – как и все идеальное – должна быть простой. Истина где-то посередине, там, где обеспечивается оптимальная степень обобщения.

2. *Проблема интеграции* стратегии заключается в том, что школа позиционирования и планирования в своей основе содержит набор слабо связанных между собой компонентов. Сторонники иных школ считают стратегию единой, полностью интегрированной перспективой. Интегрирование стратегий осуществляется либо формально (интегрированные планы), либо мысленно (воображаемое видение),

либо нормативно (нормы культуры), либо через взаимное приспособление (сплоченность коллектива) и т. д.

3. *Проблема стандартизации стратегии* затрагивает аспекты новизны и уникальности стратегии: школы предпринимательства и культуры – стратегии уникальны и выражают специфическую позицию человека; школа обучения – все стратегии являются продуктами индивидуальных адаптивных процессов; дизайна – стратегии уникальны, т. к. создаются в ходе личностного процесса их разработки, и т. д.

По оценкам специалистов, новые стратегии сложнее типовых, более интегрированы и потому менее пластичны.

Получение новых стратегий требует концентрации внимания менеджеров на уникальных свойствах организации.

Типовые же стратегии содержательно проще (их легче формулировать, центром становится содержание) и отличаются большей гибкостью и универсальностью.

4. *Проблема контроля* процесса создания эффективной стратегии (с точки зрения степени ее продуманности или формирования по ходу деятельности организации). Важно представить, насколько этот процесс преднамерен, продуман, интеллектуален, централизован и поддается контролю. Например, все предписывающие школы, от организации до предпринимательства, продвигают идею о преднамеренности, продуманности стратегий, в то время как школа обучения отдает предпочтение формированию стратегии «по ходу».

5. *Проблема коллективного взаимодействия* отражает взаимодействие лидера (стратега), коллектива и внешней среды организации.

По мнению представителей школы дизайна и предпринимательства, стратег – это один человек, а представители школы обучения, политических сил и культуры рассматрива-

ют создание стратегии как коллективный процесс. Представители иных школ считают, что стратегию формируют силы внешнего окружения (школа внешней среды), методика (школа планирования), анализ (школа позиционирования) или разум как явление биологическое (школа познания).

То есть, важно определить: является ли формирование стратегии индивидуальным, техническим, физиологическим или коллективным процессом и процесс ли это вообще.

6. *Проблема изменений* распадается на три (табл. 1.2): проблему источника изменений, наличия этих изменений в организации и проблему определения характера изменений (при каких условиях они происходят).

Таблица 1.2

Направление изменений в организациях

Школа стратегии	Наличие изменений: 1) изменяются, оставаясь стабильными; 2) постоянно внедряют новшества; 3) практически не изменяются	Характер изменений: 1) периодические, но существенные преобразования; 2) постепенное приращение; 3) внесение изменение в стратегию проблематично	Источник изменений: 1) организации обучаются легко; 2) обучение организациям дается с трудом; 3) организации не способны к обучению
Дизайна		1	
Планирования	1	2	
Позиционирования			
Предпринимательства		1	
Познания	3	3	2
Обучения	2	2	1
Власти	2	2	
Культуры	3	3	2
Окружения	3		3
Конфигурации	1		

Указанные проблемы вызваны тем обстоятельством, что организации одновременно должны и развиваться, и оставаться стабильными. Поэтому важно определить, как организации обеспечивают сочетание порядка и адаптации к из-

менениям внешней среды, эффективности организационной структуры и внутренних новаций работников. Побудительным мотивом разработки стратегии (модели изменения организации) выступает стремление работников обеспечить стабильность и устойчивость организации, что также является противоречивым явлением.

Очевидно, что в силу разнообразия организаций стратегические изменения, проводимые в них, всегда разнообразны, как и условия внедрения таких изменений, что обуславливает сложности определения содержания самих изменений.

В процессе выработки стратегических решений и проведения изменений меняется не только форма, но и содержание организации как самообучаемой системы в процессе деятельности (как утверждает школа обучения), мышления (школа дизайна), нормирования деятельности (школа планирования), анализа внешней и внутренней среды (школа позиционирования) или обсуждения проблем (школа власти). Однако способность систем к самообучению – явление специфичное и не присущее всем организациям одновременно.

7. *Проблема выбора*, которая заключается не только в наличии выбора как такового, но и в количестве альтернативных вариантов стратегического развития организации. В основе проблемы выбора находится человеческий фактор: сила проактивного руководства, индивидуальной интуиции, коллективного обучения.

8. *Проблема мышления* (когнитивный подход) обусловлена тем, что, увлекаясь процессом формирования стратегии, организации теряют над ними контроль (забывая о насущной потребности в стратегическом мышлении, в первую очередь, а во вторую – в конкретных действиях, обеспечивающих развитие организаций не столько в планах, сколько в реальной действительности).

Рассматривая стратегию как систему, необходимо отметить, что многообразие подходов и школ свидетельствует о периоде становления стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины и вида деятельности практических работников. Чтобы двигаться вперед, нужны новые обобщающие гипотезы и разработки проблем стратегического управления организациями.

Структурная схема направленности школ стратегического управления приведена на рис. 1.2, из которого следует, что *структура школ стратегий представляет собой сочетание трех подсистем:*

- а) группы стратегий предписывающего характера;
- б) группы исследования процесса формирования стратегий;
- в) группы сочетаний указанных подходов.

Каждая из названных подсистем может быть представлена более детальными подсистемами (например, предписывающие стратегии состоят из стратегий, в основу которых положены либо принципы планирования, либо принципы нормирования, стандартизации; а планирование, в свою очередь, может быть представлено компонентами планирования на основе заранее заданного алгоритма либо на основе результатов анализа внешней и внутренней ситуации для конкретной организации).

1.2.2. Обзор школ стратегического управления

Основные особенности школ стратегического управления, отраженные в прил. 1, свидетельствуют о том, что они возникли в разное время (в интервале, ограниченном всего 40 годами) и отличаются подходами к определению главных лиц, принимающих стратегические решения; к определению основного содержания, особенностей и стратегического образа самой организации.

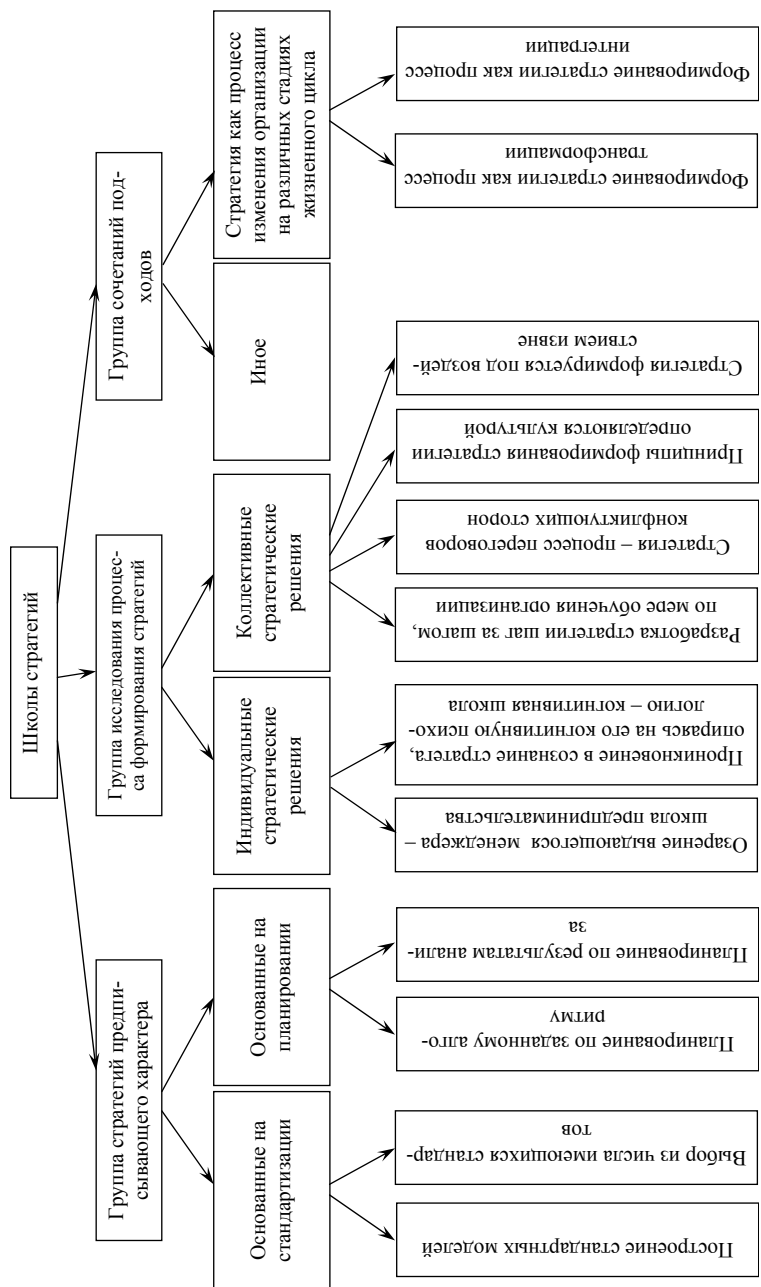


Рис. 1.2. Структурная схема направленности школ стратегического управления

Развитие стратегического менеджмента проходило в несколько этапов, для которых характерными являются модели, представленные в прил. 2.

1.3. Характерные черты процесса стратегического управления

Стратегическое управление – это процесс, границы между задачами которого являются чисто концептуальными, а отнюдь не реальными.

Особенности стратегического управления:

- влияние на благополучие организации;
- связано с проблемами развития;
- фирма – открытая система;
- творческие методы решения проблем;
- взаимодействие и взаимовлияние стратегии и организации;
- создание стратегии – непрерывный процесс;
- многоцелевой характер решений;
- стратегии, основанные на знаниях;
- глобальный масштаб.

Тогда характерными чертами стратегического управления можно считать:

- все пять задач стратегического менеджмента не являются изолированными, а очень тесно взаимосвязаны между собой;
- процесс их осуществления также ведется не изолированно от текущей управленческой деятельности;
- разработка и реализация стратегии – процесс трудоемкий и требует от менеджеров различных видов затрат;
- потребность постоянно уделять достаточно времени стратегическому менеджменту продиктована необходимостью совершенствования стратегии и методов ее осуществления, максимизации вклада каждого сотрудника в повышение эффективности и качества стратегии.

1.4. Пять задач стратегического управления

Процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решение *пяти взаимосвязанных задач*:

а) решение о том, в каком бизнесе компания будет работать, и формирование стратегического видения, т.е. фактически определение цели, долгосрочного направления движения и конкретной миссии, которую она должна выполнить;

б) преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы;

в) разработка стратегии достижения поставленных целей;

г) квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии;

д) оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

На рис. 1.3 показан этот процесс, а также пять составляющих, определяющих то, что мы понимаем под термином «стратегическое управление».

Кто и как должен решать стратегические задачи.

С точки зрения А. Томпсона мл., *если организация хочет, чтобы её управление оценивалось как отличное, она должна продемонстрировать отличную реализацию отличной стратегии.*

Управленческий план охватывает все основные функции и подразделения организации: производство, закупки, финансы, маркетинг, трудовые ресурсы, научные исследования и разработки. Каждая из них играет свою роль в стратегии, задача разработки стратегии состоит в подготовке в согласованной форме всех готовых решений и конкурентных действий на всех уровнях организации.

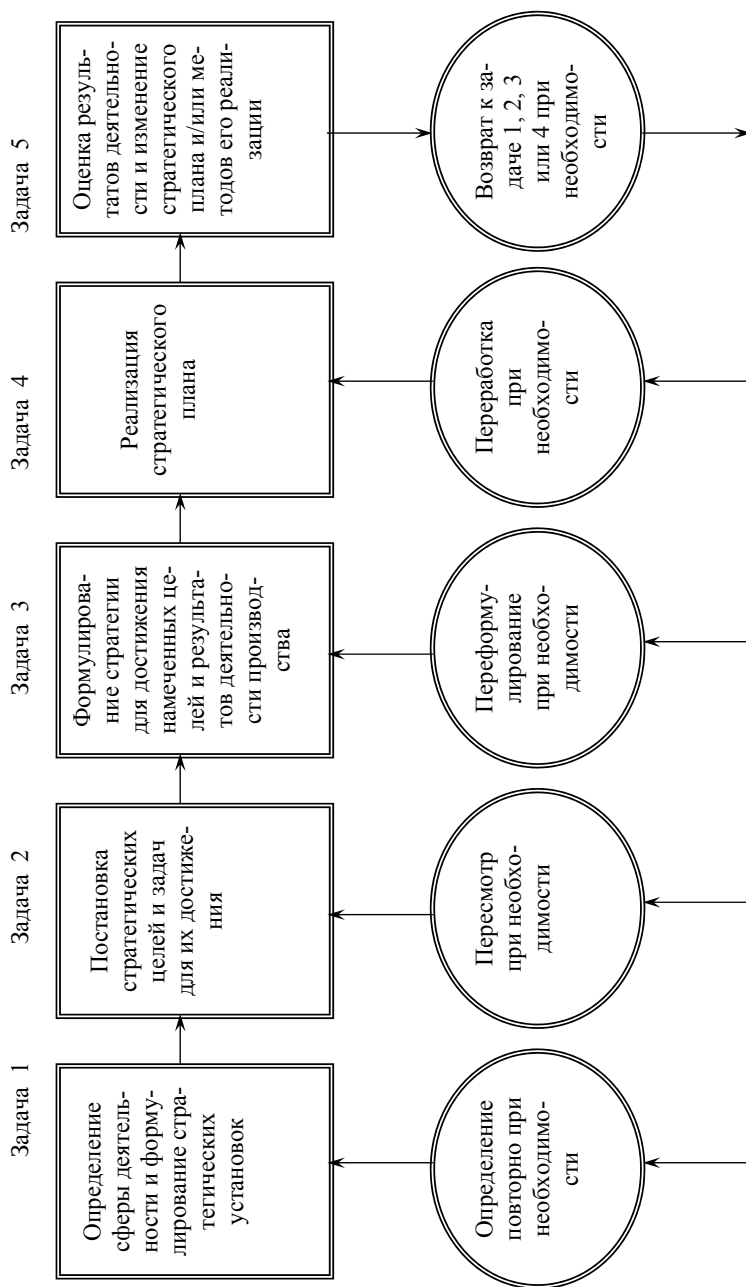


Рис. 1.3. Пять задач стратегического управления

Преобладающий образ действий и подходов указывает на то, что текущая стратегия существует, а рассмотрение новых действий и подходов сигнализирует о том, как текущая стратегия может быть изменена или усовершенствована.

Разработка и внедрение стратегии – это основные управленческие функции. Среди множества выполняемых руководителями дел очень немногие влияют на работу компании столь же значительно, как выбор долгосрочных направлений развития компании; разработка эффективных стратегических действий и деловых подходов; реализация стратегии, позволяющей получить желаемые результаты. И действительно, *хорошая стратегия и хорошая реализация стратегии* – наиболее надежные знаки хорошего управления.

Существуют убедительные доводы в пользу того, что «отличное управление» должно строго увязываться с тем, насколько хорошо руководители разрабатывают и используют стратегию. Некоторые руководители создают прекрасные стратегии, но терпят неудачи при их реализации, а другие успешно реализуют посредственные стратегии. Обе ситуации чреваты провалами в работе.

Для того чтобы работа компании была максимально эффективной, руководители должны сочетать в себе способности хорошего разработчика стратегий и умелого специалиста по их реализации. Чем более продумана стратегия компании и чем более умело она используется, тем выше вероятность того, что компания достигнет хороших результатов в работе.

Эффективное исполнение эффективной стратегии – это не только испытанный рецепт успеха в бизнесе, но и лучшее испытание качества управления. Однако хорошая стратегия в сочетании с хорошей ее реализацией

еще *не является гарантией* того, что компания избежит периодов слабости или вялой работы. При определенных обстоятельствах требуется время, чтобы усилия руководителя дали положительные результаты. Даже очень хорошо управляемая организация может столкнуться с неблагоприятными и непредсказуемыми обстоятельствами. Однако ни заявления типа «нам требуется больше времени», ни ссылки на неудачное стечение обстоятельств не могут оправдать неудовлетворительную ситуацию, продолжающуюся из года в год. Обязанностью руководства является осуществление стратегической обороны и использование таких деловых подходов, которые помогли бы преодолеть последствия неудачного стечения обстоятельств. Действительно, сущностью хорошей стратегии является создание такой рыночной позиции, которая была бы точно прочной, и такой организации работы, которая способна обеспечить успех, несмотря на неожиданные события, сильную конкуренцию и внутренние проблемы.

1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению

Хорошее управление непременно требует от руководителей *стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию*. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компания, и о влиянии, которое на нее оказывают меняющиеся условия.

Преимуществами стратегического мышления и осознанного стратегического управления являются:

1) обеспечение направленности всей организации на ключевой аспект стратегии: «что мы стараемся делать и чего добиваемся?»;

2) необходимость менеджеров более четко реагировать на появляющиеся перемены, новые возможности и угрожающие тенденции;

3) возможность для менеджеров оценивать альтернативные варианты капитальных вложений и размещения персонала, т.е. разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;

4) возможность объединить решения руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

5) создание среды, благоприятствующей активному руководству и противодействующим тенденциям, которые могут привести лишь к пассивному реагированию на изменение ситуации.

1.6. Поведение организации при рыночной стратегии по И. Ансоффу и Ж. – Ж. Ламбену

1.6.1. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)

Пионером применения понятий СЗХ в бизнесе является фирма «Дженерал электрик», которая сгруппировала свои 190 направлений в 43 СЗХ, а затем агрегировала их в 6 секторов.

Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. СЗХ также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях.

СЗХ может рассматриваться и как отдельный сегмент рыночного окружения, на который фирма имеет или хочет иметь выход. Иерархия выделения СЗХ представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Рекомендуемый порядок выделения СЗХ

1.6.2. Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СЗХ) – построение матриц портфеля СЗХ.

Матрица хозяйственного портфеля представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждого структурного подразделения диверсифицированной компании.

Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции. Наиболее часто используемыми можно назвать: 1) темпы роста отрасли; 2) долю рынка; 3) долгосрочную привлекательность; 4) конкурентоспособность; 5) стадию развития данного продукта или рынка. Традиционно одна ось ма-

трицы отражает привлекательность отрасли, а другая – положение конкурентных видов деятельности в ней. Такие двумерные матрицы относительно просты и дают четкую рыночную обстановку.

Наиболее часто применяют три типа матриц хозяйственного портфеля:

- матрица «рост/доля», разработанная компанией Бостон Консалтинг Групп (матрица БКГ);
- матрица «привлекательность отрасли/положение в конкуренции», созданная компанией «Дженерал Электрик»;
- матрица жизненного цикла отрасли.

Рассмотрим каждую из них более подробно.

1.6.3. Матрица БКГ

Матрица БКГ (рис. 1.5) содержит четыре квадранта в координатах «скорость роста отрасли – относительная доля рынка, контролируемая фирмой». Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга представляет объем продаж СЗХ или относительную долю СЗХ в продажах всей фирмы.

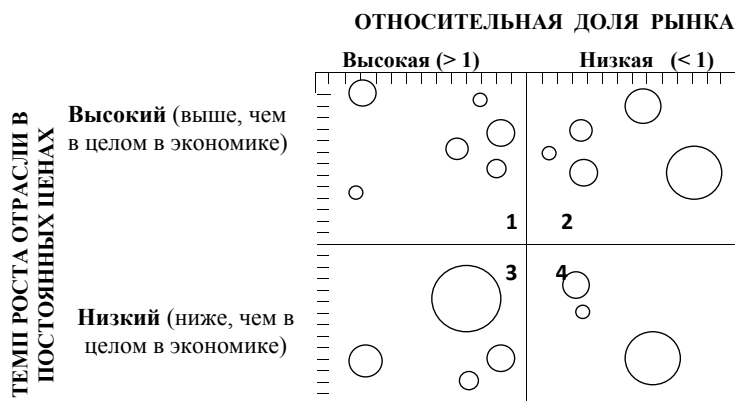


Рис. 1.5. Матрица БКГ «рост/доля» хозяйственного портфеля компании:

- 1 – «звезды»; 2 – «дикая кошка» (или «трудные дети»);
3 – «дойные коровы»; 4 – «собаки»

Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

В матрице БКГ граница между «высокой» и «низкой» относительными долями рынка проходит на уровне 1. При такой границе круги, расположенные в левой части матрицы, характеризуют компании – лидеры на своих рынках. Круги справа показывают компании, занимающие второстепенные позиции в своих отраслях. Степень их отставания от лидера определяется относительной долей рынка. Показатель относительной доли рынка 0,1 говорит о том, что компания занимает лишь 1/10 от доли крупнейшего конкурента; 0,8 – 4/5, или 80 % от этой доли.

Специалисты-практики считают наиболее целесообразным устанавливать границу доли в районе 0,75–0,80 для того, чтобы в левые квадранты матрицы могли попасть и сильные компании, и находящиеся на уровне выше среднего (хотя и не являющиеся лидерами). Тогда и правый угол был бы гораздо нагляднее.

Относительная доля рынка наиболее реально отражает: 1) сложившуюся рыночную ситуацию; 2) уровень издержек, базирующийся на опыте компании и экономии на масштабах производства; 3) взаимосвязь между накопленным объемом производства и снижением уровня издержек за счет эффекта кривой опыта/обучения. Эффект кривой опыта в рамках отраслевой цепочки ценностей приносит стратегический выигрыш в отношении доли на рынке.

Матрица БКГ позволяет рассмотреть положение каждого из направлений деятельности, входящих в портфель компании. Четыре типовые позиции имеют свои отличительные особенности и степень влияния на разработку стратегии и формирование хозяйственного портфеля компании.

Мы видим, что при помощи матрицы БКГ СЗХ фирмы группируются в четыре зоны. Рассмотрим каждую из них.

«Дикая кошка». Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте.

БКГ утверждает, что имеются две наилучшие возможности действий в этой ситуации:

а) агрессивная стратегия роста для реализации возможностей быстрого роста;

б) «раздевание» в случае, если стоимости усиления позиций на рынке при агрессивной стратегии роста перевесят потенциальные выгоды и финансовый риск.

Следование стратегии быстрого роста всегда предпочтительнее, если СЗХ характеризуются эффектом снижения издержек производства за счет его масштаба. При этом увеличение контролируемой доли рынка позволяет занять позицию конкуренции по более низкой стоимости и далее опять увеличить контролируемую долю рынка. Таким образом, корпоративная стратегия предписывает для СЗХ, находящихся в этом квадранте бизнеса, «раздевать» наиболее слабые и не имеющие шансов выбиться в лидеры за счет масштабов производства СЗХ и инвестировать привлекательные СЗХ с целью превращения их в «звезды».

«Звезды». Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но «звезды» обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

«Дойные коровы». Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы. Многие из сегодняшних «дойных коров» вчера были «звездами». Они должны «дойтаться» для выплаты дивидендов корпорацией и для финансирования новых предприятий: юных «звезд» и «диких кошек» с целью их превращения в «звезды». Слабые «дойные коровы» становятся кандидатами для «раздевания», если в отрасли, достигшей зрелости, создаются неблагоприятные конкурентные условия.

«Собаки». Это наименее привлекательный сектор вследствие непередовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Итак, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЗХ фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты.

Однако надо отметить и определенные ограничения ее применения:

1. Низка размерность матрицы (2 x 2), желательно ее увеличить.

2. Соответственно все СЗХ разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития.

3. Матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики.

С целью преодоления этих ограничений матричная техника совершенствуется, прежде всего, в направлении использования более сложных и информативных переменных:

- вместо скорости роста отрасли используется привлекательность СЗХ;

- вместо контролируемой доли рынка – конкурентный статус фирмы.

1.6.4. Матрица фирмы «Дженерал Электрик» (General Electric)

Пионером в разработке усовершенствованной матрицы стратегического портфеля СЗХ фирмы с переменными: привлекательность СЗХ – КСФ является фирма «Дженерал Электрик» (в сотрудничестве с консультативной фирмой McKinsey). Эта матрица имеет размерность 3х3. Обычно в этой матрице площади кругов, отображающие СЗХ, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы показывают долю рынка, контролируемую фирмой (рис. 1.6).

Оценки привлекательности рассчитываются для каждой СЗХ, представленной в портфеле корпорации. *Уровень привлекательности отрасли* определяет ее положение в матрице по вертикали. Оценка силы/позиции в конкуренции каждого подразделения определяет его положение *по горизонтали матрицы*, показывая, таким образом, добилось ли оно сильной, средней или слабой позиции. Оба элемента ее вертикального и горизонтального построения характеризуются *комплексом величин*, а не определяются единственным показателем.

В принципе сама фирма может устанавливать границы между секторами матрицы.



Рис. 1.6. Матрица General Electric (GE) для анализа привлекательности анализа и позиции в конкуренции

Но поскольку при оценках в баллах мы исходили из возможного разброса ($-5 \dots +5$), а также нормировали полученные суммарные по факторам значения, то можно рекомендовать следующие границы секторов:

- малая (слабый): $-5 \dots -2$;
- средняя (средний): $-2 \dots +2$;
- высокая (большой): $+2 \dots +5$.

Такие матрицы обычно дополняются информацией о целесообразных потоках инвестиций. Например, в матрице «Дженерал Электрик» выделяют три области приоритетов для инвестиций: со слабым, средним и высоким приоритетом (рис. 1.7).

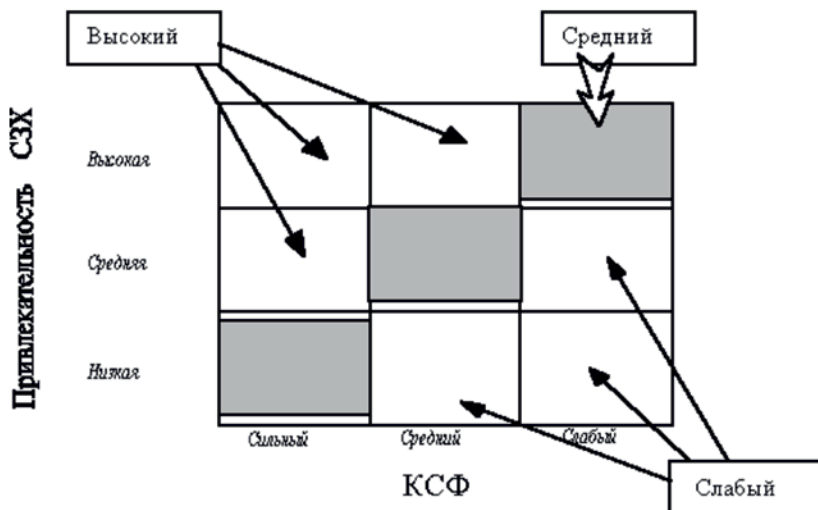


Рис. 1.7. Приоритеты потоков инвестиций в соответствии с матрицей «Дженерал Электрик» – McKinsey

Матрица «привлекательность/позиция в конкуренции» имеет три достоинства.

1. Вводит промежуточные значения между понятиями «высокая/низкая» и «сильная/слабая».
2. Использует значительно более широкий набор стратегически значимых переменных.
3. Указывает направления движения ресурсов корпораций к видам бизнеса, которые, вероятнее всего, достигнут конкурентного преимущества и смогут лучше всего функционировать.

Однако у матрицы GE, как и матрицы БКГ, есть *общий недостаток*: она не обеспечивает реальных рекомендаций

по разработке стратегий. Более того, по этой матрице невозможно определить виды бизнеса, которые готовы стать победителями, т.к. их отрасли переходят в стадию начала быстрого роста.

Аналогичную матрицу создала и фирма «Шелл» (рис. 1.8).

		Инвестиционная стратегия		
		Инвестировать	Инвестировать, реинвестировать	Реинвестировать
Привлекательность СЗХ	Высокая	Инвестировать	Инвестировать, реинвестировать	Реинвестировать
	Средняя	Реинвестировать	Извлечь максимальную прибыль	Остаться или медленно уходить
	Низкая	Извлечь максимальную прибыль	Медленно уходить	Быстро уходить
		Сильный	Средний	Слабый
		КСФ		

Рис. 1.8. Матрица «Шелл»

Фирма «Шелл» добавляет к подобной матрице ряд рекомендаций, а также приводит дополнительную таблицу принятия решений (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Таблица принятия решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капвложений	Позиция на рынке	Политика капвложений
+	+	Улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	Сохранить, расширить	Реинвестировать прибыль
+	-	Пустить на самотек	Извлечь максимальную выгоду
0	-	Уходить медленно	Ликвидировать активы
-	-	Уходить быстро	

1.6.5. Матрица жизненного цикла

Любой товар, отрасль (а следовательно, и СЗХ) проходят свой жизненный цикл от зарождения (появление товара на рынке) до прекращения (выпуска последнего образца товара).

На рис. 1.9 представлены основные стадии жизненного цикла товара.



Рис. 1.9. Обычный график жизненного цикла товара во времени

С целью выявления видов бизнеса, которые находятся на подъеме, аналитики используют матрицу размерностью 3x5, где расположение хозяйственных подразделений зависит от стадии развития отрасли и силы их конкурентных позиций (рис. 1.10). Здесь, как и в матрице GE, площадь кругов представляет размер отрасли, а сектор внутри круга – долю рынка конкретного бизнеса. На рис. 1.10:

бизнес А – развивающийся, будущий победитель – «звезда»;

бизнес С – потенциальный проигравший – «трудные дети»;

бизнес Е – сегодняшний победитель – «лидер»;

бизнес F – «дойная корова»;

бизнес G – проигравший, или «собака».

Сила матрицы жизненного цикла (ЖЦ) в том, что она дает информацию о распределении различных хозяйственных подразделений диверсифицированной компании по стадиям развития отрасли.

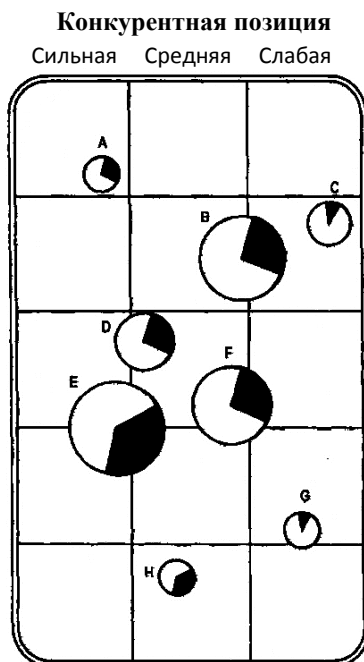


Рис. 1.10. Матрица жизненного цикла портфеля

Матрица жизненного цикла показывает, как распределяются различные хозяйственные подразделения диверсифицированной компании по стадиям жизненного цикла отрасли.

Выбор матрицы для анализа СЗХ должен исходить из того что, *во-первых*, каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки и дает разную информацию о сильных и слабых сторонах хозяйственного портфеля компании.

Во-вторых, при доступности необходимой информации должны быть построены все три матрицы, что позволяет оценить портфель с разных позиций. Менеджерам корпорации для выработки успешных стратегий необходимо понимание следующего:

1) набора отраслей, в которых функционируют ее подразделения;

- 2) потенциальных возможностей развития портфеля;
- 3) стратегического положения каждого вида бизнеса в конкретной отрасли;
- 4) вариантов решений по распределению финансов и ресурсов.

Именно через использование всех трех матриц достигается такое комплексное понимание ситуации.

1.6.6. Оценка привлекательности СЗХ

Привлекательность СЗХ определяется по следующей формуле:

$$\Pi = aG + bR - gT,$$

где G – перспективы роста в СЗХ;

R – перспективы рентабельности в СЗХ;

T – оценка нестабильности бизнеса;

a, b, g – весовые коэффициенты, отражающие индивидуальный подход фирмы ($a + b + g = 1$).

Оценки G и R производятся по специальным шкалам балльных оценок факторов, влияющих на эти показатели (табл. 1.4, 1.5).

Таблица 1.4

Оценка изменений в прогнозируемом росте СЗХ (G)

Факторы	Шкала интенсивности	
	-5	+5
Темп роста соответствующей отрасли	Понизится	Повысится
Динамика географического расширения рынка	Понизится	Повысится
Степень устаревания продукции	Снизится	Повысится
Степень обновления продукции	Снизится	Повысится
Степень обновления технологии	Повысится	Снизится
Уровень насыщения спроса	Повысится	Снизится
Государственное регулирование	Ужесточится	Ослабнет
Прочие факторы	В неблагоприятную сторону	В благоприятную сторону
Общая оценка	$\sum_{i=1}^8 : 8$	

Таблица 1.5

Оценка предполагаемых изменений рентабельности (R)

Факторы	Шкала интенсивности	
	-5	+5
Колебания рентабельности	Высокие	Отсутствуют
Колебания объема продаж	Высокие	Отсутствуют
Колебания цен	Высокие	Отсутствуют
Цикличность спроса	Большая	Отсутствуют
Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	Низкий	Высокий
Географическая концентрация рынка	Низкая	Высокая
Обновление состава продукции	Частое	Редкое
Продолжительность жизненных циклов товара	Низкая	Высокая
Расходы на НИОКР	Высокие	Низкие
Время разработки новой продукции	Большое	Малое
Степень конкуренции	Высокая	Низкая
Необходимость послепродажного обслуживания	Большая	Отсутствует
Конкуренция на рынке ресурсов	Большая	Малая
Государственное регулирование	Жесткое	Отсутствует
Общая оценка	$\sum_1^{14} : 14$	

Общие тенденции влияния характера изменений мирового рынка на деятельность фирмы можно характеризовать следующей диаграммой (рис. 1.11)¹.

На диаграмме видно, что основная тенденция развития мирового рынка состоит в непрерывном увеличении его изменчивости и нестабильности. Недаром в качестве некой обобщенной меры состояния рынка на диаграмме приведена шкала нестабильности в баллах, где большее количество баллов соответствует повышению уровня нестабильности. Эта шкалу Гольдштейн приводит в связи с тем, что и сегодня ряд предприятий и отраслей могут работать в условиях относительной стабильности (газовая, нефтяная, лесная промышленность – индекс 1–2), а другие – в обстановке

¹ Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

большой нестабильности (радиотехническая, автомобильная, соответствующий индекс 4–5).



Рис. 1.11. Основные тенденции развития мирового рынка в XX в. и изменение условий деятельности фирмы

Таким образом, учёный образно говорит, что одни фирмы работают сегодня в условиях 1930–1940 гг., а другие – 1990-х гг. В целом временные привязки диаграммы характерны для экономики США. Для стран Западной Европы и Японии соответствующее запаздывание равно примерно пяти годам.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что наиболее существенной характеристикой мирового рынка, определяющей характер менеджмента фирм, является темп изменений во внешней среде в сравнении с реакцией фирмы. Если в начале века большинство фирм при наступлении изменений имело время на обдумывание, разработку и реализацию необходимых мероприятий в качестве реакции на изменения, то сейчас основная задача менеджмента состоит в том, чтобы предугадать эти изменения и подготовить заранее реакцию фирмы. Для этого надо знать точную оценку конкурентного статуса фирмы.

1.6.7. Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ)

Конкурентный статус фирмы определяется факторами успеха в конкуренции по следующим основным направлениям:

- стратегические капиталовложения (в производственные мощности, в стратегию, в потенциал);
- эффективность стратегии фирмы;
- эффективность ее текущего потенциала (по основным сферам деятельности).

Ключевые факторы успеха – это те моменты в деятельности фирмы, на которые она должна обращать основное внимание. Идентификация таких факторов – один из главных приоритетов стратегии фирмы. Менеджер должен знать, что наиболее важно для конкурентного успеха и что менее важно.

Ключевые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и в конечном счете между конкурентным успехом и поражением. Таким образом, ключевые факторы успеха – краеугольные камни стратегии бизнеса.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней. Ниже приводится перечень наиболее важных факторов конкурентного успеха (табл. 1.6).

По каждому фактору дается оценка в баллах (за ноль принимаются среднеотраслевые значения). Далее КСФ может быть подсчитан следующим образом:

$$КСФ = \frac{\sum_{j=1}^I \beta_j \left(\frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i A_i}{\sum_{i=1}^k A_i} \right)}{\sum_{j=1}^I \beta_j},$$

где A_i – оценка i -го фактора в группе;

i – весовой коэффициент, характеризующий относительную важность i -го фактора для отрасли и фирмы;

k – число факторов в группе;

β_j – весовой коэффициент, характеризующий относительную важность j -й группы для отрасли и фирмы;

l – число групп факторов;
 i – текущий номер фактора внутри группы факторов;
 j – текущий номер группы факторов.

Таблица 1.6

Факторы конкурентного успеха

Факторы	Оценка (-5 ... +5)
1	2
<i>1. Связанные с технологией</i>	
Эксперт в науке по данной отрасли	
Способность к нововведениям в производственных процессах	
Способность к разработке новой продукции	
Эксперт в данной технологии	
<i>2. Связанные с производством</i>	
Эффективность производства с малыми издержками	
Качество продукции	
Высокий уровень использования установленного оборудования	
Размещение производства с учетом минимума издержек	
Доступ к необходимой квалифицированной рабочей силе	
Проектирование продукции и техническая подготовка производства с минимальными издержками	
Гибкость производства при переходе к новым моделям и размерам	
<i>3. Связанные с товародвижением</i>	
Сильная сеть распределения (дилеры)	
Наличие значительного дохода в розничной торговле	
Наличие собственной сети розничной торговли	
Низкие издержки товародвижения	
Быстрота доставки	
<i>4. Связанные с маркетингом</i>	
Эффективные средства продажи	
Удобная и оперативная служба сервиса	
Точное выполнение заявок потребителей	
Широта выбора товаров	
Искусство торговли	
Притягательный стиль упаковок	
Гарантии потребителям	

1	2
<i>5. Связанные с квалификацией персонала</i>	
Суперталанты	
«Ноу-хау» в контроле качества	
Эксперты в проектировании	
Эксперты в данной технологии	
Способность обеспечить ясную, доходчивую рекламу	
Способность быстрого перехода сферы НИОКР к коммерческой реализации	
<i>6. Связанные с организационными возможностями</i>	
Информационные суперсистемы	
Способность быстрой реакции	
Наличие управленческих «ноу-хау»	
<i>7. Другие типы факторов</i>	
Благожелательный имидж (репутация у покупателей)	
Осознание себя как лидера	
Удобное расположение	
Приятное занятие для служащих	
Доступ к финансовому капиталу	
Патентная защита	
Общая низкая стоимость (не только в производстве)	

Вопросы для самопроверки

1. Что означает слово «стратегия»?
2. Достоинства стратегии как явления.
3. Недостатки стратегии как явления.
4. Насколько сложной должна быть хорошая стратегия?
5. В чем заключается проблема интеграции стратегии?
6. В чем заключается проблема стандартизации стратегии?
7. В чем заключается проблема процесса контроля создания эффективной стратегии?
8. Проблема коллективного взаимодействия в процессе создания стратегии.
9. Проблема изменений в стратегическом управлении.
10. Проблема выбора в стратегическом управлении.
11. Назовите школы стратегий, имеющие предписывающий характер.

12. Каковы особенности школ стратегий, уделяющих первостепенное внимание процедурам разработки стратегий?

13. Какая школа стратегий пытается объединить разрозненные элементы различных школ?

14. Назовите ключевое слово для характеристики школы стратегического планирования.

15. Каков девиз когнитивной школы стратегий?

16. Для какой стадии развития организации характерно применение подходов школы дизайна?

17. Кто основное действующее лицо в школе предпринимательства?

18. Как можно охарактеризовать форму идеальной организации с позиций школы власти?

19. Каковы особенности формы стратегии организации с позиций школы культуры?

20. Основное содержание стратегии с позиций школы внешней среды.

Практикум. В современной науке не существует однозначного определения такого ключевого понятия, как «стратегическое управление». Рассмотрите 6–10 определений данного понятия и выделите основные черты стратегического управления.

Тестовые задания

1. В ходе формирования стратегии:

а) приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;

б) используется конкретная, полная и наиболее точная информация о различных альтернативах;

в) используется только проверенная временем информация.

2. Процесс выработки стратегии обычно заканчивается:

- а) установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;
- б) установлением общих направлений диверсификации;
- в) определением задач, решением которых должны заниматься функциональные подразделения в перспективе.

3. Когда стратегия становится жизненно необходимой:

- а) при насыщении спроса;
- б) когда происходят крупные изменения в технологии;
- в) когда возникают (неожиданно) многочисленные новые клиенты;
- г) нет верного ответа.

4. При описании СЗХ используются параметры:

- а) темпы роста отраслей, в которых работает СЗХ;
- б) перспективы роста;
- в) перспективы рентабельности;
- г) ожидаемый уровень нестабильности;
- д) факторы успешной конкуренции в будущем.

5. Процесс последовательности при выделении СЗХ:

- а) потребность – технология – тип клиента – географический район;
- б) потребность – тип клиента – технология – географический район;
- в) потребность – географический район – тип клиента – технология.

Задание на дом. Case-study: рассмотрите представленные в табл. 1.7 экономические характеристики стратегических зон хозяйствования предприятия. Проанализируйте ситуацию, сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте практические рекомендации руководству предприятия (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 5).

Таблица 1.7

Экономическая характеристика СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Темпы роста рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

3. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.

4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.

5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.

6. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 268 с.

7. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: пер. с англ. – М.: Экономика, 2004. – 239 с.

8. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.

9. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

10. *Организация* и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 / В.Г. Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфуллин, В.Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.

11. *Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

12. *Стратегическое* управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С.С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.

13. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

Тема 2

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 2.1. Основы стратегического управления организацией*
- 2.2. Три задачи создания стратегии*
- 2.3. Ключевые факторы формирования стратегии*
- 2.4. Организация стратегического мышления менеджера*
- 2.5. Креативный менеджмент как основа стратегического мышления*

Термины, понятия, категории

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил и приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия в целях экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентных преимуществ.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

ВИДЕНИЕ – идеальный образ, всеохватывающее представление будущего, к которому стремится организация.

ЦЕННОСТИ – кодекс принципов организации и ее деятельности. Ответы на вопросы: «Чем мы руководствуемся в своей деятельности? Что для нас является особенно важным? От чего мы не отступимся ни при каких обстоятельствах?».

МИССИЯ (предназначение) организации – ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?», который предлагается клиентам фирмы.

Формулирование миссии подчеркивает основное содержание и направления деятельности организации.

МИССИЯ (предназначение) – краткая формулировка, объясняющая, для чего существует организация, реальное направление для осуществления мечты.

ЦЕЛИ – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ – намеченные руководством цели, которые организация должна достичь в финансовой сфере.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ – намеченные руководством цели для усиления позиций организации и ее конкурентоспособности.

2.1. Основы стратегического управления организацией

Стратегия развития предприятия вырабатывается в ходе реализации процесса стратегического управления и планирования, проводимого на нем.

В качестве отличительных черт стратегии следует назвать следующие.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Устанавливаются направления развития бизнеса фирмы, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций предприятий.

2. Стратегия должна быть использована для разработки стратегических планов и программ с учетом прогнозирования тенденций изменений факторов рынка и поиска альтернатив развития.

3. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении

проекта конкретных мероприятий развития бизнеса. Вследствие этого приходится пользоваться обобщенной, неполной информацией о разных альтернативах. Вместе с тем нельзя пренебрегать предположениями, гипотезами, интуицией.

4. В настоящее время все более необходим свежий взгляд в будущее на основе стратегического мышления.

5. Успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

По сущности стратегия – это программа, комплекс мероприятий по приспособлению фирмы к новым рыночным отношениям.

Существует множество определений стратегии, но их можно свести к одному: *СТРАТЕГИЯ* – это установленная на определенный период времени совокупность норм, ориентиров, направлений развития бизнеса, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

По структуре стратегия – это выбор стратегического направления развития фирмы, установление критериев результативности данного бизнеса и разработка организационного поведения фирмы, обеспечивающего достижение стратегических целей.

Одна из важных задач стратегии состоит в том, чтобы путем разработки комплексного плана с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды максимально повысить возможность достижения поставленных целей.

По форме стратегия – это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде логической модели, графиков, таблиц, описаний и т.д.

По содержанию стратегия – это модель действий, инструмент для достижения стратегических целей организации.

Стратегия выступает *в качестве инструмента* обоснования, выработки решений по реализации долгосрочных целей и задач социально-экономического и организационного характера не только как фактор, регулирующий деятельность организации, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и *отличается* спецификой в зависимости от специализации и ее типа:

- а) портфельная (или корпоративная);
- б) конкурентная (или бизнес-стратегия);
- в) функциональная.

Исходным пунктом формирования стратегии предприятия является, прежде всего, *осознание* его руководством *невозможности* сохранить и укрепить позиции фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, опираясь на традиционную политику.

Основной акцент при разработке стратегии фирмы делается *на анализе* конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, а также для обеспечения ее конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуск новых товаров, освоение прогрессивных технологий.

На разработку стратегии помимо потенциала организации *влияет ряд факторов*, среди которых важнейшими являются:

- миссия и цели организации;
- состояние рынка;
- конкурентные преимущества;
- организационная культура;
- продукция;
- компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект, или план развития фирмы на перспективу.

Он, как правило, включает в себя:

- выбор конкретных сфер рынка;
- определение источника и типа используемых ресурсов;
- выбор технологий, планируемых к использованию;
- выбор способов финансирования;
- определение вида производимого продукта.

В совокупности это и составляет стратегию организации.

Выбор стратегии начинается с анализа стратегических альтернатив. Стратегии касаются всей организации и отражают разные подходы к росту фирмы, связанные с изменением таких элементов, как продукт, рынок, отрасль и технология.

Для разработки стратегии менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления, путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом – формирование концепции развития, формулирование новых проектов, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Известный канадский специалист в области стратегического управления **Г. Минцберг** предложил определение стратегии в рамках системы «5-П» («5-Р»). По его мнению, *стратегия включает в себя:*

1) план (Plan) – заранее намеченные в деталях и контролируемые действия на определенный срок, преследующие конкретные цели;

2) прием, или тактический ход (Ploy), представляющий собой кратковременную стратегию, имеющую ограниченные цели, могущую меняться; маневр с целью обыграть противника;

3) модель поведения (Pattern of behavior) – часто спонтанного, неосознанного, не имеющего конкретных целей;

4) позицию по отношению к другим (Position in respect to others);

5) перспективу (Perspective).

Задача стратегии состоит в создании фирме конкурентного преимущества, устранении негативного влияния нестабильности окружающей среды, уравнивании внешних требований и внутренних возможностей. Через ее призму рассматриваются все деловые ситуации, с которыми организация сталкивается в повседневной жизни.

Способность компании реализовывать стратегию делает ее более гибкой, устойчивой, позволяет адаптироваться к требованиям рынка и времени.

Стратегия формируется под воздействием внутренней и внешней среды, постоянно развивается, поскольку всегда возникает что-либо новое, на что нужно реагировать.

К любой стратегии предъявляются следующие требования.

1. Реальность, предполагающая ее соответствие ситуации, целям, техническому и экономическому потенциалу фирмы, опыту и навыкам работников и менеджеров, культуре, существующей системе управления.

2. Логичность, внутренняя целостность, непротиворечивость отдельных элементов, поддержка ими друг друга, порождающая синергетический эффект.

3. Этичность, нравственность (реализация стратегии не должна предполагать действия, противоречащие нормам морали и права).

4. Совместимость со средой, обеспечивающая возможность взаимодействия с ней (стратегия находится под влиянием изменений в окружении фирмы и сама может формировать эти изменения).

5. Оправданная рискованность.

6. Направленность на формирование конкурентных преимуществ, достижений и успеха.

7. Учет интересов общества в целом, местных властей, акционеров, деловых партнеров, персонала, особенностей отрасли и позиций фирмы в ней.

8. Альтернативность (стратегия выбирается из нескольких вариантов).

Стратегия тесно связана с такими характеристиками фирмы, как ее структура, система управления, персонал, мотивация, виды бизнеса, технологичность.

Стратегия дает ответы на следующие вопросы:

– Какой может быть компания в будущем, обычно в ближайшие 5–10 лет (видение будущего)?

– В чем предназначение (миссия) компании?

– Чего конкретно нужно достичь (цели) компании?

– Что и как необходимо сделать для достижения цели (задачи, правила, процедуры)?

Стратегия – не функция времени, а функция направления движения и развития.

Она позволяет сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные: определить и скоординировать действия по реализации миссии и основных целей фирмы, пути ее преобразования в новое состояние (какой бизнес прекратить, какой продать, в какой перейти, с каким объединиться), способы использования необходимых для этого ресурсов.

Стратегия должна:

– обеспечить фирме прочные конкурентные преимущества в сферах, где имеются наибольшие шансы на успех;

– помочь определить виды продукции, с помощью которых этого можно достичь;

– отыскать пути нейтрализации соперников.

С помощью стратегии происходит создание стратегического потенциала в виде совокупности материальных условий производственной деятельности, профессиональных и творческих навыков персонала.

Выделяют следующие задачи стратегического менеджмента.

1. Научиться стратегически мыслить (разрабатывать миссию на основе видения фирмы в будущем, разрабатывать новые концепции и ситуации, генерировать новые идеи и предложения).

2. Проводить стратегический анализ факторов окружающей среды, конкурентов, состояния фирмы в отрасли, позиций параметров фирмы в выбранном сегменте рынка, анализ издержек.

3. Разрабатывать стратегии и стратегические планы.

4. Ориентировать фирму в рыночных отношениях.

5. Осуществлять стратегии и стратегические бизнес-планы в разных условиях неопределенности и риска.

6. Осуществлять стратегическое бюджетирование и стратегический контроллинг.

7. Принимать стратегические решения.

Выделяют следующие принципы организации стратегического менеджмента.

1. Самоорганизация и саморазвитие (фирма сама должна осуществлять стратегическое управление и развитие).

2. Принципы реализуемости и реальности (должно быть закономерное и реальное развитие фирмы).

3. Принцип креативности (создание творческих условий для работы).

4. Принцип эмерджентности (целостности).
5. Принцип результативности стратегий.
6. Принцип синергии (обеспечение взаимодействия энергии интеллектуальных потенциалов команды управления).
7. Принцип создания конкурентных преимуществ.
8. Принцип альтернативной стоимости (оценка того, чем можно пожертвовать, чтобы достичь выбранной стратегии и поставленной цели).

Механизм стратегического управления включает в себя:

- 1) стратегический анализ;
- 2) развитое стратегическое мышление команды управленцев;
- 3) стратегическое планирование (трех видов);
- 4) стратегическую ориентацию предприятия на рынке;
- 5) формирование конкурентного статуса;
- 6) разработку стратегий развития и конкурентоспособности фирмы;
- 7) принятие стратегических решений;
- 8) стратегическое бюджетирование;
- 9) стратегическую оценку результативности проекта.

Организация эффективного стратегического управления представляет собой сложный процесс создания механизма стратегического управления, обеспечивающего выживание и развитие фирмы в условиях неопределенности факторов окружающей среды, жесткой конкуренции и недостаточно развитого потенциала.

Логико-информационная модель организации стратегического управления на предприятии представлена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные функции стратегического управления

Основные функции	Этапы
1. Формирование стратегического мышления	1.1. Разработка целей и миссий 1.2. Разработка стратегии 1.3. Оценка уровня неопределенности риска 1.4. Разработка концепции стратегического управления 1.5. Формирование механизма стратегического управления
2. Стратегический анализ	2.1. Формирование стратегического маркетинга 2.2. Аудит внешней среды и прогнозирование 2.3. Анализ состояния фирмы 2.4. Анализ конкурентной среды 2.5. Анализ рынка ресурсов
3. Стратегическая ориентация	3.1. Выявление и оценка параметров конъюнктуры сегментов рынка (выбор стратегических хозяйственных зон) 3.2. Оценка потенциала и конкурентного статуса фирмы 3.3. Разработка конкурентных преимуществ
4. Разработка локальных стратегий и общей экономической стратегии	4.1. Разработка стратегических планов (оптимистический, среднесрочный, пессимистический, оперативный) 4.2. Разработка стратегического бюджета 4.3. Оценка результативности стратегии
5. Организация стратегического управления	5.1. Формирование службы стратегического управления 5.2. Принятие стратегических решений 5.3. Организация мотивации и контроллинга 5.4. Организация коллективного разума 5.5. Формирование креативности и синергии

Организация стратегического управления на фирме включает два основных этапа.

Этап I – организация службы стратегического управления:

1) подготовка специалистов по стратегическому менеджменту (подбор, обучение, стажировка для получения необходимого опыта по стратегическому управлению);

2) разработка и освоение технологии, миссии, стратегических целей, должностных инструкций (определение прав, обязанностей, ответственности и т. п.);

3) разработка специальных пакетов функций стратегического управления;

4) изучение системы методов стратегического управления;

5) установление коммуникации на основе информационных компьютерных технологий, формирование системы информационного обеспечения субъектов стратегического управления;

6) формирование стратегического бюджета на основе организации контроллинга;

7) разработка проектов организации труда менеджеров на основе внедрения автоматизированных рабочих мест, синергетики и креативного менеджмента;

8) разработка системы мотивации и оплаты труда.

Этап II – организация деятельности службы стратегического управления фирмой (рис. 2.1).

В связи с этим создается ведущая группа оперативного реагирования и стратегического развития из специалистов – представителей основных функциональных отделов. На предприятии разрабатывается положение о работе группы оперативного реагирования и стратегического развития. Эта группа должна состоять из наиболее опытных менеджеров, заместителей директора, начальников служб, функциональных отделов и представителей производственных звеньев.

Оперативное руководство ведущей группой оперативного реагирования и стратегического развития должен осуществлять директор по маркетингу и коммерции, линейное руководство – генеральный директор.



Рис. 2.1. Организационная структура службы стратегического управления организацией

Представители ведущей группы по штатному расписанию находятся в своих подразделениях.

В штатное расписание службы стратегического управления входят специалисты:

- 1) отдела стратегического маркетинга;
- 2) отдела анализа конкурентной среды;
- 3) отдела стратегической ориентации, диверсификации и реструктуризации;
- 4) отдела внешнеэкономической деятельности (ВЭД), глобализации и альянсов;
- 5) отдела стратегического планирования, бюджетирования и контроллинга.

Штатное расписание и число штатных специалистов зависят от трудоемкости функций, масштабов фирмы и выполняемых объемов производства или услуг и определяются руководством фирмы на основе правовых норм и нормативов.

Деятельность службы стратегического управления многогранна, требует специальной подготовки и развития стратегического мышления, так как в основном заключается в умении разрабатывать перспективные ситуации будущего состояния фирмы на основе генерации новых идей и концепций.

Деятельность специалистов в области стратегического управления заключается в реализации специальных пакетов стратегических функций.

В связи с этим необходимо выделить основные блоки стратегических функций.

1. Функции разработки новых идей, концепций, прогнозирования, стратегий на перспективу, технологии генерации новых идей.

2. Функции стратегического анализа и диагностики ситуаций.

3. Функции стратегической ориентации фирмы, которые включают в себя: оценку привлекательности сегментов рынка, отрасли; оценку конъюнктуры рынка; разработку конкурентных преимуществ и др.

4. Функции выбора стратегической зоны хозяйствования, позиционирования основных параметров фирмы в выбранном сегменте рынка на основе SNW-анализа (акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness) – анализа сильных, нейтральных и слабых сторон организации имиджа, рекламы и др.

5. Функции разработки комплекса стратегий, методов и технологий, оценки результативности стратегий, их реализуемости; разработки интегральной стратегии бизнеса.

6. Функции разработки и принятия стратегических решений, методы и технологии принятия решений «мозговым штурмом», синергетики, топического анализа ситуаций, теории игр, теории подобию, массового обслуживания и др.).

7. Функции разработки стратегических планов: определение методов и технологий стратегического планирования; разработка оптимистических и долгосрочных стратегиче-

ских планов; разработка реальных среднесрочных планов, соответствующих ресурсно-потенциальным возможностям фирмы; разработка пессимистических планов – минимально допустимых по риску, рассчитанных на диверсификацию, реструктуризацию фирмы в условиях реформирования, снижение объемов производства при внедрении новых товаров и инновационных проектов.

8. Функции разработки программ стратегического развития на основе диверсификации, реструктуризации или реорганизации.

9. Функции технологии проведения реформирования, диверсификации, реструктуризации, реорганизации или организационного развития.

10. Функции технологий разработки стратегий ВЭД и др.

Для адаптации фирмы к быстро меняющейся среде используется стратегический маркетинг и собственно стратегическое управление стратегическими возможностями в форме проекта реструктуризации.

Таким образом, для организации стратегического механизма необходимо знать технологии разработки стратегий, миссии и формирования функций стратегического управления. Стратегическое управление развитием фирмы является эффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия (компании).

В такой ситуации мало оптимизировать одну или несколько сторон деятельности компании – необходимо постоянно проводить инновационные преобразования.

2.2. Три задачи создания стратегии

2.2.1. Разработка стратегического видения и миссии организации

Взгляды менеджеров на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный курс составляют *стратегическое видение*.

- Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив ее развития.

- Хорошо обоснованное стратегическое видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства.

- Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса.

Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться.

Стратегическое видение и миссия компании всегда крайне индивидуальны. Они как бы отделяют одну компанию от других и наделяют ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития.

Миссии компаний, ориентированные только на получение прибыли, не дают возможности отличить одно предприятие от другого.

Существуют *три аспекта* формирования хорошо проработанного стратегического видения и обоснования миссии компании:

- понимание того, в каких сферах бизнеса работает компания;

- объяснение стратегического видения и миссии компании ясно, доходчиво и вдохновенно;

- своевременное решение, когда изменить стратегический курс и миссию компании.

При определении миссии компании обычно используют точные формулировки для описания текущей ситуации в отношении ее клиентов, рынка и технологий, которые в то же время достаточно гибки, чтобы включить в дальнейшем описание расширения деятельности компании и освоения ею новых сфер бизнеса.

Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны быть доведены до сведения всех управляющих и работников с тем, чтобы вдохновлять их и служить серьезным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возложенных на них задач.

Люди всегда гордятся, когда их работа ассоциируется с деятельностью компании, поставившей перед собой высокие цели и задачи и стремящейся значительно опередить конкурентов. Стратегия, таким образом, мобилизует, стимулирует усилия людей и направлена на то, чтобы люди жили интересами бизнеса, а не просто приходили на работу.

Самые удачные формулировки миссии компании выражены просто и кратко.

Их необходимо произносить снова и снова, чтобы до клиента дошел весь смысл и ценность заложенного в миссии содержания.

Стратегическое видение и миссия должны иметь одинаково важное решающее воздействие на всех других участников бизнеса: акционеров, партнеров, общественности, а их частое повторение заставит их всех повернуть голову в сторону намеченного плана и поддержать его.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия компании имеет действительную управленческую ценность за счет того, что она:

- 1) формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;
- 2) снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- 3) выражает цели организации и служит сотрудникам стимулом к хорошему выполнению работы;
- 4) помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную

политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;

5) облегчает подготовку организации к будущему.

2.2.2. Установление целей

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы.

Чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо добиться.

Точное определение целей наряду с персональной ответственностью менеджеров за достижение установленных показателей заменяет бесцельные действия и неразбериху в реализации стратегических решений, а также дает ориентиры, по которым можно судить о деятельности фирмы.

Определение целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха.

Существуют два типа ключевых результатов:

- те, которые относятся к финансовой деятельности;
- те, которые относятся к показателям стратегической деятельности компании.

Стратегические цели необходимо фокусировать на конкуренции и на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности. Достижение приемлемых финансовых показателей является основой поддержания и улучшения положения компании на рынке в долгосрочной перспективе. Особые виды финансовых и стратегических целей приводятся в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Основные виды стратегических и финансовых целей

Финансовые цели	Стратегические цели
Более быстрый рост доходов	Увеличение доли рынка
Более быстрый рост денежных поступлений	Более высокое и надежное положение в отрасли
Более широкие пределы получения прибыли	Повышение качества продукции
Увеличение прибыли на вложенный капитал	Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
Повышение цены акций	Расширение и улучшение номенклатуры продукции
Признание прочного финансового положения фирмы	Повышение репутации фирмы среди клиентов
Более диверсифицированная база для получения прибыли	Улучшение обслуживания клиентов
Стабильный доход в периоды экономического спада	Признание компании лидером в области технологий и/или инноваций
	Увеличение возможностей роста
	Полное удовлетворение запросов клиентов

Компания, которая постоянно упускает возможности упрочения своих конкурентных позиций в долгосрочной перспективе, рискует подорвать свою конкурентоспособность, лишаясь движущей силы на рынке.

Умело управляемая компания, стратегические цели которой намного превышают текущие возможности, потенциально является более серьезным конкурентом, чем компании со скромными стратегическими намерениями.

Компании нужны как долгосрочные, так и краткосрочные цели.

Долгосрочные цели служат решению двух задач:

1. Планирование производственных показателей на 5 и более лет вперед дает представление о том, какие меры надо принять сейчас, чтобы достичь задуманного.

2. Четко определенные цели на долгосрочную перспективу будут побуждать менеджеров взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели.

Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют скорость, с которой компания будет развиваться, и уровень показателей деятельности, запланированный на ближайшее время.

Краткосрочные цели служат своего рода ступенями на пути достижения конечной цели.

Алгоритм постановки целей.

1. Шаг первый. Прояснение ваших потребностей.
2. Шаг второй. Прояснение возможностей.
3. Шаг третий. Принятие решения о том, что вам нужно.
4. Шаг четвертый. Выбор.
5. Шаг пятый. Уточнение цели.
6. Шаг шестой. Установление временных границ.
7. Шаг седьмой. Контроль своих достижений.

Для того, чтобы намеченные цели служили инструментом для стимулирования организации в использовании всего ее потенциала, они должны соответствовать *критерию «трудно, но выполнимо»* (рис. 2.2).

Цель должна быть		
S	SPECIFIC	Конкретная
M	MEASURABLE	Измеримая
A	ACHIEVABLE	Достижимая
R	RESULT-ORIENTED	Ориентированная на результат
T	TIME-BOUND	Ограниченная сроками

Рис. 2.2. Постановка целей

Чтобы определить, удовлетворяют ли они этому критерию, цели должны быть рассмотрены со следующих позиций:

- Какой уровень показателей реально возможен при данных определенных и конкретных условиях?
- Каких результатов должна достичь компания, чтобы ее деятельность была успешной?
- Какой производительности организация может достичь, если ее стимулировать?

Для постановки трудных, но достижимых целей руководители должны оценить, какой производительности возможно достичь при данных внешних условиях и какой производительности компания способна достичь вообще.

Здесь пересекаются вопросы постановки целей и разработки стратегии.

Стратегические решения в значительной степени зависят от финансовых целей, намеченных организацией, которые должны быть достаточно выполнимыми, чтобы:

- обеспечить выполнение выбранной стратегии;
- позволить осуществить другие необходимые проекты;
- понравиться инвесторам и финансовым кругам.

2.2.3. Разработка стратегии

Разработка стратегии всегда вращается вокруг вопроса «как?»:

- Как достичь целей?
- Как установить конкурентов?
- Как достичь преимуществ в конкурентной борьбе?
- Как усилить долгосрочные позиции фирмы?
- Как сделать управленческое стратегическое видение реальностью?

Общая стратегия компании исходит изначально из *модели поведения фирмы и предложенных менеджерами идей*.

При формировании стратегии из многих возможных вариантов менеджер, выступая в качестве *индикатора*, определенным образом реагирующего на изменения на рынке, изыскивает новые возможности развития организации. При этом он синтезирует разные подходы и разные идеи, полученные от подразделений компании.

Стратегия однозначно *ориентирована на действия*, она связана с тем, что делать, когда это делать и кто будет это делать. До тех пор, пока кто-то не сделает что-то, стратегическое мышление и планирование – пустая трата времени.

Стратегия организации постоянно развивается. Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются *новые стратегические ниши*.

Руководители всех уровней и менеджеры среднего звена управления участвуют в выстраивании *стратегической пирамиды*. В *диверсифицированной компании* этот процесс осуществляется на четырех различных уровнях.

1. *Корпоративная стратегия* (стратегия для компании и сфер деятельности в целом).

2. *Деловая стратегия* (для каждого отдельного вида деятельности компании).

3. *Функциональная стратегия* (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегию маркетинга, финансов, НИОКР и т. д.

4. *Операционная стратегия* (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений)).

В табл. 2.3 приведено распределение задач разработки стратегии по уровням управления.

Стратегический план организации есть совокупность стратегий, выработанных различными менеджерами, на различных уровнях организационной иерархии. Только тогда, когда менеджеры смогут объединить стратегии, выработанные на различных уровнях, в одну связанную и последовательную систему, можно говорить о полноте предпринятых усилий по формированию стратегий.

Политика достижения консенсуса и борьба за объединение усилий всех менеджеров и отделов, концентрация этих усилий на деятельности, способствующей росту компании, всегда сталкивается с большими проблемами.

Таблица 2.3

Деление задачи разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам). Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители подразделений (решения обычно принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений. Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения. Обзор, пересмотр и объединение предположений менеджеров на местах.
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Делом практической важности становится четкое определение миссии организации, ее целей и стратегий и надлежащее информирование нижестоящих подразделений фирмы о выбранных методах.

Стратегия компании наполнена энергией в том случае, когда все ее части составляют единое целое.

При этом надо учитывать, что на определение стратегии компании оказывают влияние очень многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем начать выбор стратегии. Рис. 2.3 показывает основные факторы, которые определяют разработку стратегии.

Каждый из этих элементов воздействует на организацию и, в свою очередь, подвергается воздействию с ее стороны. Каждый заинтересован в деятельности предприятия и имеет свое мнение относительно того, что и как оно должно делать.

Для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и проверки того, насколько хороша стратегия, могут быть использованы *три теста*.

– *Критерий степени соответствия*. Хорошая стратегия точно соответствует ситуации в компании с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов и ее собственных возможностей и стремлений.

– *Критерий преимущества в конкурентной борьбе*. Хорошая стратегия ведет к стабильному конкурентному преимуществу.

– *Критерий интенсивности работы*. Хорошая стратегия повышает интенсивность работы компании. Два вида совершенствования работы являются наиболее значимыми: во-первых, рост прибыльности, во-вторых, рост долгосрочной деловой активности компании и ее конкурентоспособности.

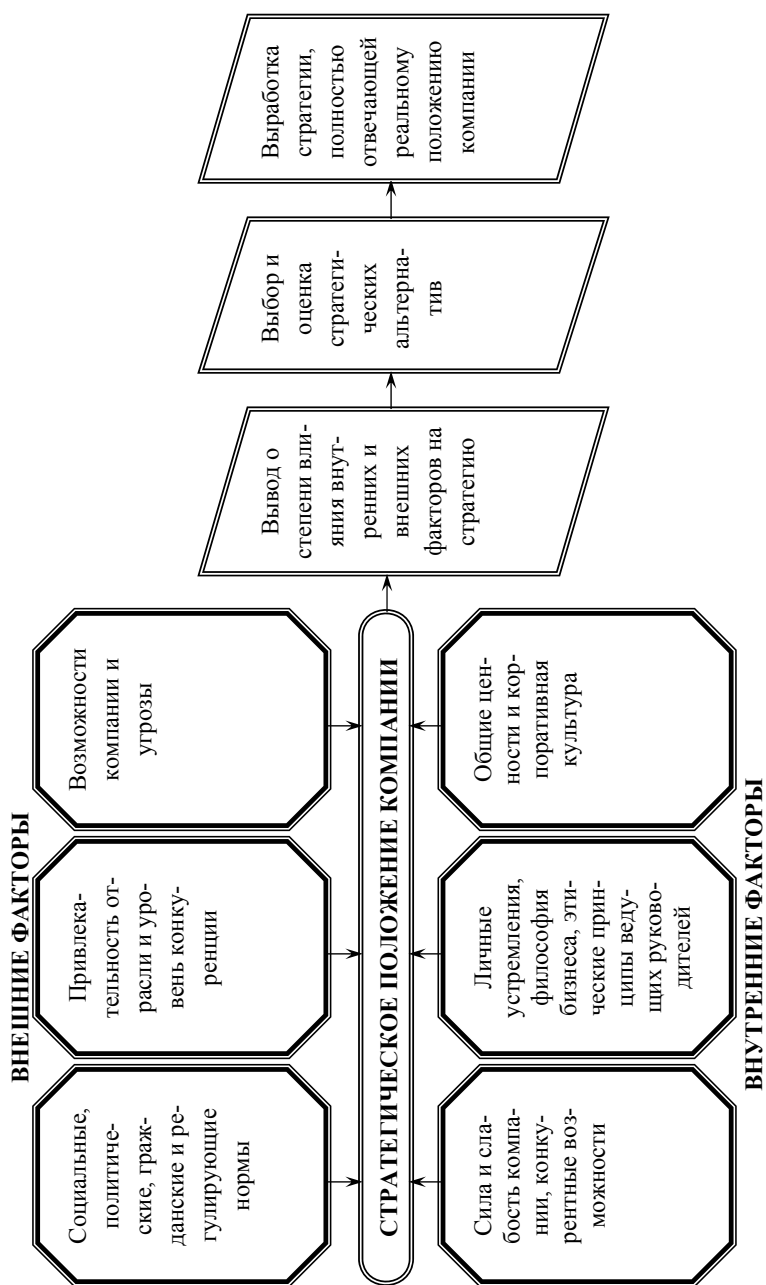


Рис. 2.3. Факторы, влияющие на выбор стратегии компании

2.3. Ключевые факторы формирования стратегии

Факторы, которые могут иметь для фирмы решающее значение в будущем, называются стратегическими. По мнению одного из ведущих западных специалистов *Б. Карлоффа*, они, влияя на стратегию любой организации, придают ей специфические свойства.

К таким факторам относятся следующие:

1) *миссия*, отражающая философию фирмы, ее предназначение. При пересмотре миссии, происходящем в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, стратегия должна корректироваться. Степень соответствия стратегии миссии и целям организации получила название «*релевантность*» (может быть полной, частичной или вообще отсутствовать);

2) *конкурентные преимущества*, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками или к которым стремится (считается, что они оказывают на стратегию наибольшее влияние).

Речь идет, например, о значительной рыночной доле, высоких качестве и техническом уровне продукции и услуг, их соответствии общественным запросам; о низких издержках; о финансовых и технологических возможностях; об удобном географическом положении; об обладании важной маркетинговой информацией; о профессионализме менеджеров и персонала и т. п.

Конкурентные преимущества со временем исчезают под натиском соперников, поэтому возникает потребность в поиске новых;

3) *характер выпускаемой продукции*, особенности ее сбыта и послепродажного обслуживания, рынки и их границы;

4) *организационные факторы*, среди которых выделяется внутренняя структура компании и ее ожидаемые измене-

ния, система управления, степень интеграции и дифференциации внутренних процессов;

5) *располагаемые ресурсы* (материальные, финансовые, информационные, кадровые и проч.). Для разработки и реализации стратегии огромное значение имеют структурные, информационные и интеллектуальные ресурсы;

6) *потенциал развития организации*, совершенствования ее деятельности, расширения масштабов, роста деловой активности, инноваций;

7) *культура, философия, этические воззрения и компетентность управленцев*, уровень их притязаний и предприимчивости, способность к лидерству, внутренний климат в коллективе.

Кроме аспектов, перечисляемых Б. Карлоффом, на стратегию также оказывают влияние:

1) *степень рискованности* деятельности. Склонные к риску фирмы предпочитают краткосрочные стратегии, приносящие высокие текущие прибыли, не склонные к риску – долгосрочные стратегии с невысоким, но гарантированным доходом;

2) *зависимость* организации от ранее принятых на себя обязательств;

3) *уровень подготовки персонала, наличие опыта* в соответствующей сфере деятельности. Знающие и современно мыслящие работники могут осуществлять при прочих равных условиях новаторскую и смелую стратегию, интегрирующую последние достижения науки и практики;

4) *привлекательность отрасли* и условия конкуренции в ней;

5) *характер внешних возможностей и угроз*. С помощью стратегии используются возможности и нейтрализуются угрозы;

6) *национальные особенности и традиции* предпринимательства.

К примеру, в Японии стратегии ориентированы на перспективу, захват рынков, упрочнение положения фирмы на них; в США – на получение быстрой выгоды;

7) *интересы контактных групп*, к которым относятся: акционеры, поставщики, правительство, потребители, кредиторы, местные власти.

Стратегия организации включает в себя несколько элементов и является основой для стратегического управления. *Стратегическое управление включает в себя разработку и совершенствование миссии компании, ее долгосрочных целей и стратегий, планов и прогнозов, методов управления и хозяйствования, принятие стратегических решений в рамках организационной структуры, комплекс бизнес-процессов и реализацию стратегических действий компании в условиях неопределенности и конкуренции.*

Стратегическое управление основывается на прогнозировании тенденций рыночных отношений, стратегическом анализе факторов внешней рыночной среды и потребительских предпочтений, их изменений в будущем.

В процессе осуществления деятельности организация находится под воздействием определенных факторов. Принято выделять девять ключевых факторов, которые А. Н. Люкшинов называет элементами стратегии². Взятые все вместе, эти элементы (рынки, ресурсы, продукция, структурные изменения, конкурентные преимущества, программы развития, организационная культура, компетентность управления и организация дела) служат отличными индикаторами того, как организации используют и размещают свои ресурсы для достижения определенной цели.

Особое значение имеют программы, нацеленные на развитие производства, повышение конкурентоспособ-

² Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

ности фирмы, расширение рынков сбыта, повышение деловой активности, уровня культуры и компетентности управления.

2.4. Организация стратегического мышления менеджера

МАЙЕВТИКА – наука, искусство ведения диалога, мастерство доказывать истину, наука о методах разработки логических понятий, категорий. Она нацеливает на самопознание, разработку новых концепций и ситуаций.

Майевтика способствует анализу и пониманию своего внутреннего мира, умению логически рассуждать, доказывать истину, вследствие чего позже майевтика переросла в логику.

Исторически развитие мышления шло от конкретных наглядно образных форм к отвлеченным, все более абстрактным формам.

В процессе исторического развития научного знания на основе развития общественной практики сформировались *две самостоятельные философские теории*:

- 1) теория мышления (генерирования идей);
- 2) теория деятельности.

В 1970-е гг. сформировалось новое направление – концепция мыслительной деятельности на основе логики, в которой, в свою очередь, выделились *две части*:

- 1) *формальная логика*, которая изучает принципы и методы построения понятий, фраз и логических рассуждений, анализа, дискуссий, докладов;
- 2) *символическая логика*, которая представляет собой информацию, выраженную символами и знаками, применяемыми для трансляции мыслей и знаний.

Новая концепция мыследеятельности предполагает взаимосвязь практической деятельности и системы инфор-

мационного обеспечения, а также генерацию новых идей и концепций на основе системного стратегического мышления, что позволяет получать новые знания.

Таким образом, система мыследеятельности представляет собой непрерывный процесс организации социопроектирования новых ситуаций и явлений для принятия стратегических решений.

В основу формирования стратегического мышления положены основные *законы логики*.

Закон тождества, который предполагает, что каждая идея должна иметь определенное устойчивое содержание, подтвержденное фактами. Данный закон направлен против неопределенностей, расплывчатости выражений, тавтологии, т.е. против того, когда одно явление называют разными терминами (например: *паралогизм* – ошибка, допущенная непреднамеренно; *софизм* – умышленно допущенная ошибка).

Закон противоречия предполагает, что две противоположные мысли об одном и том же предмете существовать не могут. Двух истин не бывает.

Закон исключенного третьего предполагает, что из двух отрицающих друг друга заключений об одном и том же предмете в одно и то же время одно непременно есть истина.

Закон достаточного основания требует, чтобы истина обосновывалась фактами истины, которые были доказаны ранее (законы Аристотеля).

В условиях исторического развития формировались определенные среда и тип мышления.

2.5. Креативный менеджмент как основа стратегического мышления

В настоящий период основу стратегического мышления составляет *креативный менеджмент*. Руководитель и ме-

менеджеры сегодня находятся в условиях нестабильной среды и высокого уровня риска.

Необходимо развивать искусство управления и принятия стратегических решений. Менеджер должен быстро реагировать на изменения факторов окружающей среды и владеть механизмом стратегического управления.

Каждый менеджер должен учитывать особенности деятельности своей фирмы, силы конкурентов и взаимосвязь с потребителями.

Творческий подход в стратегическом менеджменте основан на законах логики и принципах стратегического мышления; в поведении менеджера креативность есть творческий подход и умение *владеть основными принципами креативности*, среди которых наиболее важными являются:

- способность к риску, т.е. глубокое изучение проблемы, работа с риском, смелость и решительность в принятии решений;
- умение видеть перспективу и чувствовать проблемы;
- хорошее знание психологии подчиненных, умение поставить цели, задачи, организовать мотивацию;
- своеобразие и самобытность мышления, самостоятельность принятия решений, настойчивость, стремление к победе;
- способность видеть общую выгоду, т.е. конечные результаты, выгоду для организации;
- принцип синергизма в действиях и решениях, способность генерировать новые идеи, выбирать альтернативу, завоевывать авторитет у потребителей и конкурентов;
- способность добывать сведения, поддерживать коммуникацию, умение кратко, доходчиво излагать свои мысли, работать в условиях глобализации;
- умение формировать и развивать волю, максимально использовать свой потенциал, проявлять упорность в достижении поставленных целей.

Напористость – это активное участие в деятельности фирмы, развитии умений и знаний. Активный и напористый менеджер действует нестандартно, логически верно, принимая решения в условиях риска и неопределенности.

Следует различать стратегическое и творческое креативное мышление: *стратегическое креативное мышление* – это начальная стадия развития мышления менеджера в экстремальных условиях; более совершенная стадия стратегического мышления предполагает *творческое креативное мышление* – высокий профессионализм в менеджменте и маркетинге; умение быстро ориентироваться, генерировать новые идеи.

Стратегическое мышление, основанное на креативности, предполагает прогрессивный анализ, учет всех факторов риска и кризиса, умение видеть будущее, знать особенности конкурентов, принимать оперативные стратегические решения в экстремальных условиях.

Менеджеры, обладающие творческим складом ума, основное внимание уделяют новым технологиям, перспективам развития коллективного разума команды управленцев, а также учету факторов внешнего рынка и глобализации.

Развитие коллективного разума (рис. 2.4) предполагает формирование высококвалифицированных специалистов и менеджеров, которые *должны отвечать следующим требованиям*:

- иметь высокий уровень образования;
- знать законы логики и майевтики, особую символическую логику;
- обладать нестандартным мышлением, аналитическим умом, сильной волей;
- иметь опыт работы в сфере деятельности фирмы не менее трех лет;

– быть коммуникабельным, уметь слушать других, оценивать их решения и позиции;

– иметь высокий интеллектуальный потенциал и культурный уровень делового общения.

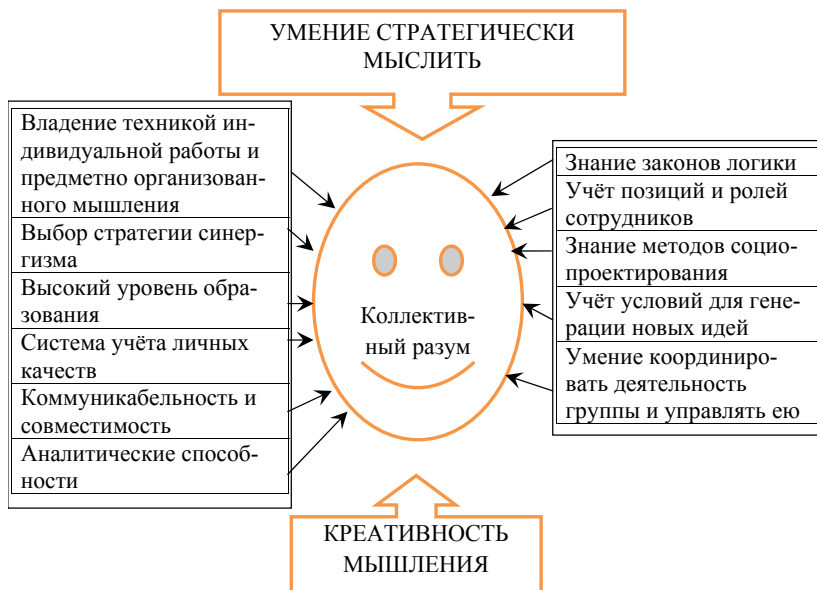


Рис 2.4. Формирование коллективного разума

Вопросы для самопроверки

1. Может ли прибыль выступать в качестве миссии компании?

2. Где и когда вы бы стали «снова и снова произносить формулировки миссии»?

3. На какой срок сегодня предприятия могут разрабатывать свою миссию?

4. На какой стадии лучше осуществлять координацию функциональных стратегий?

5. Какие факторы формирования стратегии, с вашей точки зрения, наиболее актуальны и значимы для сегодняш-

ней ситуации в управлении социально-экономическими организациями?

6. Какому из способов выработки стратегии вы бы отдали предпочтение?

7. Что такое бизнес-идея и как она соотносится с миссией?

8. Что представляют собой SMART-характеристики?

9. Охарактеризуйте каждый из элементов коллективного разума.

10. Назовите отличительные черты стратегии.

11. Дайте описание системы «5 П» Г. Минцберга.

12. Укажите основные требования к стратегии.

13. В чем заключаются основные задачи стратегического менеджмента?

14. Сформулируйте основные принципы организации стратегического менеджмента.

15. В чем заключается механизм стратегического управления?

16. Назовите основные элементы логико-информационной модели организации стратегического управления на предприятии.

17. Укажите различие между стратегическим и творческим креативным мышлением.

Практикум. Выберите какое-либо предприятие. Сформулируйте свой вариант стратегического намерения для него. За счет каких характеристик предлагаемой продукции вы бы постарались привлечь покупателей и выделиться среди конкурентов, если бы разрабатывали деловую стратегию для данного предприятия?

Тестовые задания

1. В ходе формирования стратегии:

а) приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;

б) используется конкретная, полная и наиболее точная информация о различных альтернативах;

в) используется только проверенная временем информация.

2. Процесс выработки стратегии обычно заканчивается:

а) установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;

б) установлением общих направлений диверсификации;

в) определением задач, решением которых должны заниматься функциональные подразделения в перспективе.

3. Когда стратегия становится жизненно необходимой:

а) при насыщении спроса;

б) когда происходят крупные изменения в технологии;

в) когда возникают (неожиданно) многочисленные новые клиенты;

г) нет верного ответа.

4. При описании СЗХ используются параметры:

а) темпы роста отраслей, в которых работает СЗХ;

б) перспективы роста;

в) перспективы рентабельности;

г) ожидаемый уровень нестабильности;

д) факторы успешной конкуренции в будущем.

5. Процесс последовательности при выделении СЗХ:

а) потребность – технология – тип клиента – географический район;

б) потребность – тип клиента – технология – географический район;

в) потребность – географический район – тип клиента – технология.

Задание на дом. Case-study: заполните табл. 2.4 применительно к выбранному для выполнения практикума пред-

приятно (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосибир. гос. аграр. ун-т; сост. С.С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 3).

Таблица 2.4

Алгоритм разработки миссии (стратегии) организации

Этап 1	Ваш ответ
<p>Как топ-менеджер ответьте на вопросы:</p> <p>– «Что является вашим делом сейчас?»</p> <p>– «Каким ваше дело будет в будущем?»</p> <p>– «Каким должно быть ваше дело?»</p>	
Этап 2	Ваш ответ
<p>Сформулируйте основные положения вашей миссии:</p> <p>1. Обозначьте, какую роль играет организация в удовлетворении интересов всех заинтересованных групп лиц, зачем деятельность организации нужна ее собственникам, сотрудникам, клиентам, партнерам, местному сообществу и обществу в целом.</p> <p>«Наша деятельность позволяет клиентам получать...</p> <p>Сотрудники компании имеют возможность реализовать...</p> <p>Наша работа вносит вклад в развитие региона тем, что...</p> <p>Сотрудничество с нами дает партнерам...»</p> <p>2. Каких ценностей вы придерживаетесь в вашей деятельности, на какие принципы опираетесь?</p> <p>«Наши принципы заключаются в...</p> <p>Мы не позволяем себе...</p> <p>Важным для нас является...»</p> <p>3. Какую высшую цель вы ставите перед своей организацией, какую нишу она занимает, какой круг задач решает?</p> <p>«Мы ставим цель занять стабильное положение в...</p> <p>Войти в тройку...</p> <p>Стать лидером в...</p> <p>Быть ключевым поставщиком...»</p> <p>4. Какие отличительные признаки выделяют вас из ряда конкурентов, что может быть вашей особенностью, заметной потребителям?</p> <p>«Наша деятельность – не только предоставление услуг, но и ответственность за...</p> <p>Мы предлагаем особый вид услуг...»</p>	

Этап 3	Ваш ответ
Сформулируйте основную мысль, которую должна доносить ваша миссия:	
<p>На основе выделенных ранее положений сформулируйте основную мысль, которую должна доносить ваша миссия. Вы можете опираться на собственные ощущения на предыдущем этапе работы: ответы на какой вопрос были для вас актуальнее, понятнее, ближе.</p> <p>В краткой формулировке важно выделить основной акцент вашей миссии, будь то ценности, видение будущего, описание особенностей деятельности и т.д.</p> <p>Сформулируйте несколько вариантов краткой миссии (по 1–2 предложения), после чего имеет смысл подключить коллег к тому, чтобы оценить, какой из вариантов лучше доносит послание миссии.</p>	

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
6. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 268 с.
7. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.

8. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Аль-стрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

9. *Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.

10. *Стратегическое управление*: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С.С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.

11. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

Тема 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

- 3.1. Оценка уровня развития стратегического управления и эффективности действующей стратегии*
- 3.2. PEST-анализ факторов окружающей среды*
- 3.3. Анализ отрасли и конкуренции в ней*
- 3.4. SWOT-анализ состояния организации в выбранном сегменте фирмы*
- 3.5. SNW-анализ и оценка позиционирования параметров организации в выбранном сегменте фирмы*
- 3.6. PIMS-анализ влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности*
- 3.7. Анализ конкурентов и их возможных действий*
- 3.8. Стратегические проблемы компании*

Термины, понятия, категории

PEST-АНАЛИЗ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

SWOT-АНАЛИЗ – основной источник информации для разработки комплекса, который широко применяется в менеджменте и заключается в разделении факторов и явлений на четыре категории: сильные стороны (Strenght), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

АНАЛИЗ ОТРАСЛИ – совокупность методов анализа, позволяющих получить информацию о конъюнктуре отрасли, ее возможностях и угрозах, что является исходной информацией для определения стратегии фирмы.

SNW-АНАЛИЗ – совокупная оценка предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

PIMS-АНАЛИЗ – один из методов стратегического предпланового анализа, ставящий целью определить влияние выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГРУППА – соперничающие предприятия с близкими позициями на рынке и сходными конкурентными возможностями.

3.1. Оценка уровня развития стратегического управления и эффективности действующей стратегии

Большинство западных методик предлагает начинать процесс оценки компании с ее действующей стратегии. Что касается российских предприятий, для них актуальным остается вопрос уровня развития стратегического управления. На рис. 3.1 представлена схематическая *эволюционная модель оценки*, состоящая из разных уровней развития стратегического менеджмента.

Возможен и другой вариант оценки: на основе использования *алгоритма оценки уровня развития стратегического управления* (рис. 3.1).

Для того чтобы оценить эффективность действующей стратегии, необходимо осознать, что такое стратегия. В ходе этого необходимо уяснить:

- *место компании среди конкурентов* (попытка захватить лидерство за счет низких издержек, диверсификации или концентрации усилий на определенных группах потребителей и рыночных нишах);

- *границы конкуренции компании в отрасли* (сколько уровней каналов распределения она использует, размеры и различия географических рынков, на которых работает фирма, и групп потребителей, на которые она ориентируется);

- *функциональные стратегические подходы* (функциональные стратегии в области маркетинга, производства, финансов, кадров);

1. Стратегическое осознание	Насколько высшее звено управления владеет знаниями в области стратегического управления и готово ли к его практическому использованию на своем предприятии?
2. Стратегическое мышление	Сформировано ли стратегическое мышление и какие этапы и уровни управленческой пирамиды оно охватывает?
3. Стратегический анализ	Какие информационные потоки и базы данных задействованы, кто ведет для предприятия стратегический анализ и какой инструментарий используется?
4. Стратегическое планирование	Разрабатывается ли на предприятии полный комплекс стратегического плана или только фрагментарный и поэлементный варианты, есть ли его письменное отражение?
5. Стратегическое управление	Ведется ли систематическое отслеживание результатов выполнения стратегического плана и корректировка его основных составляющих элементов? Кто этим занимается и на какой основе? Какую роль при этом играет высшее звено управления? Разработаны ли поддерживающие политики, процедуры системы мотивации и стимулирования работников? Соответствует ли ему уровень развития организационной культуры?

Рис. 3.1. Модель развития стратегического менеджмента

– *масштабы и направления перемен* (изменение политики цен, усиление рекламных действий, выход на новые рынки, слияние с конкурентами).

Исследование и оценки рациональности каждой составляющей стратегии – каждого шага по изменению своего положения по сравнению с конкурентами и каждого функционального подхода – делают более понятной, очевидной стратегию, используемую компанией.

Качественная оценка стратегии имеет свои плюсы: 1) полнота; 2) внутренняя согласованность; 3) логическое обоснование; 4) уровень соответствия ситуации. Однако луч-

шим свидетелем эффективности выбранной стратегии является то стратегическое и функциональное положение компании, которое она занимает в последнее время. Оценка в данном случае ведется на базе количественных показателей.

К системе количественных показателей можно отнести следующие:

- рыночная доля компании и ее место в отрасли;
- рост (падение) размеров прибыли и их сравнение с основными конкурентами;
- тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции;
- темпы роста объемов продаж в сравнении с рынком в целом;
- размеры кредитов;
- репутация фирмы в глазах потребителей, ее имидж;
- лидерство в технологии, инновациях, качестве, обслуживании потребителей и т. д.

Стратегический анализ – это совокупность следующих методов анализа:

- 1) анализ факторов окружающей среды – *PEST-анализ*;
- 2) анализ состояния фирмы в выбранном сегменте рынка – *SWOT-анализ*;
- 3) анализ позиционирования параметров фирмы в выбранном сегменте рынка – *SNW-анализ*;
- 4) *анализ отрасли и конкуренции*;
- 5) анализ зависимости прибыли от основных экономических показателей работы фирмы – *PIMS-анализ*.

3.2. PEST – анализ факторов окружающей среды

PEST-анализ (от англ. P – policy – политика, E – economy – экономика, S – society – социум (общество), T – technology – технология) – простой и удобный метод, имеющий целью обнаружить наиболее влияющие для организации факторы внешней среды.

Ряд аналитиков считают, что первоочередной задачей в данном методе является установление степени неопределённости, её источников и того, как организация может снизить эту степень. Анализировать политико-правовую, экономическую, социокультурную и технологическую среды можно методом экспертных оценок, определяя в процентах со знаком «плюс» или «минус» степень влияния на деятельность предприятия или степень зависимости от тенденций изменений в нем.

PEST-анализ – это результат четырёх исторически составленных факторов влияния на организацию. Поскольку реальные условия рядом с перечисленными факторами охватывают и другие, уникальные по своей природе и степени важности для определённого бизнеса (как, например, природно-рекреационные для туристической сферы), то предприятие может избегать только такого клише факторов и определять «собственный» набор ключевых факторов влияния на свой бизнес.

Стратегический анализ любого из четырёх элементов может быть системным, так как на самом деле все они тесно взаимосвязаны. Изменение хотя бы одного из элементов, как правило, тянет за собою сложную цепочку изменений во всех следующих. И такие изменения могут быть для организации или благоприятными, или угрожающими.

PEST-анализ осуществляется в виде матрицы по определенным показателям (табл. 3.1).

Таким образом, PEST-анализ дает полное представление о состоянии факторов окружающей среды и степени их влияния на функционирование и развитие фирмы.

PEST-анализ является основополагающим для разработки общеэкономической стратегии, дает исходную информацию для разработки стратегий роста, лидерства и конкурентной борьбы.

Таблица 3.1

Матрица PEST-анализа

<i>Политика</i>	<i>Экономика</i>
<ul style="list-style-type: none"> • влияние политики партии власти; • политика поддержки предпринимателей; • политика ВЭД; • конъюнктура отрасли в народном хозяйстве и на мировом рынке; • степень государственного регулирования предпринимательства 	<ul style="list-style-type: none"> • влияние реформ экономики на работу фирмы; • состояние экономики страны и региона; • влияние инфляции; • влияние курса валют на работу фирмы; • экспортно-импортная политика; • ценовая политика страны и региона; • налоговая политика; • инвестиционно-кредитная политика; • таможенная политика; • уровень интеграции в регионе; • доля предпринимательства в экономическом секторе региона
<i>Социальная сфера</i>	<i>Технологии и НТП</i>
<ul style="list-style-type: none"> • уровень жизни; • состояние экологии; • изменения в ценностных ориентирах; • уровень и доступность образования; • демографические характеристики региона; • уровень платежеспособности населения; • уровень безработицы; • уровень социальной защиты; • уровень развития социальной инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> • государственная техническая политика; • государственная политика по инноватике; • степень развития рынка инноватики; • патентная политика; • конкурентоспособность отраслей; • конкурентоспособность технологий; • уровень развития научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР); • способность к инновационным преобразованиям; • уровень развития высокотехнологичных рынков; • уровень и состояние отраслевой науки; • уровень конъюнктуры научных достижений

3.3. Анализ отрасли и конкуренции в ней

Анализ отрасли и конкуренции в ней имеет определенное значение для выхода фирмы в систему рыночных отношений. Анализ должен установить, какие силы определяют степень интенсивности конкурентной борьбы. Конкуренция

рассматривается как эффективное средство саморегулирования экономики, развития отраслей, поскольку позволяет координировать индивидуальные усилия субъектов рынка.

Анализ ситуации в отрасли являет собой начало той аналитической работы, которая предваряет разработку стратегии. Решение о выборе стратегии принимается на базе оценки внутренней и внешней среды предприятия, полученной в результате исследования. *Исследование проводится по двум основным направлениям:* изучаются (1) ситуация в отрасли и условия конкуренции и (2) ситуация внутри самой компании и ее собственная конкурентоспособность.

Ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней в широком смысле относятся к макросреде компании; анализ ситуации в самой компании предполагает изучение ее микросреды.

Рисунок 3.2 иллюстрирует необходимость стратегического мышления для руководителей при проведении диагностики компании. На рисунке четко прослеживается логический переход от анализа микро– и макросреды компании к разработке альтернатив при выборе стратегии.

Менеджеры должны иметь четкое представление о микро- и макросреде фирмы для того, чтобы правильно определить стратегические перспективы, сформулировать цели и задачи, выработать стратегию развития предприятия, направленную на усиление его позиций в отрасли и конкурентной борьбе.

Каждая отрасль имеет свое *экономическое лицо*. Различие отраслей может проявляться через:

- экономические характеристики;
- внутреннюю конкуренцию;
- перспективы развития;
- колебание темпов технического прогресса;
- необходимый размер капиталовложений;

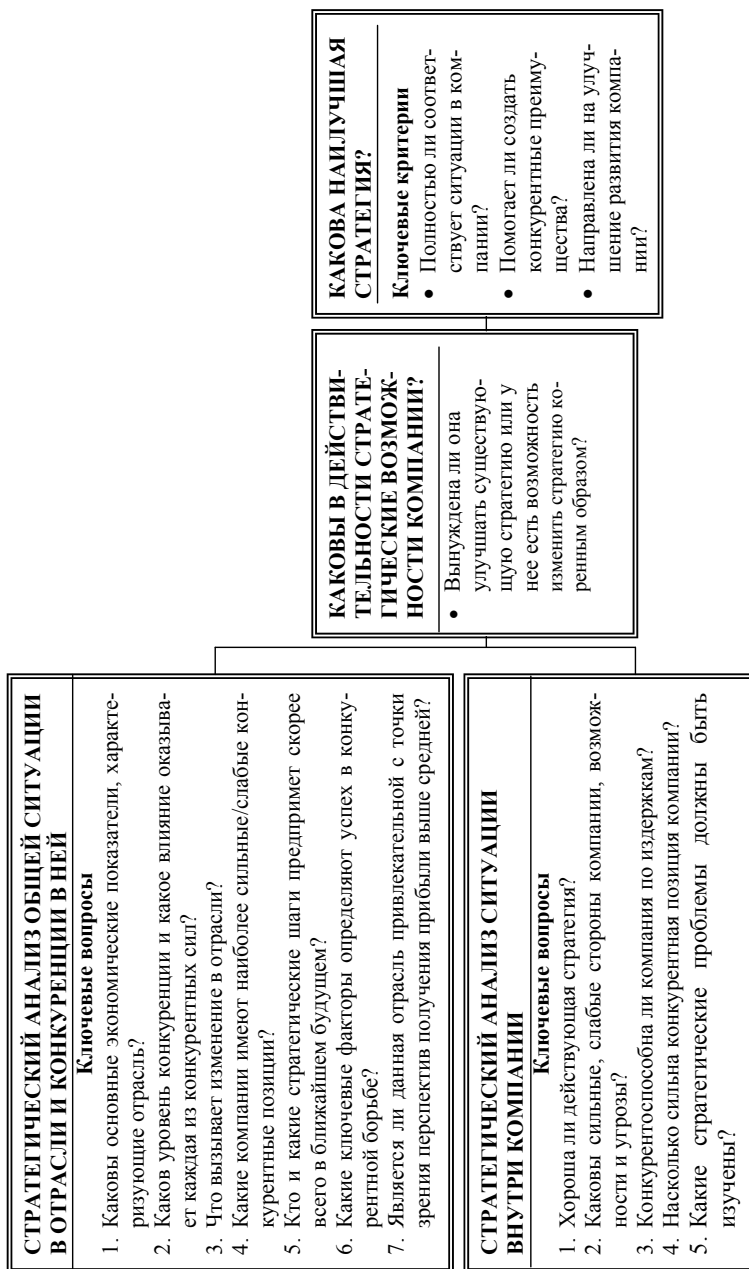


Рис. 3.2. Стратегическое мышление и стратегический анализ как фактор правильного стратегического выбора

- размер рынка;
- выпуск стандартной или высокодифференцированной продукции;
- силу конкуренции и ее ориентацию на цены, качество, послепродажное обслуживание или что-то другое;
- темпы роста (падения) спроса;
- привлекательность отрасли;
- характер влияния отдельных факторов среды.

При анализе общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней используется набор приемов, который позволяет правильно оценить изменяющиеся условия отрасли и определить характер и уровень конкурентной борьбы в ней. Это позволяет выработать стратегию, соответствующую общей ситуации в отрасли, и сделать выводы о ее привлекательности для вложения средств компании.

В проведении ситуационного анализа отрасли можно воспользоваться несколькими методическими подходами.

В своей книге «Стратегический менеджмент» А. Томпсон и А. Стрикленд предполагают наряду с изучением отраслевой ситуации сделать значительный упор на изучение конкуренции в ней. При этом *цель проведения анализа общего положения в отрасли и конкуренции в ней – получить ответы на семь вопросов:*

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
3. Что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
4. У каких компаний наиболее сильные/слабые конкурентные позиции?
5. Кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?

6. Какие ключевые факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе?

7. Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

Ответы на данные вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует фирма, и создают базу для разработки стратегии, ориентированной на изменяющиеся условия конкуренции и ситуацию в отрасли.

Таблица 3.2 показывает схему проведения анализа отрасли и конкурентной ситуации. В ней собраны воедино основные концепции и соображения, что упрощает процесс проведения анализа.

Таблица 3.2

Схема проведения анализа отрасли и конкурентной среды

Этап	Основные показатели
1	2
<i>Основные экономические характеристики отрасли</i>	темпы роста рынка; географические характеристики рынка; структура отрасли; возможность экономии на масштабах производства; эффект кривой опыта; капиталоемкость и т.д.
<i>Анализ конкурентной среды</i>	напряженность конкурентной борьбы между продавцами (слабая, средняя или сильная; орудия конкурентной борьбы); угроза выхода на рынок новых фирм (сильная, средняя, слабая/ оценка существующих барьеров для выхода на рынок); степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная/ причины); степень влияния покупателей (высокая, средняя, незначительная/причины)
<i>Движущие силы</i>	
<i>Конкурентная позиция основных фирм/ стратегических групп</i>	благоприятная позиция/причины; неблагоприятная позиция/причины
<i>Анализ конкурентов</i>	стратегия конкурентов/их вероятные действия в будущем; за кем необходимо наблюдать и почему

1	2
<i>Ключевые факторы успеха</i>	
<i>Перспективы отрасли и ее общая привлекательность</i>	факторы, делающие отрасль привлекательной; факторы, делающие отрасль непривлекательной; особые проблемы отрасли; перспективы получения прибыли (благоприятные/ неблагоприятные)

Проводя анализ отрасли и конкуренции, необходимо помнить о двух моментах. Во-первых, анализ внешней среды фирмы не может быть чисто механическим упражнением, при котором аналитик просто подставляет данные и получает готовые ответы. Для одних и тех же исходных данных может существовать несколько вероятных сценариев развития событий в отрасли. В связи с этим при проведении стратегического анализа всегда остается место для различных мнений о влиянии тех или иных факторов и о вероятных изменениях в отрасли и конкурентной среде. Однако, несмотря на то, что ни одна методология проведения стратегического анализа не может гарантировать вынесения единственного верного решения, вряд ли имеет смысл использовать упрощенные методы проведения стратегического анализа или полагаться на интуицию или случайные наблюдения при принятии решений. Руководители фирм лучше разрабатывают стратегии, если знают, какие аналитические вопросы необходимо ставить, умеют применять технику ситуационного анализа для поиска ответов на возникающие вопросы и обладают достаточными навыками для того, чтобы прогнозировать вероятные изменения в отрасли и конкурентной среде. Поэтому мы обращаем внимание на то, какие вопросы надо задавать, объясняем содержа-

ние концепций и аналитические подходы, указываем, на что следует обращать внимание.

Во-вторых, полномасштабный анализ отрасли и конкуренции должен проводиться каждые один-три года. В промежутках руководители должны уточнять картину по мере поступления новых данных. Надо прекрасно знать ситуацию и условия конкуренции в отрасли и постоянно следить за ними – другой альтернативы нет. В противном случае менеджер не сможет принимать удачные и своевременные решения в области стратегии.

В дополнение к общей схеме проведения анализа предлагается использовать алгоритм проведения подобного анализа, представленный на рис. 3.3.

Конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов: определенное влияние на конкурентную среду в отрасли оказывают предприятия, производящие товары-заменители, предприятия, которые пришли из других отраслей, а также поставщики и потребители продукции.

Для понимания природы и характера конкурентной среды в отрасли профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер считает необходимым учитывать:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов («центральный ринг»);
- конкуренцию товаров, являющихся заменителями;
- угрозу появления новых конкурентов;
- позиции поставщиков и их экономические возможности;
- позиции потребителей и их экономические возможности.

Анализ отрасли осуществляется по схеме, представленной на рис. 3.4. Эта модель широко используется и достаточно проста в применении. *Силы конкуренции действуют совместно и влияют на экономические параметры и цены, которые могут устанавливать организации на рынке.*



Рис. 3.3. Алгоритм проведения общего анализа отрасли и конкурентной среды

Угроза появления в отрасли новых конкурентов – это сила, с которой также приходится считаться.

Серьезность этой угрозы зависит от величины отраслевых входных барьеров. Чем ниже уровень входных

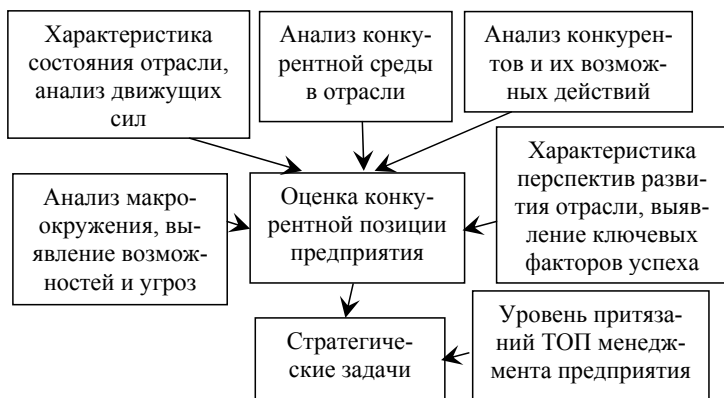


Рис. 3.4. Модель проведения анализа отрасли по М. Портеру

барьеров, тем выше конкурентная угроза вхождения в отрасль новых фирм.

Отметим следующие источники барьеров для входа:

1. *Эффективный масштаб производства.* Минимальные затраты на производство какого-либо товара достигаются при определенном объеме его выпуска. Если он не достигнут, конкурент вынужден нести дополнительные издержки, снижающие продуктивность и конкурентоспособность. Поэтому главное условие для входящего на новый рынок – это обеспечение эффективного масштаба производства.

2. *Предпочтения потребителей.* Потребители обычно имеют свои предпочтения и выбирают товары известных фирм. Для вновь входящих на рынок это будет означать дополнительные затраты на рекламу товара, его продвижение. Это, в свою очередь, может потребовать улучшения сервисного обслуживания, новых гарантий, снижения цен, что снижает прибыльность.

3. *Значительная потребность в капитале.* Капитал нужен не только для организации деятельности, но и для текущей работы (оплаты труда работников, приобретения сырья, материалов и др.).

4. *Доступ к каналам распределения.* У существующих организаций уже сложились каналы распределения, отношения с дилерами. Поэтому фирма-новичок должна создавать все вновь или предусмотреть лучшие условия для распространителей товара, что требует повышенных затрат.

5. *Трудности доступа к производственному опыту и секретам производства.* Старые предприятия накопили опыт производства продукции, используют ноу-хау. По сравнению с ними фирма-новичок попадает в невыгодные условия.

6. *Отраслевые преимущества уже действующих предприятий,* обеспечивающие им более низкие издержки производства. Это может быть преимущество в расположении предприятий, доступ к лучшим или более дешевым источникам ресурсов, связи с научными организациями и т. д.

7. *Государственная политика регулирования.* Государственные органы могут затруднить деятельность нового предприятия на рынке, вводя жесткие требования по охране окружающей среды или каким-либо другим способом. На мировом рынке препятствия к проникновению на национальные рынки иностранных фирм уменьшаются. Если снижаются пошлины, оптовые продавцы и дилеры «гонятся» за товарами, а покупательские предпочтения сдвигаются в сторону иностранных марок.

8. *Поставщики.* Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов, от которых зависит успех в работе фирмы, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Таким образом, поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность функционирования фирм.

9. *Покупатели.* Конкурентная сила покупателей заключается в том, что они определяют спрос на товары данной

фирмы. Изучение покупательской среды позволяет фирме уяснить, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься ими, на какой объем продаж можно рассчитывать, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть выявлены и изучены в процессе анализа.

К числу таких факторов относятся следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца и продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих товаров;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличия определенных требований к качеству товара, величины его дохода.

При осуществлении стратегического анализа отрасли и конкуренции в ней необходимо осветить следующие моменты:

1. Основные экономические показатели отрасли.
2. Уровень конкуренции в отрасли (относительно международного уровня).
3. Конкурентные силы, которые оказывают наибольшее влияние на работу фирмы.
4. Причины, вызывающие изменения в отрасли.
5. Распределение конкурентов по рейтингу.
6. Наиболее сильные и слабые конкурентные позиции фирмы.

7. Ключевые факторы, преимущества, которые определяют успех в конкурентной борьбе.

8. Наиболее привлекательные характеристики отрасли и перспективы ее развития.

9. Конъюнктура отрасли в системе народного хозяйства.

3.4. SWOT-анализ состояния организации в выбранном сегменте фирмы

SWOT-анализ применяется при создании новой фирмы, оценке ее потенциала и конкурентного статуса. Чаще всего с помощью SWOT-анализа осуществляют оценку внутренней среды компании – ее *силы и слабости, внешних возможностей и угроз*.

Сила – это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Это могут быть навыки, значительный опыт, ценные организационные ресурсы или конкурентные возможности, достижения, дающие фирме преимущества на рынке. Сила может быть создана *путем альянса* или *совместного предприятия* с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

В ходе анализа очень важно определить, насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы), а также то, как использовать эти сильные стороны и склонить в конечном итоге стратегический баланс в сторону активов.

Менеджеры не в состоянии выбрать стратегию развития, соответствующую положению компании, без предва-

рительной оценки всех возможностей и угроз для отрасли, а также темпов роста и потенциальной прибыльности, которую каждая из них обеспечивает.

Оценивая возможности отрасли и ранжируя их привлекательность, менеджеры должны помнить, что интересы отрасли и интересы компании – это не всегда одно и то же. Не каждая компания имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности: одни компании являются более конкурентоспособными, чем другие, а какие-то и вообще могут выбыть из борьбы. При оценке угроз и возможностей менеджер должен понимать, что при определенных условиях они могут перетекать друг в друга (например, санкции против страны – это угрозы её экономике, а с другой стороны – это возможности для её развития).

Слабые и сильные стороны компании, а также способность конкурировать позволяют ей использовать одни возможности лучше, чем другие. Возможности отрасли, которые фирма не в состоянии реализовать, являются иллюзией.

В таблице 3.3 приведен ряд факторов, которые рекомендуется менеджеру учитывать в ходе SWOT-анализа.

Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Чтобы соответствовать положению компании, стратегия должна: 1) быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям компании; 2) обеспечивать защиту от внешних угроз. Таким образом, SWOT-анализ – это нечто большее, чем упражнение по заполнению таблицы. Важной его частью является оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей, а также выводы о положении компании и необходимости стратегических изменений.

Таблица 3.3

SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности фирмы
1	2
<p>Полная компетентность в ключевых вопросах</p> <p>Адекватные финансовые ресурсы</p> <p>Хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей</p> <p>Признанный лидер рынка</p> <p>Хорошо проработанная функциональная стратегия</p> <p>Экономия на масштабах производства</p> <p>Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов</p> <p>Собственная технология</p> <p>Более низкие издержки (преимущество по издержкам)</p> <p>Лучшие рекламные компании</p> <p>Опыт в разработке новых товаров</p> <p>Современный менеджмент</p> <p>Большой опыт (опережение кривой опыта)</p> <p>Лучшие возможности производства</p> <p>Превосходные технологические навыки</p> <p>Другое</p>	<p>Способность обслужить дополнительные группы клиентов и выйти на новые рынки или новые сегменты рынка</p> <p>Пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов</p> <p>Способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции</p> <p>Вертикальная интеграция (вперед или назад)</p> <p>Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках</p> <p>Ослабление позиций фирм-конкурентов</p> <p>Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке</p> <p>Появление новых технологий</p> <p>Другое</p>
Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы
<p>Нет четкого стратегического направления развития</p> <p>Устарелое оборудование</p> <p>Низкая прибыльность из-за...</p> <p>Недостаток управленческого таланта и умения</p> <p>Отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности</p> <p>Плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании</p>	<p>Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками</p> <p>Рост продаж товаров-субститутов</p> <p>Медленный рост рынка</p> <p>Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств</p> <p>Дорогостоящие законодательные требования</p> <p>Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса</p>

1	2
Внутренние производственные проблемы	Растущая требовательность покупателей и поставщиков
Отставание в области исследований и разработок	Изменение потребностей и вкусов покупателей
Слишком узкий ассортимент продукции	Неблагоприятные демографические изменения
Недостаточный имидж на рынке	Другое
Плохая сбытовая сеть	
Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности	
Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии	
Себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов	
Другое	

После составления таблицы SWOT-анализа рекомендуется ответить на следующие вопросы о стратегии компании:

1. Имеет ли компания какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?

2. Делают ли слабые стороны компании ее уязвимой в конкурентной борьбе и/или лишают ли они компанию возможности использовать определенные перспективы отрасли? Какие слабые стороны должна сгладить стратегия?

3. Какие возможности отрасли может использовать компания со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу? Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения фирмы?

4. Каких угроз больше всего должно опасаться руководство и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегать, чтобы обеспечить надежную защиту?

Можно сказать, без знания своих сильных и слабых сторон, без представления о внешних возможностях и угрозах руководство компании не в состоянии разработать стратегию, соответствующую истинному положению фирмы.

Таким образом, SWOT-анализ:

1) является необходимым компонентом стратегической оценки этого положения;

2) дает полное представление о фирме, возможностях ее роста и развития, выборе сегмента рынка.

3.5. SNW-анализ и оценка позиционирования параметров организации в выбранном сегменте фирмы

SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

S – сильная позиция (strength position);

N – нейтральная позиция (neutral position);

W – слабая позиция (weakness position).

Сильная и слабая оценка позиции присуща как методу SWOT-анализа, так и SNW-анализа, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического его соответствия.

Управленческие цели SW-подхода:

1) сильные стороны как хороший ресурс организации – сохранить + дополнительно усилить;

2) слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс – устранить.

Основная причина добавления нейтральной стороны: для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

SNW-подход – это более совершенный анализ слабых и сильных сторон организации. Данный подход преследует

ет следующие цели: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствованием и слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными.

SNW-анализ предприятия исследует следующие аспекты внутренней среды организации:

- основная бизнес-стратегия организации;
- конкурентоспособность товара, продукции или услуги на соответствующем рынке;
- наличие определенных средств;
- эффективность торговой марки, нововведений и работы сотрудников;
- маркетинг и уровень производства.

Таким образом, SNW-анализ дает полное представление о позициях основных параметров фирмы, что является основой для разработки стратегии.

Для того чтобы тщательным образом проанализировать внутреннюю среду организации, используется метод SNW-анализа, который по большей части сводится к заполнению таблицы (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S (силь- ная)	N (ней- тральная)	W (сла- бая)
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом)			
	В том числе:			
	бизнес 1			
	бизнес 2			
	бизнес m			
3	Организационная структура			
4	Общее финансовое положение			
	В том числе:			
4.1	состояние текущего баланса			

Продолжение табл. 3.4

1	2	3	4	5
4.2	уровень бухгалтерского учета			
4.3	структура финансов			
4.4	доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	уровень финансового менеджмента			
5	Конкурентоспособность продукции (в целом)			
	В том числе:			
	продукт 1			
	продукт 2			
	продукт t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом)			
	В том числе:			
	бизнес 1			
	бизнес 2			
	бизнес m			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом)			
	В том числе:			
7.1	как материальная структура			
7.2	как умение торговать			
8	Использование информационных технологий			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов)			
	В том числе:			
10.1	способность к лидерству первого лица			
10.2	способность к лидерству всего персонала			
10.3	способность к лидерству как совокупность субъективных факторов			

Окончание табл. 3.4

1	2	3	4	5
11	Уровень производства (в целом)			
	В том числе:			
11.1	качество материальной базы			
11.2	профессионализм ключевых производственных специалистов			
11.3	профессионализм рабочих основного производства			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Известность товарного знака, политика брендинга			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом)			
	В том числе:			
18.1	с федеральным правительством			
18.2	с правительством субъекта федерации			
18.3	с органами местного самоуправления			
18.4	с системой налогового контроля			
19	Отношения с профсоюзами (в целом)			
	В том числе:			
19.1	с корпоративным			
19.2	с отраслевым			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Степень вертикальной интегрированности			
23	Корпоративная культура			
24	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)				

Итогом SNW-анализа является формирование профиля позиций предприятия в регионе. Если в результате наложения результатов отрицательных и положительных оценок будет сформирован положительный профиль, то исследуемой системе присущ определенный уровень конкурентных позиций. Возможно, уступая конкурентам по одним позициям, исследуемое предприятие имеет преимущества по другим.

Данный инструмент представляется достаточно действенным и при оценке потенциальных возможностей других систем управления, в частности, региональной экономики (при формировании стратегии ее развития), отраслевых комплексов региона и отдельных хозяйствующих субъектов.

В результате SNW-анализа (инструмент оценки потенциала) в рамках исследования системы региональной экономики оценке подлежат ресурсный, экономический, промышленный, экспортный потенциал, производственная инфраструктура, агропромышленный комплекс и система управления. Как правило, такая диагностика внутренней среды позволяет выявить ряд системных проблем, существующих в исследуемых системах управления (национальная, региональная экономика, малое предпринимательство и др.).

3.6. PIMS-анализ влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности

PIMS-анализ, или анализ влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности (PIMS – the Profit Impact of Market Strategy), основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических (таких как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных (таких как скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) переменных с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность.

Цель проведения данного анализа заключается в определении того, какие стратегии следует выбирать в конкрет-

ных рыночных условиях. Этот метод основан на результатах анализа более 1000 конкретных стратегических хозяйственных единиц более чем 150 больших и малых компаний. Были построены уравнения множественной регрессии, связывающие показатели прибыльности и наличных денег с разными переменными величинами.

При использовании данного подхода в расчет принималось 37 факторов; переменные величины были сгруппированы в пять классов:

1. *Привлекательность рыночных условий* включает в себя:

- скорость роста отрасли в долгосрочной перспективе (4–10 лет);
- скорость роста отрасли в краткосрочной перспективе (до трех лет);
- стадию жизненного цикла продукта.

2. *Сила конкурентных позиций* включает в себя:

- рыночную долю;
- относительную рыночную долю;
- относительное качество продукта;
- относительную ширину продуктовой линии.

3. *Эффективность использования инвестиций* включает в себя:

- интенсивность инвестиций (суммарные инвестиции, отнесенные к объему продаж, и суммарные инвестиции, отнесенные к добавленной стоимости);
- интенсивность основного капитала (отношение основного капитала к объему продаж);
- вертикальную интеграцию (отношение добавленной стоимости к объему продаж);
- процент использования производственных мощностей.

4. *Использование бюджета* по следующим направлениям:

- затраты на маркетинг по отношению к объему продаж;

- затраты на НИОКР по отношению к объему продаж;
- затраты на новые продукты по отношению к объему продаж.

5. *Текущие изменения в положении на рынке* включают в себя изменение рыночной доли.

Таким образом, преимущество модели PIMS состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей потребителей.

В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим). Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS представлены на рис. 3.5. Эти факторы подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. На схеме знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, а знак «-» – неблагоприятный эффект. Факторы ранжированы.

Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают:

- капиталоемкость;
- относительное качество продукта;
- относительная доля компании на рынке;
- производительность труда.

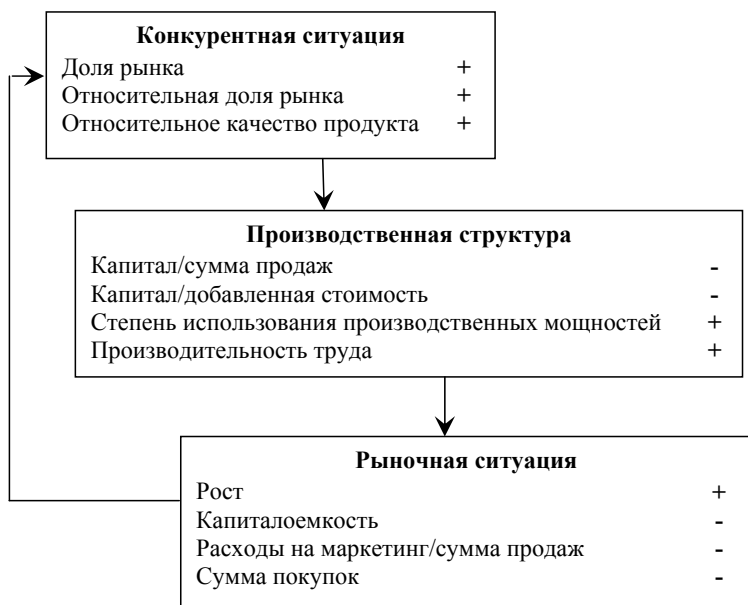


Рис. 3.5. Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS

Большое преимущество модели PIMS состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей. База данных этой модели формируется в Институте стратегического планирования, который находится в Бостоне и имеет филиалы в других странах.

Безусловно, формальный анализ даже с использованием богатейшей эмпирической базы PIMS не позволяет учесть такие качественные параметры, как стиль и методы руководства, сложившаяся структура управления, мотивация персонала предприятия, роль инноваций и т.д. Поэтому проект PIMS является основой для принятия управленческих решений, так же как и методы портфельного анализа и другие

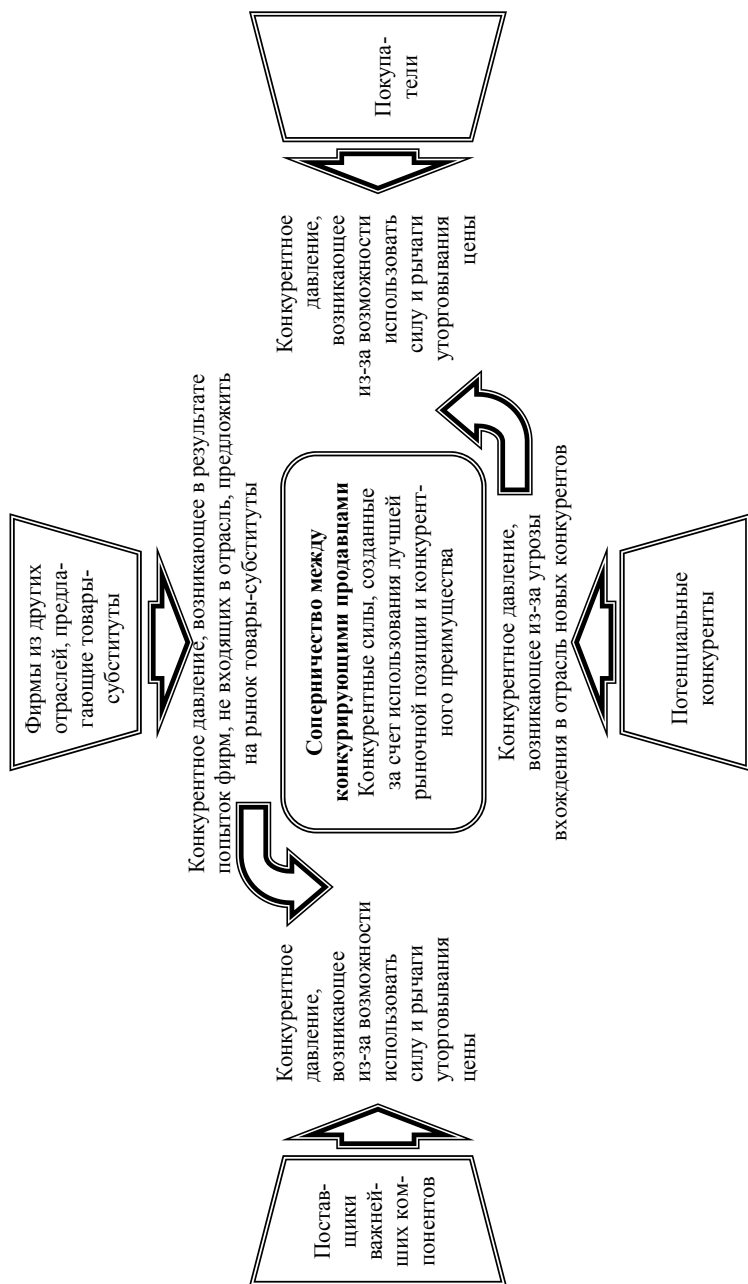


Рис. 3.6. Модель пяти сил конкуренции – основной аналитический инструмент (по Котлеру)

формальные методы. Следовательно, данный подход позволяет предприятию учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. Однако следует иметь в виду, что этот проект реализован применительно к высокоразвитым, относительно устойчивым видам рынков и бизнеса.

Одним из примеров PIMS-анализа является известная нам матрица бостонской консультационной группы (см. рис. 1.5), в данном варианте использующая показатели относительной рыночной доли (*ось X*) и относительной скорости роста рынка (*ось Y*) для отдельных оцениваемых продуктов.

3.7. Анализ конкурентов и их возможных действий

Невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли.

Методической основой такого анализа может послужить *модель пяти сил конкуренции М. Портера*. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер наглядно доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.
2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.
3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.
4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.
5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.

Модель пяти сил конкуренции Портера приведена на рис. 3.6. Она является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них.

Практическая успешность рассмотренной модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает *определить структуру этих сил*.

Как правило, чем сильнее конкуренция, тем ниже коллективная рентабельность участвующих в соревновании фирм.

Структура конкуренции в отрасли явно не привлекательна с точки зрения прибыльности, если соперничество между продавцами очень сильно, барьеры выхода на рынок низкие, конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока, и как продавцы, так и покупатели могут получать значительные выгоды от участия в сделках.

Если же конкурентные силы в целом не оказывают значительного влияния на положение в отрасли, то эта отрасль становится благополучной и привлекательной с точки зрения получения сверхприбыли.

Идеальная конкурентная среда в отношении получения прибыли – это такая среда, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию на торговых переговорах, когда нет хороших заменителей, входные барьеры выхода на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими продавцами довольно умеренная.

Для успешного выступления на рынке без определенного воздействия конкурентных сил *менеджеры должны разрабатывать стратегии*, которые:

- 1) изолируют компанию настолько, насколько это возможно, от пяти сил конкуренции;
- 2) повлияют на законы конкуренции в отрасли в выгодном для фирмы направлении;
- 3) обеспечат сильную надежную позицию, гарантирующую успех в конкурентной «игре», охватившей данную отрасль.

Также в отрасли необходимо выделить так называемые стратегические группы конкурентов. *Стратегическая группа* представляет собой соперничающие предприятия с близкими позициями на рынке и сходными конкурентными воз-

можностями. Эти предприятия объединяет ряд признаков: сравнительный ассортимент продукции, ориентация на сходный тип покупателей, незначительный разброс цен на продаваемый товар и примерно одинаковый уровень качества, сходные стратегии поведения на рынке.

В процессе проведения стратегического анализа таких предприятий, действующих в одном пространстве, их объединяют в стратегическую группу. Выбирают сходные характеристики предприятий отрасли: цена, качество, ассортимент, уровень сервиса и др. Вокруг каждой стратегической группы рисуется окружность. Для большей наглядности диаметр окружности можно выбрать пропорционально величине доли стратегической группы в общем объеме продажи отрасли за определенный период.

Анализ карт стратегических групп дополняет и конкретизирует сведения о конкурентной борьбе в отрасли.

Карты позволяют установить:

- состав стратегических групп и их позиции;
- состав предприятий в группе и их позиции.

Наибольшая конкуренция будет наблюдаться между предприятиями, входящими в одну группу. Они являются очевидными соперниками. Чем их больше в группе, тем сильнее конкуренция. Выявив ближайших конкурентов, необходимо далее исследовать, что движет ими и их действиями. Знание их намерений и действий имеет исключительно важное значение при определении выгодного для себя «поля борьбы».

Представление о возможных шагах конкурентов, их сильных и слабых сторонах, инструментах, которые они будут использовать в конкурентной борьбе (цены, реклама, новая система стимулирования посредников и т. п.), – необходимое условие разработки эффективных стратегий.

Как правило, собрать всю необходимую информацию для анализа конкурентов обычно не удастся.

Тем не менее следует обращать внимание как минимум на такие области, как:

1) текущее положение конкурентов (каковы их позиции в стратегической группе, какие конкуренты усиливают позиции, каковы в отрасли спрос и его динамика и т. д.);

2) возможные стратегии конкурентов (внутренний рост, расширение через поглощение и др.);

3) потенциал конкурентов (технологические, финансовые и другие возможности);

4) цели конкурентов (увеличить долю на рынке, переместиться в группу лидеров и т. д.).

При анализе конкурентов можно использовать подход, предложенный М. Портером, который рекомендует исследовать четыре элемента: цели на будущее, текущие стратегии, представления и возможности конкурентов.

Схема исследования конкурентов по М. Портеру представлена на рис. 3.7.

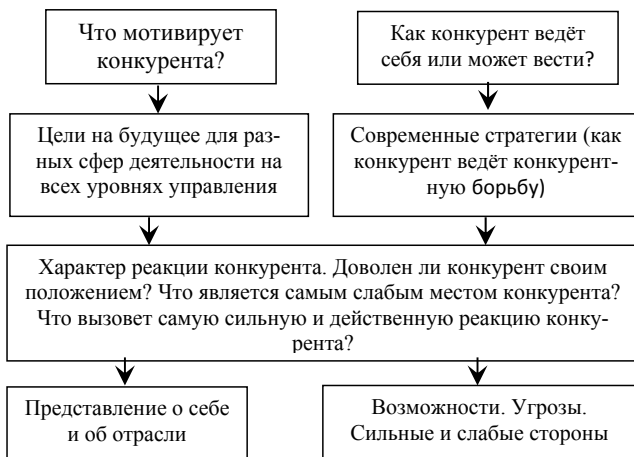


Рис. 3.7. Элементы анализа конкурентов (по М. Портеру)

При анализе будущих целей и оценке возможностей М. Портер предлагает изучить следующие *характеристики конкурентов*:

- финансовое обеспечение;
- уровень риска и отношение к нему;
- ценности организации;
- систему контроля и стимулирования;
- организационную структуру и наличие лидеров менеджмента;
- систему бухгалтерского учета;
- представления о путях развития фирмы;
- ограничения со стороны государства и обязательства фирмы, уменьшающие свободу выбора решений и поведения фирмы.

Анализ текущих стратегий направлен на выяснение того, что делает конкурент по основным линиям бизнеса и какими методами он ведет конкурентную борьбу.

Анализ представлений конкурента о себе самом и об отрасли необходим для оценки адекватности его поведения в рыночной ситуации.

Таким образом, анализ конкурентов можно представить в табл. 3.5.

Таблица 3.5

Анализ конкурентов

Фирма	Характеристика товара	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
Главные конкуренты			
1			
2			
3			
...			

В ходе анализа выясняются:

- представление конкурента о его позиции в отрасли (по уровню издержек, качества продаваемой продукции, ее новизны и др.);
- представление конкурента о тенденциях изменения спроса на продукцию и направлениях развития отрасли;

– представление конкурента о достижимости, реальности своих целей и т. д.

3.8. Стратегические проблемы компании

Эффективный процесс разработки стратегии требует четкого осознания стратегических проблем, с которыми сталкивается компания.

Заключительной аналитической задачей является определение стратегических вопросов, на которых должен сконцентрироваться менеджмент при формировании эффективного стратегического плана действий. Менеджеры должны:

- изучить все результаты, полученные в процессе проведенного анализа;
- экстраполировать развитие состояния компании на перспективу;
- точно определить, на чем необходимо сосредоточить внимание.

Нельзя принижать значение этого шага (этих действий). Без четкой формулировки проблем, без их осознания менеджеры не могут приступить к разработке стратегии – *хорошая стратегия должна содержать план по всем стратегическим вопросам, требующим решения.*

Для того чтобы точно указать вопросы, на решении которых должна сосредоточиваться компания, менеджерам следует принять во внимание следующее:

- Приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил?
- Насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха в отрасли в будущем?
- Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия – особенно против тех, влияние которых может усилиться?
- В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?

- Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании? Если да, то где и как?

- Имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки?

- Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?

- Необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании?

Ответы на эти вопросы должны показать, может ли компания продолжать реализацию своей базовой стратегии, внеся в нее лишь незначительные изменения, или она должна быть полностью пересмотрена.

Чем лучше стратегия фирмы приспособлена к внешнему окружению и внутреннему состоянию компании, тем меньше необходимости в значительных изменениях ее стратегии. С другой стороны, если сегодняшняя стратегия не слишком соответствует требованиям будущего, то главной задачей для менеджеров должна стать выработка новой стратегии.

В табл. 3.6 дана схема для проведения анализа состояния компании. В ней объединены концептуальные и аналитические методы, рассмотренные в данной главе, и предложена форма представления результатов исследования в систематизированном и сжатом виде.

Таблица 3.6

Анализ состояния компании					
1. Стратегические показатели деятельности компании					
Показатели деятельности	201_	201_	201_	201_	201_
1. Доля на рынке	—	—	—	—	—
2. Увеличение объема продаж	—	—	—	—	—
3. Чистая прибыль	—	—	—	—	—
4. Доходность акций	—	—	—	—	—
5. Другое	—	—	—	—	—

2. Внутренние сильные стороны

Внутренние слабые стороны

Внешние возможности

Внешние угрозы

3. Оценка конкурентной силы

Шкала оценок: 1 – очень плохо (данный показатель силы компании практически отсутствует); 10 – очень хорошо.

Ключевые факторы успеха/конкурентные переменные

1. Качество/характеристики товара

2. Репутация/имидж

3. Производственные возможности

4. Грамотное использование технологии (технологические навыки)

5. Сбытовая сеть

6. Маркетинг/реклама

7. Финансовое положение

8. Издержки по сравнению с конкурентами

9. Другое

10. Общая оценка силы фирмы

4. Выводы о положении компании по сравнению с конкурентами

(улучшается/ухудшается? конкурентные преимущества/недостатки?)

5. Главные стратегические вопросы/проблемы, которые должны быть решены компанией

Вопросы для самопроверки

1. Из каких двух направлений складывается стратегический анализ?

2. Как соотносятся между собой два возможных подхода к ситуационному анализу отрасли?

3. Какие экономические характеристики изучаемой вами отрасли в наибольшей степени ограничивают выбор стратегических подходов?

4. Какие из пяти сил конкуренции по Портеру наиболее активно проявляют себя в сегодняшней отраслевой ситуации?

5. Среди представленных факторов, определяющих интенсивность конкуренции, выберите самые значимые для сложившейся отраслевой ситуации.

6. Насколько, на ваш взгляд, велика угроза для уже действующих в отрасли предприятий со стороны фирм-новичков?

7. Какова роль товаров-заменителей в развитии конкуренции в отрасли?

8. Стали ли грозной конкурентной силой российские покупатели?

9. Какие основные движущие силы вы бы выделили применительно к изучаемой отрасли? Попытайтесь определить также и степень их видения.

10. При построении двумерной карты стратегических групп какие варианты показателей для отраслевой ситуации вы бы использовали?

11. Какие, на ваш взгляд, основные различия определяют конкурентоспособность наиболее успешных российских компаний?

12. Назовите основные элементы, определяющие конкурентные позиции фирмы.

13. Перечислите основные шаги в ходе исследования конкурентов и их сравнительного анализа.

Практикум 3.1. Составьте сценарий определения уровня развития стратегического управления на российских предприятиях.

Практикум 3.2. Подберите оптимальный для российских условий вариант состава качественных и количественных показателей оценки действующей стратегии.

Практикум 3.3. Разработайте свой вариант схемы используемых характеристик для проведения SWOT-анализа.

Тестовые задания

1. SWOT-анализ включает:

а) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации в сравнении с конкурентами;

б) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

- в) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- г) все отмеченное выше.

2. Полный перечень сильных и слабых сторон формируется по окончании анализа:

- а) производительности труда;
- б) стратегического потенциала;
- в) структуры;
- г) кадрового состава.

3. Среди пяти конкурентных сил М. Портера, как правило, наиболее важную роль играет конкуренция:

- а) внутриотраслевая;
- б) глобальная;
- в) межотраслевая;
- г) национальная.

4. Матрица, построенная таким образом, что по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации, а по вертикали – вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью, – матрица:

- а) SWOT;
- б) угроз;
- в) возможностей;
- г) стратегическая.

5. Различия STEP- и SWOT-анализов:

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

Задание на дом 3.1. Case-study: изучите исходные данные, сильные и слабые стороны N-ского района (или выбранной организации), оцените благоприятные возможности, а также потенциальные опасности и угрозы, которые позволят определить основные направления и сформулировать стратегические цели развития района (выбранной организации) (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 8–10).

	Возможности 1. 2. 3. 4. 5.	Угрозы 1. 2. 3. 4. 5.
Сильные стороны 1. 2. 3. 4. 5.	Поле СИВ 1. 2. 3. 4. 5.	Поле СИУ 1. 2. 3. 4. 5.
Слабые стороны 1. 2. 3. 4. 5.	Поле СЛВ 1. 2. 3. 4. 5.	Поле СЛУ 1. 2. 3. 4. 5.

Матрица SWOT

Задание на дом 3.2. Case-study: проанализируйте внешнюю среду выбранной организации через составление перечня внешних опасностей и возможностей и оценку воздействия каждого фактора (табл. 3.7). Оцените анализ среды методом составления ее профиля (табл. 3.8). По интегральной оценке D (степень важности) сделайте выводы о том, какие из факторов среды имеют более важное значение для

организации (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосибир. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 11–12).

Таблица 3.7

Перечень внешних опасностей и возможностей для организации

Факторы	Значимость фактора (вес)	Воздействие фактора
Экономические		
Политические		
Рыночные		
Технологические		
Конкурентные		
Международные		
Социальные		

Таблица 3.8

Профиль среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D = A \times B \times C$
1.				
2...				

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

3. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.

4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.

5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.

6. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 268 с.

7. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.

8. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

9. *Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 2 / В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер, Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.

10. *Стратегическое управление:* раб. тетрадь / Новосибир. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.

11. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

Тема 4

СОЦИОПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Факторы, влияющие на разработку стратегических решений

4.2. Аспекты генерации идей типологического проектирования

4.3. Социопроект как модель целевой ситуации

4.4. Методы и модели принятия стратегических решений по А. Осборну, У. Дж. Гордону и др.

Термины, понятия, категории

СОЦИОПРОЕКТИРОВАНИЕ – разработка моделей реальной и идеализированной ситуаций с помощью методов символической логики.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – постановка стратегических целей и задач, определение результатов и методов их достижения.

МЕТОД МОЗГОВОГО ШТУРМА – метод генерирования новых идей путем творческого сотрудничества группы специалистов.

СИНЕКТИКА – метод, предполагающий соединение воедино различных, а порой даже очевидно несовместимых элементов.

ЛИЧНАЯ АНАЛОГИЯ (ЭМПАТИЯ) – метод, предполагающий идентификацию данной личности с объектом или процессом, т.е. происходит принятие на себя образа природных, рукотворных объектов, а также их частей.

СИМВОЛИЧЕСКАЯ АНАЛОГИЯ – метод, использующий для описания проблемы объективные и безличные образы, т.е. предполагается выделение символов для образной характеристики объекта (использование метафор, сравнения, олицетворения и т.д.).

ПРЯМАЯ АНАЛОГИЯ – метод, когда при решении исследовательской или изобретательской задачи подсказкой служит ее сходство с некоторой известной ситуацией, объектом, его отдельным свойством.

ФАНТАСТИЧЕСКАЯ АНАЛОГИЯ – метод, при котором решение задачи происходит по волшебству, с помощью фантастических средств или персонажей.

4.1. Факторы, влияющие на разработку стратегических решений

Социопроектирование основывается на разработке моделей реальной и идеализированной ситуаций, которые разрабатываются методами символической логики. В условиях коллективного разума предлагаемая модель обсуждается с разных позиций методом «мозгового штурма». В результате дискуссии вырабатывается целевая модель разработанной проблемы.

Стратегическое решение – это постановка стратегических целей и задач, определение результатов и методов их достижения.

Стратегические решения основаны на стратегическом мышлении и имеют логико-волевой характер. Кроме того, они субъективны и носят вероятностный характер, так как основываются на функциях, которые не поддаются количественной оценке.

Разработка стратегических решений зависит от факторов окружающей среды, следовательно, необходимо оценивать уровень неопределенности в данной ситуации и учитывать следующие аспекты:

- 1) стратегические решения находятся под влиянием большого количества факторов, имеющих высокую динамику;
- 2) многосложность факторов и целей;
- 3) ограниченность информации;

- 4) влияние научно-технического прогресса и ноу-хау;
- 5) множество альтернатив в принимаемых решениях;
- 6) конкурентные силы.

Выделяют следующие требования к разработке стратегических решений:

- реалистичность;
- реализуемость;
- результативность;
- оперативность и гибкость;
- эффективность;
- адаптированность к внешней среде;
- адаптированность к рынку и потребителям фирмы;
- своевременность;
- конкурентоспособность.

Программа принятия решений состоит из двух этапов:

- 1) мероприятия по установлению болевых точек;
- 2) мероприятия по внедрению новых предложений и концепций.

4.2. Аспекты генерации идей типологического проектирования

Большое значение имеет генерация идей типологического проектирования, которая включает в себя следующие аспекты.

1. Метод «мозгового штурма». Накопление новых идей должно осуществляться без критики. Формируется пакет предложений.

2. Анализ реальной ситуации. Ведется анализ по всем важным направлениям: это SWOT-анализ, SNW-анализ, PIMS-анализ (анализ влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности (PIMS – the Profit Impact of Market Strategy)). Формируются индивидуальные представления участников о «болевых точках» данной ситу-

ации, осуществляется построение моделей и сценариев ситуаций, которые потом интегрируются в групповую модель коллективного разума.

3. Механизм принятия и реализации решения на основе модели идеализированной ситуации, которая строится на устойчивых предложениях участников. Разрабатываются конкретные ограничения и условия реализации. В результате разработанных моделей определяется целевая ситуация, т.е. принимается стратегическое решение как наиболее желательное в данных условиях и в данное время.

Указанная методика позволяет:

- обеспечить совместимость «дерева целей»;
- создать условия для мотивации;
- создать условия для распределения ресурсов;
- определить конкурентоустойчивое положение фирмы;
- определить конкурентоспособность товара и возможностей фирмы.

При выборе варианта стратегического решения необходимо исходить из синергии (эффективное взаимодействие специалистов и менеджеров). Менеджер как стратег должен оценить ситуацию, разработать стратегию и принимать стратегические решения независимо от сложности окружающей среды.

Большое значение для принятия стратегического решения имеет овладение специальными методами организации проектирования экономических ситуаций на основе генерации новых идей и разработки стратегических решений.

Главными задачами в организации социопроектирования в условиях стратегического управления являются:

- организация коллективного разума команды управления;

– организация социопроектирования экономических ситуаций как объективных результатов мышления, описания новой ситуации документами и положениями.

4.3. Социопроект как модель целевой ситуации

Важным этапом при принятии стратегических решений является разработка модели целевой ситуации, которая представляет собой социопроект.

Реализация проекта предполагает следующие операции:

1) выделение в проекте самостоятельных функциональных блоков на основе системного подхода;

2) определение последовательности их реализации во времени с учетом их сложности, для чего необходимо составить план действий, сценарий и сетевые графики;

3) подбор для каждого этапа и блока организационной формы, статуса и ограничивающих условий;

4) увязка этапов реализации проекта на основе технологии управления;

5) разработка системы информационного и документального обеспечения, оформление информации и документов в соответствии с современными требованиями;

6) определение форм и способов работы с людьми;

7) определение методов, техники и форм работ для каждого специалиста;

8) определение системы мотивации;

9) выявление факторов, обеспечивающих конкурентоспособность принимаемого проекта;

10) анализ позитивных последствий, выявление угроз и негативных последствий;

11) оценка возможного развития ситуации;

12) определение новых задач;

13) детальная разработка программы реализации с учетом полученных результатов.

4.4. Методы и модели принятия стратегических решений по А. Осборну, У. Дж. Гордону и др.

4.4.1. Метод «мозгового штурма»

Наиболее распространенный метод – метод «мозгового штурма», который представляет собой процесс генерирования всевозможных идей, направленных на решение поставленных проблем, проведение анализа. «Мозговой штурм» имеет определенную последовательность (рис. 4.1).

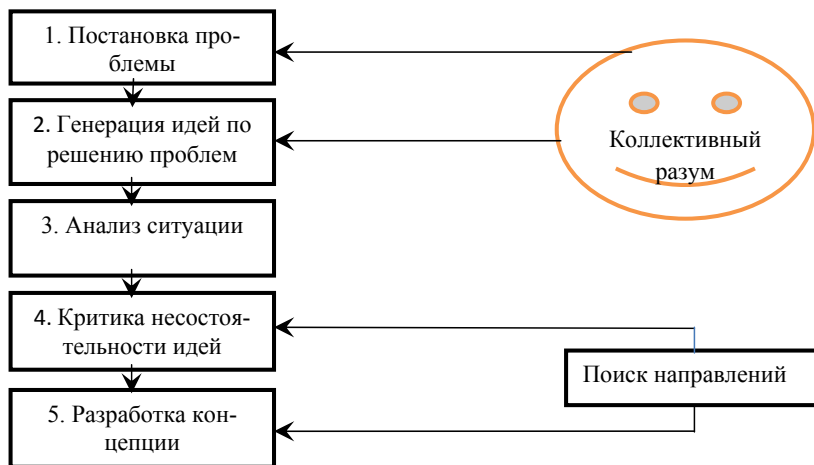


Рис. 4.1. Алгоритм проведения «мозгового штурма»

Американский психолог А. Осборн – родоначальник идеи. Методика проведения «мозгового штурма» универсальна и применяется на разных уровнях для решения разных по сложности проблем; ее основное достоинство – универсальность. В основном этот метод применяется для разработки стратегических решений и внедрения инновационных проектов. Основу метода составляет поиск новых идей непосредственно специалистами и экспертами, конкретной фирмой, а также консультантами по данной проблеме.

Классическая методика мозгового штурма содержит всего четыре шага.

1. Постановка задачи.
2. Выдвижение идей.
3. Обсуждение идей.
4. Принятие стратегического решения.

Чтобы за короткий промежуток времени получить большое количество идей, к решению привлекается целая группа людей, которая как единый мозг «штурмует» поставленную проблему. Их, как правило, собирают в одну комнату приблизительно на 1 час. Оптимальными считаются группы в 5–15 человек.

Перед группой четко ставится задача. Они думают и свободно, без дискуссии, предлагают любые решения. Эти решения записывают и анализируют другие люди, которые и формулируют окончательное решение.

После нахождения конструктивных идей осуществляется построение конструкции ситуации и поиск конкретных средств и методов по реализации данного проекта. Необходимо оценить конструкцию конфигулятора с позиции конкурентоспособности и выживаемости. При этом важным аспектом является разработка перспектив развития данной проблемы, для чего необходима подготовка прогнозов и видение будущего фирмы.

Выделим следующие правила «мозгового штурма»:

- 1) необходимо создать условия для генерации новых идей;
- 2) предлагаемые идеи должны быть краткими и без особых обоснований;
- 3) допускается свободная фантазия и абстрактные идеи;
- 4) на первом этапе критика запрещается;
- 5) все идеи фиксируются и становятся достижением коллективного разума;

6) подбор идей и критику анализа необходимо проводить в другое время группой специальных экспертов;

7) необходимо организовать мотивацию при разработке нового социопроекта и разработать правила и проекты.

4.4.2. Метод синектики

Метод синектики применяется для разработки и принятия стратегических решений, а также при конструировании сложных систем и социопроектов (рис. 4.2).

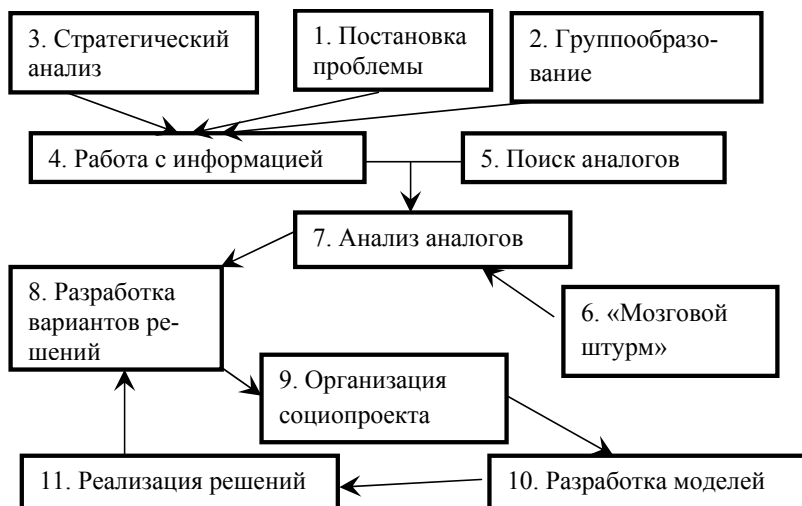


Рис. 4.2. Алгоритм работы по методу синектики

Метод предполагает участие в работе менеджеров, специалистов других сфер деятельности и отраслей. По сути дела, метод синектики подразумевает использование в проектировке аналогов из других наук и отраслей (из биологии, кибернетики, медицины).

Синектика представляет собой метод поиска идеи путем атаки возникшей проблемы специализированными группами профессионалов с использованием ими разных аналогий и ассоциаций.

Метод синектики разработал американский ученый У. Дж. Гордон.

Сущность метода состоит в сращивании, сочетании, взаимосвязи разных явлений, процессов, ситуаций в единый принципиально новый проект. *Синектика – это творческий процесс, в котором участники используют четыре вида аналогий:*

- 1) индивидуально-личностную;
- 2) прямую;
- 3) символическую;
- 4) фантастическую.

При индивидуально-личностной аналогии участник, предлагающий идею, в совершенстве знает аналогию, моделирует образ нового продукта или операции, пытается выяснить, какие личные ощущения или чувства возникают у покупателя этого нового продукта или операции. При прямой аналогии используется информация из другой области или науки с сохранением данного алгоритма и технологии. Символическая аналогия основана на образном символическом описании проблемы. Рассматриваемый новый продукт или операция сравнивается с более или менее сходными продуктами или операциями. Фантастическая аналогия основывается на творческой фантазии, на идее и аналогии, которых пока еще нет.

Для проведения метода синектики составляются группы из представителей разных отраслей. В отличие от «мозгового штурма» анализируется и обсуждается одна идея аналога, т.е. возможность адаптации конкретной аналогии в данном проекте.

Работа по данному методу включает в себя следующие этапы:

- 1) из представителей разных отраслей образуются группы;

2) проводятся стратегический анализ ситуации, поставленной проблемы, работа с дополнительной информацией;

3) проводятся поиск аналогов из других сфер деятельности, генерация новых аналогов, анализ и оценка возможностей использования аналогов для решения поставленной проблемы;

4) разрабатывается вариант решения поставленной проблемы методом «мозгового штурма»;

5) проводятся организация социопроектирования, разработка модели и новых концепций.

Особенностями данного метода являются:

- более широкое участие специалистов разных отраслей в решении проблемы;

- как главный момент – поиск аналогов из других наук и их практическая адаптация для решения поставленной проблемы;

- применение метода «мозгового штурма» для построения конфигуратора и новой конструкции социопроекта с участием специалистов других отраслей;

- выработка нового стратегического решения с применением идей и научных достижений других отраслей.

4.4.3. Метод топического анализа

Анализ проводится с помощью топов. Топ представляет собой ограниченное пространство на каком-либо носителе. С помощью корневых слов в каждый топ заносятся исследуемые категории. Пространство топов разделяется: в одной его части – основное корневое слово, а также в данный топ вносятся понятия и зависимые слова, определяющие данное корневое слово. Работа над понятием включает разработку логических связей, раскрывающих содержание, основную характеристику и предназначение корневого слова.

Для установления логических связей при разработке понятия необходимо ответить на следующие вопросы:

– Что представляет собой данное корневое слово (явление, процесс, сфера деятельности и т.п.)?

– Какие основные характеристики (при этом необходимо определить интегральные суммарные характеристики) имеет данная категория?

– Для чего это нужно, как это работает и что это дает?

Работа над понятием данной категории представляет собой творческий логический процесс последовательного мышления, в итоге которого образуется логическое понятие. Для анализа данного понятия необходимо провести эволюционное аналитическое исследование генезиса данной теории, вследствие которого как новое смысловое выражение формируется определение.

По своей структуре каждый топ включает в себя:

– известные понятия и определения;

– неизвестные понятия и определения, причем для каждой неизвестной категории составляется новый топ.

Таким образом, для исследования проблемы составляется необходимое число топов. *Работа данным методом включает в себя следующие этапы.*

1. Прежде всего, проводится топический анализ – выявление «болевых точек».

2. Идеализированное проектирование идей, их выращивание до концепций, разработка новых конструкций и ситуаций.

3. Построение целевой концепции и разработка конфигуратора с документами, определяющими режим функционирования и правовой защиты и применение комплексной технологии.

4. В области потребления: на основе конфигуратора формируется конкретная документация по внедрению разработанных концепций и программ – мероприятия по устранению «болевых точек» и разработка, а также внедрение новых ситуаций.

Вопросы для самопроверки

1. На чем основываются стратегические решения?
2. Какие аспекты включает в себя типологическое проектирование?
3. Что такое социопроект?
4. Что включает в себя модель принятия стратегических решений методом синектики?
5. Основные этапы принятия решений методом топического анализа.

Практикум. Рассмотрите процесс принятия стратегического решения с помощью метода «мозгового штурма».

Тестовые задания

1. Синектика – это метод генерирования новых идей путем:

- а) соединения воедино различных, а порой даже очевидно несовместимых элементов;
- б) анализа различных вариантов взаимодействия вертикальных и горизонтальных показателей системы;
- в) задавания наводящих вопросов.

2. Личная аналогия – это:

- а) наличие по крайней мере в двух объектах общих условий (свойств, отношений), позволяющих переносить информацию об одном объекте на другой;
- б) прием, предполагающий отождествление изобретателя с объектом или процессом;
- в) прием, предполагающий использование фантастических средств или персонажей, популярных в мифах и народных сказках.

3. Основным правилом мозгового штурма на этапе генерации идей является:

- а) отсутствие критики, в том числе самокритики;

- б) выявление рациональной основы в каждой идее;
- в) наличие благоприятной атмосферы.

4. При мозговом штурме оптимальной считается группа в количестве:

- а) до 5 человек;
- б) 5–15 человек;
- в) свыше 15 человек.

5. Достоинством какого метода является его хаотичность и неуправляемость, что позволяет проводить поиск даже в условиях дефицита необходимой информации:

- а) синектика;
- б) мозговой штурм;
- в) метод топического анализа.

Задание на дом. Case-study: сформулируйте основные проблемы в N-ском районе (или на выбранном предприятии). Смоделируйте процесс принятия стратегического решения для выявленной проблемы с помощью одного из рассмотренных методов принятия стратегических решений (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 7).

Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.

4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
6. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 268 с.
7. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.
8. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
9. *Организация* и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 / В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер, Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.
10. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
11. *Стратегическое* управление: раб. тетрадь / Новосибир. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.
12. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

Тема 5

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Технологическая модель стратегической ориентации в системе рыночных отношений

5.2. Структурно-логическая схема конкурентоспособности организации

5.3. Технология формирования конкурентных преимуществ

Термины, понятия, категории

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ – ориентиры, узловые моменты, правила, рекомендации, используемые при формировании стратегии.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА – характеристики и свойства товаров (услуг), которые создают фирме определенное превосходство над конкурентами.

5.1. Технологическая модель стратегической ориентации в системе рыночных отношений

Алгоритм стратегической ориентации фирмы представлен на рис. 5.1. Соответственно представленной схеме следует осуществлять *стратегическую ориентацию фирмы* в системе рыночных отношений, переходя постепенно с этапа на этап.

Сфера деятельности современных корпораций, как правило, сегментируется на рынке, формируются самостоятельные стратегические хозяйственные зоны (СХЗ). Такой подход позволяет в наибольшей степени учитывать специфику хозяйствования на уровне отдельных подразделений (филиалов) корпорации и создает возможности гибкой реакции на запросы потребителя воздействия среды.



Рис. 5.1. Технологическая модель стратегической ориентации фирмы в системе рыночных отношений

** Применение матрицы БКГ для оценки стратегических хозяйственных зон*

Однако самостоятельность в разработке, планировании и реализации собственной стратегии отдельных партнеров, не желающих делиться прибылью или мало заинтересованных в коммерческом успехе других филиалов, может увести от общефирменной стратегии и корпоративных обязательств.

Ситуацию можно предотвратить или исправить в ходе переговоров, на которых менеджеры получают объективные подтверждения предлагаемым высшим руководством альтернативам.

Матрица БКГ может служить одним из способов такого подтверждения.

5.2. Структурно-логическая схема конкурентоспособности организации

Важное значение в определении стратегической ориентации фирмы занимает формирование ее конкурентных преимуществ, поскольку успех фирмы зависит от умения реагировать на факторы внешней среды и от конкурентных преимуществ по отношению к конкурентам отрасли (рис. 5.2).

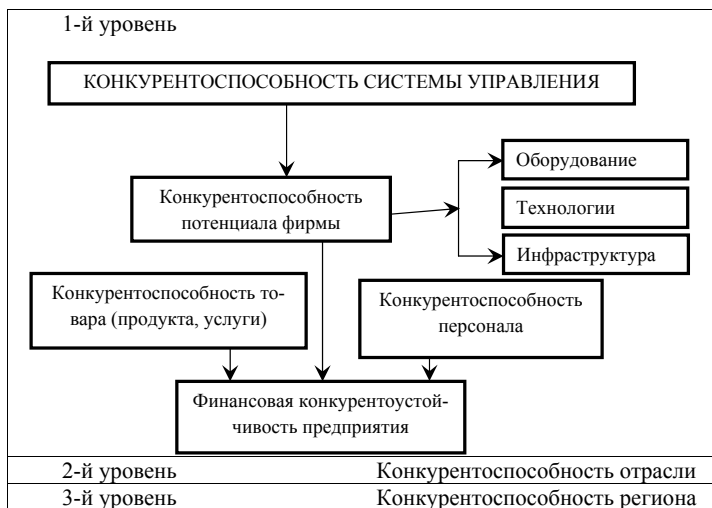


Рис. 5.2. Структурная схема конкурентоспособности предприятия

Выживание и развитие фирмы зависит от ее потенциальных возможностей, конкурентоспособности продукции и высокого уровня профессиональной подготовки персонала.

В соответствии с исследованиями М. Портера в области конкуренции, прежде всего, необходимо оценить конкурентную ситуацию, т. е. определить движущие силы в системе рыночных отношений.

М. Портер выделил пять основных сил конкуренции (рис. 3.6):

- 1) конкурентные силы основных производителей;
- 2) конкурентные силы новых конкурентов;
- 3) конкурентные силы поставщиков;
- 4) конкурентные силы товаров-заменителей;
- 5) конкурентные силы продавцов и покупателей.

Концепция конкурентоспособности фирмы определяет в конечном счете условия функционирования и развития предприятий.

Существует ряд факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия:

- параметры привлекательности рынка;
- конъюнктурные параметры обеспечивающих и поддерживающих отраслей;
- политические и социально-экономические факторы страны и региона;
- динамика спроса на данную продукцию;
- демографические факторы изменения структуры покупателей;
- определение новых технологий и инноваций;
- постоянная диверсификация устаревшей продукции;
- воздействие рекламы;
- возрастание динамики риска и неопределенности;
- изменение уровня издержек на продукцию;
- стадия жизненного цикла.

Конкурентные преимущества – такие характеристики и свойства товаров (услуг), которые создают фирме определенное превосходство над конкурентами. Эти характеристики присущи основным составляющим концепции конкурентоспособности предприятия.

В практической деятельности формирования конкурентных преимуществ необходимо выделять:

- внешние конкурентные преимущества;
- внутрифирменные (активы предприятия) конкурентные преимущества.

5.3.Технология формирования конкурентных преимуществ

Технология формирования конкурентных преимуществ включает следующие этапы:

1. Стратегический анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность; сбор и анализ статистической информации по данным факторам.
2. Оценка конкурентных сил и ситуации в отрасли.
3. Разработка альтернативных вариантов концепции повышения конкурентоспособности предприятия.
4. Разработка механизма и инструментария формирования конкурентных преимуществ.
5. Оценка результативности выбранной концепции конкурентных преимуществ.
6. Разработка программы для каждой подсистемы по составляющим концепции.
7. Организация реализации задач, контроля и мотивации.
8. Оценка результативности действия конкурентных преимуществ в конкретном сегменте рынка.

Конкурентоспособность товара определяется следующими основными факторами: качество, цена, издержки

на эксплуатацию, жизненный цикл товара, дизайн, безопасность, экологичность.

Конкурентоспособность персонала оценить сложно, однако развитие методов управления, технологий, факторов окружающей среды требует постоянного повышения мастерства и конкурентоспособности персонала.

Индивидуальные конкурентные преимущества персонала делятся на наследственные и приобретенные.

Наследственные способности: одаренность, талант, уровень мышления, интеллект, темперамент, физические данные, ценности поведения.

Приобретенные способности: уровень образования, навыки и деловые умения, компетентность, опыт, уровень культуры, отношение к труду, эмоциональность.

Формирование конкурентоспособности персонала включает в себя следующие мероприятия:

1) создание базы данных на работников на основе их потенциальных личных характеристик;

2) разработка мероприятий повышения конкурентоспособности персонала;

3) разработка методов и инструментария оценки конкурентоспособных качеств работников;

4) разработка должностных обязанностей и функций управления, обеспечивающих конкурентоспособность персонала;

5) разработка программы повышения квалификации – организация мотивации персонала;

6) оценка результативности работы персонала.

Формирование конкурентоспособного потенциала подвергается воздействию множества факторов.

Основные этапы программы повышения конкурентоспособности:

1) проведение стратегического анализа ситуации в отрасли;

- 2) разработка концепции конкурентных преимуществ;
- 3) оценка уровня конкурентоспособности предприятия;
- 4) адаптирование потенциала под новые требования;
- 5) обеспечение синергии разработанных преимуществ;
- 6) разработка комплекса менеджмента по преимуществам.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается цель определения стратегической ориентации фирмы?
2. Расшифруйте содержание основных этапов определения стратегической ориентации фирмы.
3. Обоснуйте роль конкурентных преимуществ в определении стратегической ориентации фирмы.
4. Какие факторы определяют конкурентоспособность предприятия?
5. Как можно оценить конкурентоспособность персонала?

Практикум. В данной теме сделана ссылка на модель пяти сил конкуренции М. Портера. Какие еще модели для оценки конкурентных позиций предприятия существуют в экономике? Дайте им краткую характеристику.

Тестовые задания

1. Среди пяти конкурентных сил М. Портера, как правило, наиболее важную роль играет конкуренция:
 - а) внутриотраслевая;
 - б) глобальная;
 - в) межотраслевая;
 - г) национальная.
2. Критерии успешной стратегии:
 - а) эффективность;
 - б) внутренняя согласованность составляющих;

- в) конкурентное преимущество;
- г) соответствие среде;
- д) гибкость.

3. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ранга:

- а) среднего;
- б) высокого;
- в) низкого.

4. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации:

- а) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- б) сконцентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) уровень специализации поставщика;
- г) рост доходов ниже среднего;
- д) последовательность в разработке продуктов.

5. Группы факторов, от которых зависит успех фирмы в конкурентной борьбе:

- а) стратегического потенциала организации;
- б) стиля управления;
- в) коммуникативной политики фирмы;
- г) динамических способностей;
- д) внутренних компетенций.

Задание на дом. Case-study: на предприятии выделены шесть стратегических хозяйственных зон, экономические характеристики которых представлены в табл. 5.1. Проанализировав ситуацию, требуется сделать выбор перспективных СХЗ и дать практические рекомендации руководству предприятия.

Используя бизнес-стратегию, определите по матрице БКГ (рис. 5.3) номера СХЗ и правильность отражения объемов реализации для каждой; рассчитайте и отразите на ма-

трице БКГ долю покрытия затрат; отработайте в табл. 5.2 соответствующие рекомендации менеджменту фирмы по укреплению позиций на рынке (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С.С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 6).

Таблица 5.1

Экономическая характеристика СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Темпы роста рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрывтие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

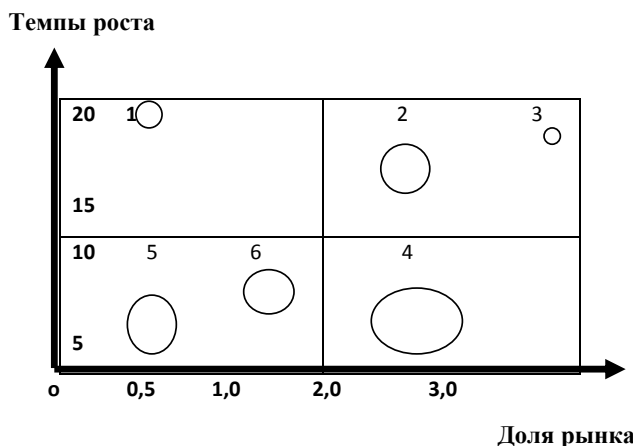


Рис. 6.2. Квантифицированная матрица БКГ

Таблица 5.2

Сегмент	Номер продукта (услуги)	Стратегия
«Звезды»		
«Дикие кошки»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
6. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.
7. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
8. *Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 2 / В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер, Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.
9. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
10. *Стратегическое управление: раб. тетрадь /* Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.
11. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

Тема 6

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

6.1. Основы, система и методология стратегического планирования

6.2. Этапы стратегического планирования

6.3. Методы стратегического планирования

6.4. Формирование общей экономической стратегии организации

Термины, понятия, категории

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – особый вид практической деятельности людей – плановая работа, состоящая в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

ОБЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (предприятия) – определенная конкретная программа организации, в соответствии с которой осуществляются ее деятельность, дальнейшее совершенствование и управление.

ИНТЕГРАЦИЯ (лат. integration – восстановление, восполнение, от integer – целый) – 1) понятие, означающее состояние связанности отдельных и дифференцированных частей и функций системы, организма в целое, а также процесс, ведущий к такому состоянию; 2) процесс сближения и связи наук, происходящий наряду с процессами их дифференциации.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – производственное и организационное объединение, слияние, взаимодействие

предприятий, связанных участием в производстве, продаже, потреблении или определении конечного продукта, объединённых технологической или продуктовой кооперацией: поставщиков материалов, изготовителей агрегатов, узлов и деталей, сборщиков изделий, продавцов и потребителей продуктов. Она обусловлена действующей или намечаемой технологической схемой производства и продвижения товара на рынок.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, применяющих сходные технологии; другими словами, это налаживание тесного взаимодействия между ними по «горизонтали». Её осуществляют технологически независимые предприятия, заинтересованные в увеличении совместного сбыта продукции.

6.1. Основы, система и методология стратегического планирования

Стратегическое планирование – это сложный процесс, определяющий эффективность деятельности предприятия на основании учета факторов рыночной среды и параметров позиционирования фирмы в конкретный период времени.

Стратегическое планирование есть отражение динамики организационного поведения фирмы в конкретной ситуации рыночных отношений (табл. 6.1).

Методология стратегического планирования основывается на принципах и методах логики, философии, диалектическом подходе, использовании сущности стратегического развития социально-экономических систем.

Теория стратегического планирования основывается:

1) на законах экономической теории, поскольку рассматривает развитие социально-экономических отношений, практическое применение принципов и закономерностей развития экономики;

**Различия между стратегическим планированием
и стратегическим управлением**

Стратегическое планирование	Стратегическое управление
Более узкое понятие	Совокупность управленческих функций, одной из которых является планирование
Инструмент управления информацией	Инструмент управления людьми
Аналитический процесс	Организационно-аналитический процесс
Используются экономические и технологические показатели и характеристики	Учитываются политические, психологические и социологические факторы

2) на организационном аспекте, поскольку включает комплекс вопросов, связанных с постановкой практических и стратегических задач, организацию специальных служб стратегического планирования, разработку технологий и методов планирования.

Система стратегического планирования:

- 1) определяет пути стратегического развития фирмы;
- 2) включает в себя данные прогнозов и мониторинга относительно конкуренции и динамики факторов внешней среды;
- 3) задает пределы изменений критериев и показателей достижения стратегических целей;
- 4) определяет информацию для стратегий, программы предпринимательства, развития, интеграции и роста фирмы;
- 5) включает в себя стратегии финансового и ресурсного обеспечения.

В предмет стратегического планирования входят:

- 1) экономические законы, закономерности рыночных отношений;
- 2) методы и методики анализа факторов окружающей среды и состояния фирмы;

- 3) информация для принятия стратегических решений;
- 4) механизмы управления организацией исходя из ее ресурсно-потенциальных возможностей и требований рынка.

Объект стратегического планирования – деятельность структурных элементов экономики.

Главная задача стратегического планирования – обеспечение логики, совместимости теоретических проблем, потенциальных возможностей фирмы с системой потребительских потребностей рынка.

Методология стратегического планирования обеспечивает:

- логику разработки стратегических прогнозов, маркетинговых программ и стратегических планов;
- совместимость системы показателей и критериев эффективности по иерархии системы управления;
- совместимость методов составления и обоснования оптимальности плановых показателей, выражающих задание стратегических планов и производственных программ.

Для организации стратегического планирования используются следующие принципы:

- 1) принцип единства стратегических планов по всем уровням и подразделениям экономической системы;
- 2) принцип получения обоснованности прогнозов и стратегических планов;
- 3) сочетание общих и локальных подсистем;
- 4) обеспечение оптимальной пропорциональности основных звеньев экономики;
- 5) принцип единства процесса разработки реализации результатов планирования на основе системного подхода.

6.2. Этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование осуществляется в несколько этапов.

1. Подготовительный этап:

- 1) стратегический анализ внешней среды (PEST-анализ);
- 2) маркетинговое исследование рыночных категорий;
- 3) определение целей деятельности и предпринимательской стратегии;
- 4) выявление конкурентных преимуществ;
- 5) выбор СХЗ;
- 6) оценка потенциальных возможностей и конкурентного статуса.

2. Организационный этап:

- 1) разработка бизнес-плана;
- 2) разработка концепции товара;
- 3) разработка продуктово-маркетинговой стратегии;
- 4) прогнозирование;
- 5) учет и оценка риска;
- 6) разработка экономической и ценовой политики;
- 7) разработка стратегии организационного поведения на рынках средств производства, капитала, сырья и т.д.

3. Разработка стратегического плана:

- 1) определение принципов и методов стратегического планирования;
- 2) определение системы показателей и критериев эффективности;
- 3) учет стратегий кредитования и инвестиций;
- 4) разработка реального стратегического планирования (производственная программа) в соответствии с ресурсами, обеспечением и требованиями рынка;
- 5) разработка оптимистического плана развития фирмы на основе инвестиций, кредитов и интеграции фирмы;
- 6) разработка пессимистического плана (минимум допустимого) с учетом затрат на новые технологии за счет собственных средств;

7) определение критериев и их результативности.

4. *Оценка результатов планирования:*

1) финансовый контроллинг;

2) определение стратегии финансового развития;

3) разработка ситуационных альтернативных планов поискового режима (резервное планирование).

На каждом этапе выделяются определенные шаги процесса планирования. Особое значение имеет применение показателей и нормативов стратегического планирования.

6.3. Методы стратегического планирования

Выделяют следующие методы стратегического планирования.

1. Экспертные, или эвристические, методы, основанные на опыте специалистов-экспертов.

2. Методы социально-экономического анализа.

3. Балансовый метод – совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей, цель которых – обеспечение баланса между показателями.

4. Экономико-математические методы.

5. Методы ситуационного анализа.

Для стратегического планирования применяются специальные методы, учитывающие неопределенность и уровень риска, горизонт планирования и динамику планируемых показателей, которые осуществляются по определенной схеме (рис. 6.1).

Весь процесс планирования делится на две стадии:

I. Стратегический анализ и разработка стратегии.

II. Стратегическое планирование с разработкой тактики и операционных планов в виде производственной программы:

1) определение информации финансового плана и продуктово-маркетинговых стратегий (по сегментам рынка);

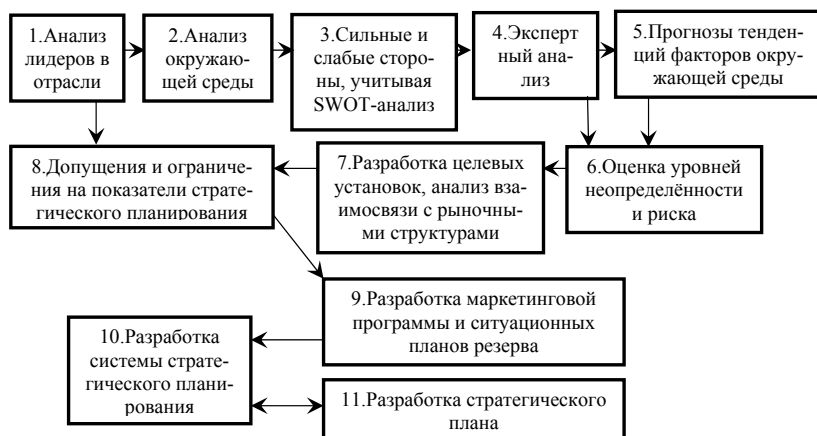


Рис. 6.1. Структурно-логическая схема разработки стратегического плана

2) установление ограничений стратегического планирования исходя из имеющегося ресурсного обеспечения, потенциальных возможностей фирмы и требований рынка;

3) разработка оптимистического плана на основе инвестиций и кредита:

- план диверсификации,
- инновационные планы НИОКР,
- план повышения эффективности производства за счет стратегии интеграции;

4) разработка пессимистического плана, минимально допустимого с учетом издержек на основе стратегии диверсификации, антикризисной стратегии, стратегии управления рисками и страхования, стратегий конкурентной борьбы, стратегии корпоративных интересов;

5) разработка ситуационных планов компенсации непредвиденных издержек на основе стратегии альтернативной стоимости;

6) разработка комплекса мероприятий менеджмента по реализации стратегического планирования:

- согласование,
- утверждение,
- регулирование.

Стратегическое планирование осуществляется с участием высококвалифицированных специалистов всех стратегических подразделений, предоставляющих информацию, необходимую для стратегического планирования на основе реинжиниринга бизнес-процессов по функциональным блокам.

6.4. Формирование общей экономической стратегии организации

Общая экономическая стратегия (ОЭС) является интегральной стратегией, которая раскрывает основное направление бизнеса, конкурентные преимущества и позицию фирмы в системе рыночных отношений. Она включает в себя сложный комплекс локальных стратегий, которые раскрывают цели деятельности подразделений и функциональных служб.

Общая экономическая стратегия определяет правила и приемы достижения стратегических целей, основанных на материальном интересе и экономическом эффекте, т.е. заинтересованности всех участников (сотрудников).

Общая экономическая стратегия раскрывает технологию и методы принятия стратегических решений с учетом деятельности всех структурных звеньев.

Локальные стратегии непосредственно формируют конкурентные преимущества, определяют направления развития, маркетинговую деятельность. Они подвержены влиянию факторов окружающей среды.

Общая экономическая стратегия отражает систему интересов и сопровождается принятием стратегических решений, всегда соответствует миссии и видению фирмы (ее выражению в будущем на основе стратегических целей).

Стратегические цели достигаются на основе принятия экономических решений, которые обеспечивают развитие и выживание фирмы.

Правильно разработанная стратегия должна:

- отражать четко поставленные цели и задачи, основные параметры предполагаемого бизнеса, критерии его оценки для каждой бизнес-единицы и товарных рынков;

- отражать масштабность и специализацию бизнеса на основе ресурсно-потенциальных возможностей фирмы;

- определять устойчивые конкурентные преимущества (как организация будет конкурировать по каждому виду бизнеса);

- определять концепцию распределения ресурсов (особенно финансовых и человеческих);

- отражать эффекты синергизма и креативности (возможность добиться высокой отдачи от профессиональной подготовки менеджеров и специалистов).

Сложность формирования ОЭС заключается в обеспечении совместимости при интеграции множества локальных стратегий в общую экономическую стратегию.

При разработке стратегии необходимо соблюдать следующие правила и принципы формирования:

1. Выбирать реальные и реализуемые виды бизнеса и стратегию.

2. Стратегия должна соответствовать ресурсно-потенциальным возможностям фирмы.

3. Стратегия должна содержать конкурентные преимущества (продукции, услуг и самой фирмы).

4. Стратегия должна разрабатываться с учетом лидерства и снижения издержек.

5. Стратегия должна быть ориентирована на привлекательный сегмент рынка на основе имеющихся конкурентных преимуществ и обеспечивать устойчивый выход на рынок.

6. Стратегия должна предусматривать инновационность бизнеса, обеспечивать стратегическое развитие и рост фирмы.

При разработке стратегии должны быть определены:

– экономические выгоды, полученные от приоритетов фирмы;

– преимущества конкурентов;

– источники финансирования;

– поставщики сырья и ресурсов;

– стратегический бюджет;

– предварительный расчет параметров бизнес-плана;

– проект концепции выхода фирмы на рынок.

Стратегия должна отражать решение экономических проблем региона и способствовать удовлетворению интересов потребителей.

Технологически ОЭС разрабатывается на всех уровнях системы управления в несколько этапов.

На практике ОЭС представляется в виде «пирамиды стратегий», которая имеет четыре уровня.

1. *Процессные стратегии* (операционные) при разработке отвечают на вопрос: как лучше организовать процессы управления и производства, чтобы получить преимущества перед конкурентами? На этом уровне формируются следующие стратегии: организации рабочих мест, повышения эффективности деятельности, ассортимента, качества, формирования инфраструктуры и коммуникаций, технологического обеспечения. Они формируются практически всеми специалистами, менеджерами и руководителями среднего звена. На этом уровне определяется организационное поведение фирмы, ее имидж, устанавливаются точечные задачи и цели. На основании информации и стратегии первого уровня создаются функциональные стратегии.

2. *Функциональные стратегии* отвечают на вопрос: как экономически выгоднее использовать конкурентные преимущества (стержневые компетенции и активы фирмы)? На

этом уровне формируются следующие стратегии: маркетинга, адаптации структуры производства и управления на основе реструктуризации и диверсификации, управления производственными издержками, разработки конкурентных преимуществ, инновационного развития, рекламы и др. Цели этого уровня: создать лучшие условия для фирмы, обеспечить условия креативности и синергетики. Функциональные стратегии разрабатываются менеджерами и руководителями высшего и среднего звеньев.

3. *Стратегия бизнеса* (деловая стратегия) разрабатывается по каждому товару и по каждому сегменту рынка. Данная стратегия раскрывает все вопросы, необходимые для выхода фирмы в конкретный сегмент рынка. Она включает в себя следующие стратегии: товарно-продуктовую (концепция товара), рекламную, коммерческую и ценовую, товародвижения (составляется на основе позиционирования фирмы в выбранном сегменте рынка и анализа преимуществ конкурента), конкурентной борьбы, выхода на рынок, дифференциации торговой линии, позиционирования и выбора СХЗ, обеспечения ресурсами, а также стратегию организации торговли и коммерческой деятельности.

4. *Корпоративная стратегия* направлена на реализацию стратегической цели и миссии фирмы. Корпоративная стратегия интегрирует все стратегии бизнеса: конкурентной борьбы, антикризисного управления, организационного поведения фирмы на рынках средств производства, ценных бумаг и капитала, ресурсов и сырья, а также стратегию взаимодействия государственных и муниципальных органов со всеми структурами рынка. Корпоративная стратегия раскрывает перспективы развития и лидерства фирмы и включает в себя следующие стратегии: ВЭД, экспорта, импорта, глобальную стратегию, альянсов, инвестиций и инновационного развития, диверсификации и реструктуризации, транзакционных издержек, интеграции, роста и лидерства, а также ряд других

стратегий, учитывающих региональные и демографические особенности и обеспечивающих нормальное функционирование фирмы в выбранном сегменте рынка.

Каждая стратегия определяет основное направление деятельности, результативность данного бизнеса и правила организационного поведения по достижению стратегических целей, содержит элементы конкурентных преимуществ и определяет цели, которые направлены на выживание и развитие фирмы. При этом факторы должны рассматриваться в виде дисперсии, т.е. учитывать динамику изменений во времени.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные различия между стратегическим управлением и стратегическим планированием.

2. Расшифруйте основные этапы стратегического планирования.

3. Прокомментируйте структурно-логическую схему разработки стратегического плана (см. рис. 6.1).

4. В чем заключается сущность общей экономической стратегии?

5. Каковы основные правила формулировки стратегии?

6. Дайте трактовку понятия «пирамида стратегий».

Практикум. В данной теме было выделено 5 групп методов стратегического планирования. Подберите 3–5 методов, относящихся к каждой группе. Дайте характеристику каждому из выбранных вами методов, укажите наиболее удачные аспекты их применения с точки зрения стратегического планирования.

Тестовые задания

1. Верные определения:

а) стратегическое планирование – инструмент управления планами, а стратегический менеджмент – организационный инструмент;

б) стратегическое планирование – организационный инструмент, стратегический менеджмент – аналитический процесс;

в) стратегическое планирование – более узкое понятие, чем стратегический менеджмент;

г) стратегический менеджмент сфокусирован на принятии оптимальных стратегических решений, а стратегическое планирование связано с достижением стратегических результатов;

д) в стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные, а в стратегическом менеджменте, кроме того, учитываются психологические, социологические и политические факторы.

2. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, ЖЦТ, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании:

а) стратегический план маркетинга;

б) стратегический план производства;

в) миссия и стратегические цели предприятия;

г) стратегический организационный план;

д) стратегический анализ.

3. Последовательность, в которой должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:

а) стратегический анализ;

б) концепция общей стратегии;

в) миссия предприятия;

г) цели предприятия;

д) планирование.

4. *Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:*

- а) операционные стратегии;
- б) бизнес-стратегии;
- в) корпоративный;
- г) функциональные стратегии.

5. *Характерные черты стратегического планирования:*

- а) не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования;
- б) устремлено на краткосрочную перспективу;
- в) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;
- г) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
- д) служит основой для любого другого вида планирования.

Задание на дом. Case-study: изучите основные характеристики производственной деятельности фирм «К», «Г» и «Б» (табл. 6.2), специализирующихся на выпуске однородной продукции. Рассмотрите и оцените два варианта объединения указанных фирм: горизонтальная интеграция и вертикальная интеграция. Выберите вариант объединения фирм и обоснуйте свой выбор (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 15).

Таблица 6.2

Основные характеристики производства фирм К, Г и Б

Показатель	К	Г	Б
Объём продаж, у.е.	400	800	1000
Прошлые затраты, у.е.	100	400	800
Добавленная стоимость			
у.е.	300	400	200
%	75	50	20

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
6. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.
7. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
8. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
9. *Стратегическое управление:* раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.
10. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

Тема 7

СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СЭО

7.1. Стратегия внутрифирменного развития и внешние стратегии

7.2. Концепция организационного развития по У. Френчу и С. Беллому

7.3. Стратегия организационного поведения на рынке ресурсов и стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

7.4. Концепция глобальной стратегии

7.5. Технология разработки стратегий по Л.Г. Раменскому

Термины, понятия, категории

СТРАТЕГИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО РАЗВИТИЯ – стратегии, определяющие основные направления бизнеса.

ВНЕШНИЕ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ – стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связанные с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимые от нее и влияющие на процесс ее развития.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ – планируемый системный процесс изменений, в ходе которого используются знания и методы, накопленные науками о человеческом поведении, с целью оздоровить атмосферу в организации и повысить ее эффективность путем развития способности адаптироваться к окружающей среде, улучшения внутренних взаимоотношений, повышения способности к обучению и совершенствованию навыков решения проблем.

МАТРИЦА Д. Пью (матрица организационного развития) – таблица, в клетках которой представлены проблемы, систематизированные по уровням исследования и типам,

где в конце названы мероприятия в рамках процедур организационного развития, которые могут быть использованы для решения этих проблем.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС (Strategic Alliance) – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

7.1. Стратегия внутрифирменного развития и внешние стратегии

По своей принадлежности и области формирования стратегии разделяют на *стратегии внутрифирменного развития и внешние стратегии фирмы*.

Основу *внутрифирменной* стратегии составляют стратегии предпринимательства, которые определяют основные направления бизнеса (отвечают на вопросы: что будем делать; для кого; что будем иметь?).

Предпринимательские стратегии можно разделить на:

- стратегии производственного предпринимательства;
- стратегии финансового предпринимательства;
- стратегии коммерческого предпринимательства;
- стратегии посреднического предпринимательства.

Все стратегии предпринимательства должны обеспечивать выполнение следующих критериев:

- развитие и выживание фирмы;
- получение прибыли;
- конкурентные преимущества и лидерство;
- благоприятный имидж и расширение бизнеса.

На основе стратегии предпринимательства разрабатывается стратегия повышения эффективности деятельности фирмы, которая, в свою очередь, включает в себя:

- процессуальные стратегии;

– функциональные стратегии, которые отвечают на вопросы: как лучше организовать деятельность, чтобы получить конкурентные преимущества и повысить эффективность деятельности фирмы; как лучше использовать конкурентные преимущества фирмы в конкурентной борьбе.

Стратегия развития фирмы разрабатывается по следующим направлениям:

- 1) по персоналу (организация труда);
- 2) по технологии (усовершенствование технологий);
- 3) по инфраструктуре;
- 4) по ресурсам;
- 5) по инфляции и др.

Стратегия развития фирмы дает информацию для стратегий лидерства и роста. При этом особое значение имеет диверсификация производственной программы.

Стратегия лидерства разрабатывается:

1) по лидерству в инноватике:
– активно-наступательные стратегии, применимые, когда фирма выпускает новую продукцию на основе новых технологий. Такие фирмы имеют научно-исследовательские, проектные группы, НИОКР;

– стратегия второго лидера, применимая, когда фирма покупает технологию или готовый товар по альянсу с лидерами и производит его в больших объемах, имея широкую торговую сеть и получая выгоду по издержкам;

2) по лидерству в издержках (стратегия фокусировки, выпуска товара с наименьшими издержками).

Стратегия роста включает в себя следующие стратегии:

- 1) стратегию интенсивного роста:
 - интенсификации производственного потенциала фирмы;
 - выпускаемого товара;
 - рыночных отношений (усиление конкурентной борьбы, управление жизненным циклом);

2) стратегию интеграции:

- горизонтальной интеграции (фирма приобретает другую фирму, расширяет производство);
- альянса (передачи технологий без совместного предпринимательства);
- вертикальной интеграции;
- вертикальной интеграции вперед (с рынком сбыта);
- регрессивной интеграции назад на ресурсные фирмы,
- прямой или сквозной вертикальной интеграции;

3) стратегию диверсификации роста:

- конгломератной диверсификации (новый товар и новый рынок);
- концентрической диверсификации (старый рынок и новый товар);
- горизонтальной диверсификации (старый товар осваивает новый рынок).

Среди стратегий внутрифирменного развития особый интерес представляет *стратегия организационного развития*.

7.2. Концепция организационного развития по У. Френчу и С. Беллому

В современных теории и практике менеджмента имеется концепция саморазвивающейся в условиях рынка организации, способной к саморегулированию, самообучению и адаптации к изменениям окружающей среды на основе формирования синергетики.

Организационное развитие определяется американскими учеными У. Френчем и С. Беллому как долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем по обновлению организации. *Основа организационного развития* – культурные ценности и социальные факторы деятельности фирмы.

Основные составляющие данного процесса следующие:

1) долговременная работа по усовершенствованию процессов принятия решений на основе формирования стратегического мышления и коллективного разума;

2) усовершенствование процессов обновления организации как создание необходимых перемен, которые дают ей возможность приспосабливаться к новым условиям, обеспечивая стратегическое развитие;

3) развитие организационной культуры как социальной категории (нормы поведения, отношение к потребителю, социально-ценностная ориентация работающих в организации);

4) совместное регулирование и принятие решений (степень вовлечения персонала в организационное развитие), формирование новых отношений и коммуникаций;

5) создание формальных рабочих групп, занимающихся организационным развитием, назначение лидера, менеджера, агента-катализатора организационного развития.

Концепция организационного развития направлена на последовательное логически взаимосвязанное решение существующих проблем предприятия и основана на синергизме, т.е. способности системы к саморазвитию. Большое значение придается вовлечению персонала в процесс изменений при организационном развитии.

Концепция предполагает реализацию следующих этапов:

1) оценка внешних и внутренних условий функционирования фирмы:

- стратегический анализ окружающей среды;
- проведение SWOT-анализа состояния фирмы;
- оценка неопределенности факторов окружающей среды;
- диагностика текущего состояния;
- изучение ситуации, которое проводится по следующим направлениям:

- анализ организационной структуры управления фирмой;
- оценка уровня обеспеченности ресурсами;
- оценка качества продукции;
- оценка уровня выполнения бизнес-процессов;
- оценка конкурентных преимуществ;
- оценка действенности мотивации;
- оценка уровня организованности;
- оценка качественных коммуникаций;
- разработка сценариев по общему состоянию фирмы;

2) уточнение миссии, целей организационного и стратегического развития:

- оценка социальной значимости фирмы;
- оценка корпоративных ценностей;
- оценка уровня приоритета торговой марки;
- анализ доли рынка;
- оценка рейтинга;
- оценка уровня деловой и коммерческой активности;
- оценка и характеристика конкурентного статуса;
- оценка уровня организационной культуры;
- разработка сценария по общей оценке уровня стратегической ориентации фирмы;

3) обеспечение вовлеченности персонала в процесс инновационных преобразований:

- применение методов социопроектирования новых ситуаций;
 - применение методов мотивации персонала;
 - внедрение методов повышения уровня синергии (взаимодействие по коммуникациям и создание условий креативности);
 - формирование коллективного разума работников фирмы;
- 4) разработка системообразующих элементов организационного развития:
- формирование элементов по уровням управления;

- разработка программы изменений системообразующих элементов;
- разработка целевых установок и их взаимодействие по иерархии системы;
- выбор мероприятий менеджмента организационного развития в зависимости от уровня иерархии системы по *матрице Д. Пью*;

5) разработка программы концепции изменений:

- систематизация системообразующих факторов и их программ;
- оценка результативности предполагаемых изменений;
- ориентация команды управления на результативность производства;
- детализация;
- разработка сценария концепции изменений как единой системы;
- оценка результативности и эффективности изменений;
- разработка бизнес-плана организационного развития;
- разработка программы реализации бизнес-плана организационного развития (с учетом потенциальных возможностей ресурсного обеспечения и требований рынка).

Таким образом, любая внутрифирменная стратегия должна обеспечивать развитие, повышение эффективности деятельности, лидерство и рост фирмы в выбранном сегменте рынка относительно конкурентов данного рынка.

7.3. Стратегия организационного поведения на рынке ресурсов и стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)

Внешние стратегии фирмы обеспечивают нормальный режим функционирования и организационного поведения во внешней среде рыночных отношений и раскрывают правила работы фирмы на рынках средств производства, ресурсов, ценных бумаг и капитала, а также ВЭД.

Внешние стратегии формируют конкурентные преимущества, раскрывают правила управления в кризисных ситуациях, а также проблему управления персоналом. По внешним стратегиям устанавливаются правила взаимодействия с муниципальными и государственными органами регулирования. Они постоянно корректируются по своей структуре в связи с динамикой факторов внешней окружающей среды.

Стратегия организационного поведения фирмы на рынке производственных ресурсов раскрывает правила и основные положения поиска и оценки рынка ресурсов. Она включает в себя сведения о производителях ресурсов, качестве, ценовой политике ресурсных рынков и показывает, как выбрать наиболее подходящий рынок ресурсов и средств производства. Стратегия организационного поведения на рынке ценных бумаг заключается в разработке правил и условий обеспечения финансовыми ресурсами, инвестициями, правил слежения за динамикой рынка ценных бумаг, а также правил выбора наиболее надежных элементов рынка ценных бумаг и формирования портфеля ценных бумаг фирмы.

Данная стратегия устанавливает принципы дивидендной политики и использования акционерного капитала. В качестве дополнения к данной стратегии разрабатываются рекомендации по применению финансовых рычагов и методов управления финансовыми ресурсами и финансовой стратегией развития. Кроме того, она раскрывает особенности рынка денежного обращения и валютных отношений.

Стратегия ВЭД включает в себя:

- 1) стратегию экспорта;
- 2) стратегию импорта;
- 3) глобальную стратегию;
- 4) стратегию альянсов.

Стратегия экспорта включает разработку правил и приемов выхода фирмы на внешний рынок. Для этого: обобща-

ется информация о законодательстве зарубежных рынков, принципах организации экспортных операций; определяется экспортный потенциал, стратегия по отношению к партнерам и конкурентам внешнего рынка; собирается информация о ценах, таможенных правилах.

Стратегия экспорта должна четко отражать возможности фирмы и угрозы зарубежных рынков.

Стратегия импорта включает в себя исследование цен и качества поставленных товаров. Во всех случаях при разработке стратегии ВЭД необходимо включать информацию об экономической способности зарубежных партнеров, их надежности и финансовой устойчивости и оценивать рациональность выхода фирмы на внешний рынок.

7.4. Концепция глобальной стратегии

Глобальная стратегия отличается от других тем, что она основывается на маркетинговых исследованиях внешних рынков и использует при этом устойчивые конкурентные преимущества разных стран и их рынков. Фирма исследует глобальную внешнюю среду и определяет, где ей лучше приобретать сырье, ресурсы, где самые дешевые трудовые ресурсы, где лучше организовать торговлю на высокотехнологичном рынке. После исследования зарубежных рынков и получения факторов, необходимых для функционирования, фирма разрабатывает глобальную стратегию действий и вложения капитала с перспективой выйти в лидеры всемирного рынка. Основой взаимодействия с зарубежными фирмами являются альянсы.

Концепция глобальной стратегии включает в себя следующие составляющие:

1. Создание глобальных ассоциаций и альянсов. Фирма создает ассоциации или заключает договоры по альянсам, для того чтобы выйти на зарубежный рынок, – за счет этого она получает возможности быстрого освоения необходимо-

го рынка. При этом обычно используется значимая торговая марка фирмы.

2. *Доступ к стратегическим и высокотехнологическим рынкам.* Стратегическая значимость этих рынков определяется потенциалом фирм, торговой маркой и высокими ценами. Поэтому присутствие на таких рынках важно и престижно для дальнейшего развития.

3. *Доступ к дешевой рабочей силе.* За счет этого фирма получает конкурентные преимущества в изготовлении изделий. Она сосредоточивает большие сборочные работы в стране с дешевой рабочей силой. Аналогичные преимущества – при доступе к дешевым ресурсам.

4. *Использование эффекта масштаба.* Выход на глобальные рынки приводит к совершенствованию организации торговли и сбыта. На современном этапе товар распространяется сразу по всему миру по принципу «разбрызгивателя». Использование альянсов позволяет вывести товар сразу на глобальный рынок. При этом фирма учитывает особенности стран и старается по возможности компенсировать таможенные и налоговые барьеры, в результате чего достигается эффект от использования глобальных рынков.

5. *Использование льгот и экономических ситуаций.* Некоторые страны в целях развития новых отраслей предлагают крупным фирмам инвестиции, льготы по налогам, льготные тарифы в целях развития национального рынка.

6. *Перекрестное субсидирование*, т.е. использование кроме своего капитала альянсов. Перекрестное субсидирование позволяет регулировать издержки по разным этапам глобальной стратегии и выходить на приоритетные высокотехнологические рынки с помощью конкурентных преимуществ. Крупные фирмы стараются выйти на глобальный рынок при высоком уровне стандартизации товара, поддерживать торговую марку, дизайн, а также фирменную упаковку.

Стратегические альянсы – это основная форма взаимодействия при применении глобальной стратегии. Альянсы позволяют передать и получить ключевые преимущества других стран и фирм. Для вступления в альянс фирмы должны обладать конкурентными преимуществами, иметь высокоэффективный бренд-менеджмент и ресурсно-потенциальные возможности.

Глобализация способствует альянсам и делает их необходимой частью глобальной стратегии. Альянс предполагает сотрудничество двух фирм или более, в ходе которого участники используют свои сильные конкурентные преимущества для достижения единых стратегических целей. При вступлении в альянсы фирмы встраивают необходимые активы и стержневые компетенции в общий потенциал фирмы. В организации альянса существуют определенные проблемы, которые заключаются в основном в преданности и порядочности участников альянса. Важная проблема – обеспечение контроля за движением и использованием капитала в альянсе.

Технология разработки стратегии в общем виде представлена в табл. 7.1.

Важно учитывать то, что основу конкурентной стратегии составляют внешние конкурентные преимущества. Конкурентная стратегия разрабатывается в соответствии с типологией фирм.

7.5. Технология разработки стратегий по Л.Г. Раменскому

Российским ученым Л.Г. Раменским предложен так называемый биологический подход к классификации конкурентного поведения, используемый специалистами для классификации компаний и соответствующих конкурентных стратегий.

Таблица 7.1

Технология разработки стратегий

Этап разработки стратегии	Характеристика этапа
1. Целевая стадия	Определение бизнеса, целей, подходов к бизнесу. Оценка возможностей фирмы
2. Стратегический анализ	Внешний и внутрифирменный аудит. Прогнозирование. Анализ отрасли и конкурентов
3. Анализ и диагностика возможностей фирмы	Оценка потенциала, ресурсных возможностей. Формирование портфеля заказов
4. Выбор рыночных позиций	Выбор сегмента рынка, оценка конкурентного статуса. Разработка конкурентных преимуществ. Выбор и оценка рыночных позиций. Оценка ресурсных и потенциальных возможностей фирмы
5. Разработка варианта стратегий	Оценка позиций фирмы в выбранном сегменте рынка. Разработка вариантов стратегий. Выбор альтернативы и оценка результативности стратегии
6. Организация выполнения стратегии	Согласование и принятие стратегии. Разработка бизнес-плана по реализации стратегии. Принятие стратегических решений. Формирование системы контроллинга, бюджета, мотивации и контроля. Организация поискового режима (плана альтернативной стоимости)

Согласно этому подходу, стратегическое поведение можно разделить на четыре вида:

1) *виолентное*, характерное для крупных компаний, осуществляющих массовое производство, выходящих на массовый рынок со своей или приобретенной новой продукцией, опережающих конкурентов за счет серийности производства и эффекта масштаба;

2) *пациентное*, заключающееся в приспособлении к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками;

3) *коммутантное*, состоящее в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, по тем или иным причинам не занятых фирмами-виолентами и фирмами-пациентами, освоении новых видов услуг после появления новых продуктов и новых технологий, имитации новинок и продвижении их к самым широким слоям потребителей;

4) *эксплерентное*, означающее выход на рынок с новым (радикально инновационным) продуктом и захватом части рынка.

Автором обозначений типов фирм, ассоциируемых по конкурентному поведению с животным миром («лис», «мышей», «львов» и т.д.), является швейцарский эксперт Х. Фризевинкель. Классификации Л.Г. Раменского и Х. Фризевинкеля хорошо сочетаются между собой.

В табл. 7.2. представлен каждый из указанных типов с точки зрения их характеристик и стратегии.

Таблица 7.2

Характеристика предприятий с точки зрения Х. Фризевинкеля

Стратегическое поведение	Характеристика	Стратегия
1	2	3
<i>Виоленты</i>		
«Гордые львы»	Мощные компании, высокий потенциал, уникальная продукция	Лидеры в инноватике, вертикальная и горизонтальная интеграция, конгломератная диверсификация, фокусировка средств на новом изделии
«Могучий слон»	Крупные фирмы, большой масштаб, большая сеть дилеров, широкий ассортимент, диверсификация продукции	Второй лидер, экономика в масштабах производства, интеграция, интенсификация рыночных отношений

1	2	3
«Неповоротливый бегемот»	Завершение стадии развития крупной фирмы, устаревшие технологии, широкий ассортимент	Оборонительная, стимулирование сбыта, реклама, антикризисное управление
<i>Пациенты</i>		
«Хитрые лисы»	Небольшие фирмы, узкоспециализированный товар, постоянные потребители, высокое качество продукции	Лидерство в инноватике, ВЭД, интеграция, интенсивный рост товара, фокусировка средств на данном товаре
<i>Коммутанты</i>		
«Серые мыши»	Мелкие фирмы малого бизнеса, перестройка под потребности рынка	Инвестиции, кредитование, фокусировка средств на данном продукте, ориентация на потребителя
<i>Эксплеренты</i>		
«Ласточки»	Малые фирмы, разрабатывающие новые технологии и новые товары; венчурные фирмы, не имеющие потребителя	Лидерство в инноватике, реклама, интенсификация потенциала фирмы, фокусировка средств на новом изделии

Соответственно, разные типы предприятий разрабатывают определенную систему стратегий, на основе которых они успешно функционируют и развиваются.

Вопросы для самопроверки

1. На основе какой стратегии разрабатывается стратегия повышения эффективности деятельности фирмы?
2. Охарактеризуйте основные составляющие организационного развития.
3. Назовите основные этапы концепции организационного развития.
4. В чем суть основных составляющих стратегии ВЭД?

5. Дайте характеристику основных составляющих глобальной стратегии.

6. Опишите суть подхода к разработке стратегий по Л. Г. Раменскому.

7. Назовите основные отличия глобальной стратегии от всех остальных.

Практикум. В табл. 7.3 представлен один из вариантов матрицы Д. Пью. Предложите варианты ее использования при реализации концепции организационного развития.

Таблица 7.3

Матрица Д. Пью

	<i>Поведение</i> (что происходит в данное время)	<i>Структура</i> (какова требуемая система)	<i>Контекст</i> (какова окружающая обстановка)
1	2	3	4
Организационный	Плохой моральный климат, напряженность, беспокойство, подозрительность, недостаточная информированность и слабая реакция на изменения во внешнем окружении. <i>Обследование с обратной связью, организационное зеркало</i>	Цели систем плохо или некорректно определены, стратегия неадекватна и плохо понимается, неподходящая структура организации, излишняя централизация, дробление, стандартизация, неадекватность механизмов отслеживания внешнего окружения. <i>Изменение структуры</i>	Географическое положение, требования рынка, рынок рабочей силы, физические условия, основная технология. <i>Изменение стратегии, географического положения, физических условий, культуры</i>
Межгрупповой	Недостаточно эффективное взаимодействие между подразделениями, конфликты, излишняя конкуренция, вражда, неприятие разницы в положении, накаленная эмоциональная атмосфера. <i>Межгрупповые конфронтационные совещания (с участием третьей стороны, например, консультанта), согласование ролей</i>	Недостаточное понимание общих задач, узкособственнические интересы, трудности в достижении требуемого взаимодействия. <i>Перераспределение обязанностей, изменение структуры отчетности, улучшение координации механизмов взаимодействия</i>	Различие групповых ценностей, стиля жизни, физическая удаленность. <i>Уменьшение психологической и физической дистанции, обмен ролями и представителями групп, создание межфункциональных групп</i>
Групповой	Неподходящие производственные отношения, атмосфера, уровень участия, недостаточное понимание	Плохо определены задачи, неясные или неподходящие ролевые отношения, роль	Недостаточность ресурсов, неоптимальный состав группы, препятствующий сплоченности, неадекватные

1	2	3	4
	целей и согласие с ними, уклонение от работы, неподходящий стиль руководства, недостаточное доверие и уважение к руководителям, конфликты с коллегами и руководством. <i>Процессное консультирование, построение команд</i>	лидера перегружена, неадекватные процедуры отчетности. <i>Перепроектирование работы (социально-технические системы), использование самоуправляемых рабочих групп</i>	физические условия, межличностные конфликты. <i>Изменение технологии, физического расположения, состава группы</i>
Индивидуальный	Неудовлетворение личных потребностей, негативные реакции; неготовность воспринять изменения, недостаток возможностей для обучения и развития. <i>Индивидуальное консультирование, анализ ролей, планирование карьеры</i>	Плохое определение работы, слишком легкие или слишком трудные задания. <i>Переструктурирование/модификация работы, перепроектирование, обогащение, согласование основных навыков и умений</i>	Плохое соответствие сотрудника и выполняемой им работы, неадекватный отбор или продвижение по службе, неадекватная подготовка и обучение, не соответствующая задачам система поощрений и вознаграждений. <i>Замена персонала, улучшение процедуры отбора и продвижения по службе, улучшение обучения и производственной подготовки, приведение системы поощрений и вознаграждений в соответствие с задачами</i>

Тестовые задания

1. Стратегия как инструмент управления включает в себя следующие основные составляющие:

- а) товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия с рынками производства ресурсов;
- б) стратегия поведения фирмы на рынке ЦБ, стратегия снижения транзакционных издержек, стратегия ВЭД фирмы;
- в) стратегия снижения производственных издержек, стратегия инвестиционной деятельности фирмы, стратегия стимулирования персонала фирмы;
- г) стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы;
- д) верно все.

2. Стратегия, в равной мере применимая ко всем СЗХ и оптимальная в отраслях, производящих однородную продукцию, – это:

- а) стратегия с «косметической» корректировкой;
- б) стандартная глобальная стратегия.

3. Для нормального функционирования в современных условиях фирма должна:

- а) добавлять новые виды деятельности;
- б) отсекаать виды деятельности, которые не согласуются с ориентирами фирмы;
- в) предугадывать смену фаз цикла;
- г) пересматривать стратегию в соответствии с изменившимися условиями.

4. Важный шаг в формировании ресурсной стратегии фирмы, столкнувшейся с проблемой в обеспечении стратегическими ресурсами, – выделение:

- а) зоны альтернативных ресурсов;
- б) зоны стратегических ресурсов;
- в) ресурсной зоны конкурентов.

5. Система специфического внутрифирменного образования (корпоративные университеты) – это:

- а) тренинги на основе приглашения внешних специалистов и консультантов;
- б) региональные курсы повышения квалификации;
- в) заключение договоров с вузами на подготовку собственных специалистов;
- г) структурное подразделение организации, выполняющее определенный набор функций, включая образовательные.

Задание на дом. Case-study: рассмотрите представленные в табл. 7.4 характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения. Определите классификации Л.Г. Раменского и Х. Фризвинкеля и дайте общее заключение по их сочетанию между

сбой (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С.С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 17).

Таблица 7.4

**Характеристики предприятий по типу
стратегического конкурентного инновационного поведения**

№ п/п	ПАРАМЕТРЫ	Тип конкурентного поведения (классификация Л. Г. Раменского)			
		Тип компании (классификация Х. Фризевиנקеля)			
1	Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
2	Новизна отрасли	Новые, зрелые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3	Какие потребности обслуживает	Массовые, стандартные	Массовые, нестандартные	Инновационные	Локальные
4	Профиль производства	Массовое	Специализированное	Экспериментальное	Универсальное мелкое
5	Размер компаний	Крупные	Крупные, средние и мелкие	Средние и мелкие	Мелкие
6	Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7	Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
8	Факторы силы в конкурентной борьбе, преимущества	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
9	Динамизм развития	Высокий	Средний	Высокий	Низкий
10	Издержки	Низкие	Средние	Низкие	Низкие
11	Качество продукции	Среднее	Высокое	Среднее	Среднее
12	Ассортимент	Средний	Узкий	Отсутствует	Узкий
13	Тип НИОКР	Улучшающий	Приспособительный	Прорывный	Отсутствует
14	Сбытовая сеть	Собственная или контролируемая	Собственная или контролируемая	Отсутствует	Отсутствует
15	Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	Отсутствует

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
3. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
4. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
5. *Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 2 / В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер, Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.
6. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
7. *Стратегическое управление:* раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.
8. *Методы стратегического анализа: матрица Д. Пью* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=4995>. – (Дата обращения: 06.07.2017).

Тема 8

СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

- 8.1. Жизненный цикл стратегий*
- 8.2. Характеристика пяти общих стратегий конкуренции*
- 8.3. Типы наступательных стратегий*
- 8.4. Основные подходы к оборонительной стратегии*
- 8.5. Стратегия вертикальной интеграции*
- 8.6. Стратегия для конкуренции в новых отраслях*
- 8.7. Жизнеспособность конкурентных стратегий в стадии зрелости СЭО*
- 8.8. Стратегии в стадии стагнации и спада деятельности*

Термины, понятия, категории

ДЕЛОВАЯ СТРАТЕГИЯ – стратегия СЗХ, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации.

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ – стратегия, которая направлена на установление конкурентного преимущества предприятия или его продукции и определение пути сохранения превосходства.

НАСТУПАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ – стратегия, которая направлена на завоевание крупной доли рынка и даже лидирующего положения в новой отрасли или на новом рынке.

ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ – стратегия, которая предусматривает удержание занимаемых позиций на рынке с сохранением имеющейся доли.

НОВАЯ ОТРАСЛЬ – отрасль, находящаяся в ранней стадии существования, стадии зарождения.

ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ – процесс включения в структуру компании фирм, которые связаны с ней единой технологической цепочкой, либо слияние стадий производства единой технологической цепи и установление контроля одной компании над ними.

8.1. Жизненный цикл стратегий

Для наглядности эту тему рассмотрим на примере воспитания молодежи. Гражданственность в современных условиях играет важную роль в формировании идеалов и норм, а также целостной системы знания.

Формирование и становление личности гражданина является одной из важнейших стратегических задач деятельности вуза. Процесс образования и воспитательная работа человека начинаются с его рождения, укладываясь в определенный жизненный цикл (рис. 8.1), характеризуются генетической предрасположенностью, четкой профессиональной направленностью и в то же время предусматривают общегуманную составляющую. В современных условиях требуется формировать следующие составные элементы менталитета российского гражданина: гражданственность, национальное самосознание, патриотизм, уважение к законности и правопорядку, что накладывает определенную ответственность на вузы страны.

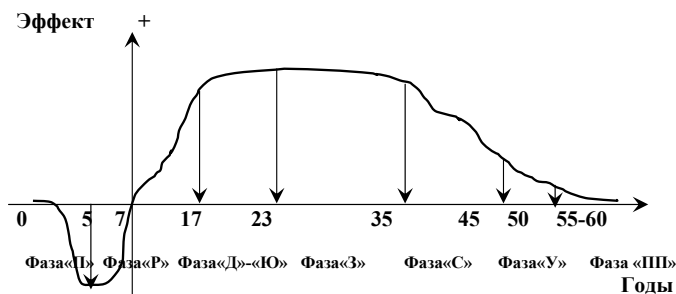


Рис. 8.1. График жизненного цикла процесса образования и воспитания человека

Преподавателю в студентах надлежит формировать мотивацию к самосовершенствованию, самоактуализации и усвоению общечеловеческих норм морали. В целом гражданское воспитание студентов предполагает организацию адекватного системного процесса обучения и воспитания, увязанно-

го с жизнью человека и его жизненным циклом: рождение, детство, юность, зрелость, старение, без учета которых становится невозможным формирование гражданственности у молодежи. В целях недопущения системного сбоя целесообразно рассмотрение ряда проблем такого процесса.

Становление профессионального образования и гражданственности в вузе следует рассматривать с позиции эволюционно-экономической теории развития. В этом плане жизненный цикл организации процесса образования и воспитания молодёжи (фаза «Д» – «Ю»), можно представить следующим образом: *перинатальный период* (от perinatal), относящийся к фазе «П», – от идеи до вынашивания её миссии и приобретения легитимности; *рождение* (создание) – фаза «Р», в рамках которой возможно обоснование идеи и развития процесса с выделением факторов успеха и формальной организации педагогического процесса; *становление* процесса образования и воспитания (фазы «Д» – «Ю»), подпитка новизной идей, изучение и интеграция передового опыта, расширение масштабов, борьба за лидерство с конкурентами, выход на устойчивое развитие; *зрелость* (фаза «З»), связанная с расширением масштабов, наращиванием процесса образования и воспитания, увеличением охвата молодёжи и освоением новых методик, поиском инноваций, борьбой за лучшее конкурентное преимущество; *старение* (фаза «С»), характеризующаяся пересмотром концепции, осуществлением модернизации и диверсификации идей, применением современных технологий, интеграцией и глобализацией, и фаза «ПП» – *пенсионный период*.

Контекст рассмотренного нами цикла процесса образования и воспитания позволяет увидеть перспективу, пути развития и предполагаемые системные ограничения для вуза: только фазы «Д» – «Ю» временной период которых всего лишь 5–6 лет. Применение такой концептуальной модели даёт возможность понимания *ограниченности возможностей* вузовских инсти-

тутов роста. Однако представленная в виде логистической функции фаза «С» – «У» при использовании математической формулы Ферхюльста позволяет не только понять, как избежать преждевременного затухания, старения и угасания, но и, более того, как продуцировать возрождение процесса зрелости, «отодвинуть» процессы «старения-угасания» и таким образом продуцировать процесс «вечного» движения по пути развития. При этом интеграция целей гражданского воспитания молодежи в единую систему образовательного и воспитательного процесса становится важной в условиях, когда демократические преобразования в стране ориентированы на развитие гражданского общества и построение правового государства.

Таким образом, осуществляя приоритетный национальный проект «Образование» и утверждённую Стратегию государственной молодежной политики в Российской Федерации, целью которой является реализация потенциала молодежи в интересах социально-экономического развития России, а также подпроекты «Российская молодежная информационная сеть “Новый взгляд”», «Доброволец России», «Карьера», «Молодая семья России», «Команда», необходимо учитывать кратковременный временной период её выполнения. В этой связи рациональным будет указанные проекты по воспитанию студентов трансформировать в более долговременные конструктивные программы, рассчитанные на их *послевузовское сопровождение*.

Исходя из рассмотренного примера, можно представить жизненный цикл стратегии фирмы (рис. 8.2).

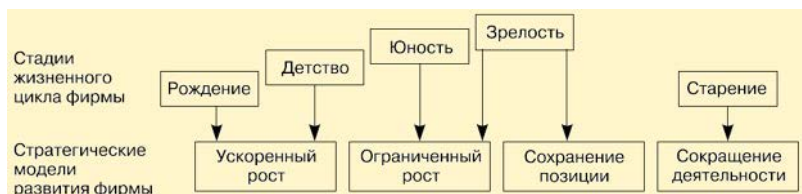


Рис. 8.2. Жизненный цикл стратегии фирмы

8.2. Характеристика пяти общих стратегий конкуренции

Деловые стратегии побеждают, если их основой является устойчивое конкурентное преимущество.

Применяемые стратегии конкуренции включают в себя *подходы к бизнесу и инициативы*, которые компания использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке.

Следует отметить, что конкурентная стратегия по масштабу более узкая, чем деловая стратегия. *Деловая стратегия*, помимо вопроса о конкуренции, отражает:

- функциональные стратегии;
- действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли (не только связанных с конкуренцией);
- то, как менеджеры решают стратегические проблемы.

Конкурентная стратегия связана исключительно с планами руководства по ведению конкурентной борьбы, предоставлению дополнительных ценностей для покупателей.

Достигнуто большое разнообразие средств привлечения покупателей и завоевывания их доверия, за счет чего идет опережение конкурентов и удержание своего места на рынке. Но общность всех этих действий хорошо просматривается под углом: 1) *цели деятельности на рынке* и 2) *типа достигнутого конкурентного преимущества*.

Отсюда принято выделять *пять вариантов* подхода к стратегии конкуренции компании:

1. *Стратегия лидерства по издержкам* предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей.

2. *Стратегия широкой дифференциации* направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей.

3. *Стратегия оптимальных издержек* дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производимой продукции с аналогичными чертами и качеством.

4. *Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках*, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. *Сформулированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции*, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

На рис. 8.3 представлены вышерассмотренные пять основных подходов к стратегии конкуренции. Каждому из них присуще свое положение на рынке и индивидуальный вариант управления бизнесом.

В табл. 8.1 приведены характерные черты этих конкурентных стратегий (для простоты две последние разновидности сфокусированной стратегии объединены одним заголовком).



Рис. 8.3. Пять основных конкурентных стратегий

Таблица 8.1

Отличительные черты основных конкурентных стратегий

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Ориентация на весь рынок	Понимающий ценности покупатель	Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка
Основная конкурентная цель	Издержки производства ниже, чем у конкурентов	Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов	Предоставление покупателям большей ценности за их деньги	Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик	Характеристики товара – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара	Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей; стремление к созданию преноходного товара	Внедрение особых качеств и характеристик при низких издержках	Производство товара, соответствующего данной нише
Маркетинг	Выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек	Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить. Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя
Поддержка стратегии	Разумные цены/хорошая ценность	Создание различных характеристик, за которые будут платить. Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара	Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта/услуги одновременно	Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача – не снижать имидж компании и не распылять усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке

8.3. Типы наступательных стратегий

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегий; оборонительные стратегии способствуют защите и сохранению конкурентного преимущества и очень редко помогают его созданию.

Период создания конкурентного преимущества зависит от характера конкуренции в отрасли. Период такого создания, выделенный на рис. 8.2, может быть коротким в отраслях, где *капиталовложения не столь велики в ходе осуществления наступательных стратегических действий*, а может быть и значительным по времени в более капиталоемких отраслях со сложными технологическими процессами изготовления продукции. В данном случае фирме может потребоваться несколько лет на освоение новой технологии, ввод новых мощностей и завоевание товаром признания потребителей.

В идеале наступательные действия должны создавать конкурентное преимущество быстро, иначе затяжка во времени приведет к тому, что конкуренты разгадают намерения фирмы, оценят потенциальные возможности ее стратегии и предпримут ответные шаги.

Величина преимущества (вертикальная ось на рис. 8.4) может быть значительной в фармацевтике, где обладание патентом на новое ценное лекарство обеспечивает существенный перевес, и незначительной, например, в швейной промышленности, где популярные модные фасоны одежды могут быть быстро и легко скопированы.

За успешным наступлением следует *период «пожинания плодов»*, когда фирма наслаждается выгодами конкурентного преимущества. Продолжительность этого периода зависит от того, сколько времени потребуется сопернику, чтобы перейти в контрнаступление и отвоевать утраченные позиции путем сокращения конкурентного разрыва.

Высокая продолжительность периода «пожинания плодов» позволяет фирме длительное время получать сверх-

прибыль и возместить инвестиции, вложенные в создание преимущества.



Рис. 8.4. Создание и утрата конкурентного преимущества

Период разрушения начинается, когда соперники успешно предпринимают серьезное контрнаступление на созданное фирмой преимущество.

Таким образом, для сохранения достигнутого положения фирма должна предпринять второе стратегическое наступление, фундамент которого необходимо заложить в период «пожинания плодов». Тем самым будет накоплен потенциал для атаки в нужный момент. Для успешного поддержания конкурентного преимущества фирма должна на голову опережать соперников, предпринимая одно стратегическое наступление за другим.

Выделяют *шесть основных типов* наступательной стратегии:

- действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их;
- действия, направленные на использование слабостей конкурента;
- одновременное наступление на нескольких фронтах;

- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

Рассмотрим каждый из этих типов в отдельности.

8.3.1. Как противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их

Существуют две серьезные возможности не отстать от конкурентов и идти с ними нога в ногу, сражаясь с ними ценой против цены, моделью против модели, тактикой продвижения товаров на рынок против тактики продвижения и т.д.

Первой возможностью является попытка отобрать долю рынка у более слабых противников. *Вторая возможность* заключается в сведении на нет конкурентного преимущества сильного противника. Здесь размер успеха определяется тем, насколько сокращен разрыв в преимуществах. Для успеха фирме требуется достаточно конкурентной силы и ресурсов, чтобы отобрать у своих соперников хотя бы часть рынка. При отсутствии хороших долгосрочных перспектив в отношении конкурентных преимуществ и увеличения прибыли предпринимать наступление неблагоприятно.

Наступление на сильные стороны противника может вестись по любому направлению: 1) снижение цены; 2) осуществление аналогичной рекламной кампании; 3) придание товару новых черт, способных привлечь потребителей конкурента; 4) выпуск новых моделей товаров, которые могут вытеснить модели конкурентов и т.д.

Снижение цен, базирующееся на низких издержках, является самой прочной основой для нанесения удара и поддержания агрессивного ценового наступления.

8.3.2. Действия, направленные на использование слабостей конкурента

При данном наступательном подходе фирма старается завоевать победу на рынке, концентрируя внимание на слабостях конкурентов.

Существует несколько вариантов того, как можно добиться выигрыша в конкурентной борьбе за счет слабостей противника.

1. Концентрироваться на географических районах, где конкурент контролирует незначительную долю рынка и не предпринимает серьезных усилий в конкурентной борьбе.

2. Уделять особое внимание тем сегментам покупателей, которыми соперник пренебрегает или которые не имеет возможности обслуживать.

3. Работать с потребителями тех конкурентов, чья продукция отличается недостаточно хорошим качеством, отсутствием ряда характеристик и невысокими показателями в эксплуатации. В этом случае фирма, предлагающая более качественную продукцию, может убедить большинство потребителей, заинтересованных в использовании товара, переключиться на ее продукцию.

4. Осуществлять продажу товаров специально для потребителей тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих клиентов. В этом случае ориентированному на хорошее обслуживание претенденту будет сравнительно легко отвоевать разочарованных клиентов у своего соперника.

5. Стараться атаковать конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных товарных марок. Претендент, обладающий хорошими навыками и опытом в области маркетинга и известной товарной маркой, часто может отвоевать потребителей у менее известных конкурентов.

6. Осваивать новые модели или модификации продукции, заполняя таким образом бреши (пробелы) в параметрических рядах товаров основных конкурентов. Иногда эти действия могут обернуться большим успехом и привести к созданию новых растущих сегментов (примером этому служит успех фирмы Chrysler с мини-фургонами). Такая деятельность целесообразна тогда, когда новые модификации продукции удовлетворяют определенным нуждам потребителей, которые до этого игнорировались или которыми пренебрегали.

Как правило, действия, направленные на использование слабостей конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его сильные стороны, особенно если слабости характеризуют очень уязвимые места противника, и его можно застать врасплох, не готового к защите.

8.3.3. Одновременное наступление на нескольких фронтах

Иногда компания может считать целесообразным предпринять масштабное наступление, включающее различные действия: 1) снижение цен; 2) усиление рекламы; 3) ввод на рынок новых товаров; 4) бесплатную раздачу образцов, купонов; 5) скидки и т.д.

Итогом такой компании становится неустойчивое положение соперника, рассеивание его внимания сразу по многим направлениям и одновременная защита различных групп потребителей.

Широкомасштабное наступление успешно в случаях, когда на все это разнообразие действий у фирмы есть финансовые ресурсы.

8.3.4. Захват незанятых пространств

Данная стратегия имеет целью избежать открытого вызова сопернику. Вместо этого осуществляются маневры вокруг противников, и фирма выступает первооткрывателем дорог на незанятую рыночную территорию.

К таким стратегическим действиям можно отнести:

– агрессивное движение на географические территории, где не работают ближайшие конкуренты либо их присутствие незначительно;

– попытки создать новые сегменты, предлагая товары с различными характеристиками и эксплуатационными возможностями, лучше удовлетворяющими нужды группы потребителей;

– переориентацию на технологии следующего поколения и вытеснение существующих товаров и/или производственных процессов.

К конкурентным преимуществам здесь можно отнести, *во-первых*, захват незанятых пространств, дающих фирме дополнительные возможности; *во-вторых*, провокацию конкурентов на подобные же действия, своего рода игру в догонялки; *в-третьих*, наиболее успешные «захваты» могут привести к изменению правил конкурентной игры в пользу агрессора.

8.3.5. Партизанская война

Партизанское наступление целесообразно осуществлять небольшим фирмам, у которых нет ни ресурсов, ни видения рынка, чтобы начать крупномасштабную атаку на лидеров отрасли. Партизанская война использует принцип «удар – отход», выбирая объект атаки там и тогда, когда побежденный может временно использовать ситуацию с выгодой для себя.

Существует несколько способов ведения партизанской войны:

1. Атака направлена на группы покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов.

2. Атака направлена на покупателей со слабой приверженностью к товарам противника.

3. Атака направлена на сегменты рынка, которые слишком широки для конкурента и поэтому имеют наиболее низкую концентрацию ресурсов конкурента (возможные действия включают работу с потребителями в относительно более удаленных регионах; сокращение сроков поставки, когда сроки поставки конкурентов слишком затянуты; улучшение качества товара, когда конкурент испытывает трудности с контролем за качеством продукции; расширение объема технических консультаций при продаже товаров, если потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей товара конкурентов).

4. Осуществление небольших, отдельных, редких атак на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен (чтобы выиграть большой заказ или переманить перспективного клиента).

5. Попытка ошеломить основных конкурентов единичными, но интенсивными всплесками активности по продвижению товаров на рынок с целью подобрать тех покупателей, которые в противном случае могли бы стать клиентами соперников.

6. Осуществление официальных действий по недопущению нарушения конкурентами антимонопольного законодательства, патентных прав, проведения ими недобросовестной рекламы в случае, если противники используют нечестную тактику и неэтичные приемы борьбы, а ситуация позволяет противостоять им.

8.3.6. Стратегия упреждающих ударов

Стратегия упреждающих ударов состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у конкурентов желание копировать стратегию компании. Существует несколько способов с помощью данной стратегии завоевать хорошую стратегическую позицию.

1. Расширять производственные мощности в размерах, больших, чем требует рынок, в надежде отбить желание у конкурентов следовать этому примеру и расширить свои собственные производственные мощности. Когда конкуренты, испугавшись расширять производственные мощности из-за возможного дисбаланса между спросом и предложением и, как следствие, работы в условиях низкоприбыльной экономики и недогрузки мощностей, останутся на прежних позициях, компания-первопроходец может завоевать большую рыночную долю и в случае увеличения спроса обеспечить выполнение дополнительных заказов.

2. Устанавливать связи с самыми лучшими (или с большинством самых лучших) поставщиками сырья или

комплектующих изделий, заключая с ними долгосрочные контракты и проводя вертикальную интеграцию «назад». Это заставит конкурентов работать с поставщиками, менее известными в своем бизнесе.

3. Сохранять самое хорошее географическое положение. Привлекательное преимущество первопроходца может быть часто закреплено возможностью занять наиболее удобные площади, расположенные вдоль оживленных автомагистралей, на перекрестках дорог, в новых торговых центрах, в просто красивом месте или в непосредственной близости от источников сырья, подъездных путей, поставщиков, аутлетов – форматов торговых центров, специализирующихся на продаже одежды известных брендов со значительными скидками) и т.д.

4. Обеспечить себя престижной клиентурой.

5. Создать у потребителя сильный психологический имидж компании, который трудно с чем-либо спутать или скопировать и который оказывал бы на них сильное эмоциональное воздействие.

6. Сохранять эксклюзивное или преимущественное право на работу с лучшими дистрибьюторами региона.

Шаги, предпринимаемые в соответствии со стратегией упреждающего удара, не обязательно должны полностью блокировать для конкурентов возможность их повторения. Эти шаги просто должны обеспечить первопроходцам лучшую стратегическую позицию. Такая позиция обеспечивает конкурентное преимущество перед другими компаниями, причем конкурентам очень сложно вытеснить первопроходца на вторые роли.

8.3.7. Выбор объекта атаки

Агрессивным фирмам необходимо анализировать, каким из конкурентов бросить вызов, и решать, как победить их. Существуют *четыре типа фирм*, являющихся хорошими объектами изучения.

1. Лидеры рынка. Действия наступательного характера против сильных компаний, занимающих лидирующее положение на рынке, могут зачастую привести лишь к потере ценных ресурсов без достижения каких-либо результатов или даже повлечь настоящую жестокую и убыточную конкурентную войну за долю рынка.

Наступательные действия на главного конкурента имеют смысл, когда лидер по размеру и доле рынка на самом деле не в состоянии обслуживать рынок на должном уровне. Признаками слабости лидера могут служить недовольство клиентов, снижение доходов, сильные эмоциональные заявления о своей лидирующей позиции в технологии и моральное устаревание оборудования, стремление диверсифицироваться в другие сферы бизнеса, ассортиментный ряд продукции, не отличающийся или даже уступающий конкурентам, и, наконец, наличие конкурентной стратегии, которой недостает реальной силы, основанной на лидерстве по издержкам или дифференциации.

Атаки на лидера могут быть также успешными, когда бросающий вызов в состоянии пересмотреть свою цепочку ценностей и внести свежие силы в конкурентное преимущество, основанное на издержках или дифференциации. Атака на лидера необязательно преследует своей целью занятие атакующей компанией лидирующей позиции, однако она может выиграть, переманив часть клиентов у лидера и укрепив свои позиции идущего вслед за лидером.

2. Идущие вслед за лидером компании (играющие вторые роли). Начинать наступательные действия на эти компании, чьи позиции на рынке недостаточно сильны, менее рискованно, чем в первом случае. Особенно успешными атакующие действия могут быть в случае, когда сила бросающего вызов соответствует слабостям компаний, играющих вторые роли.

3. Борьба с компаниями, находящимися на грани ухода с рынка. Оказывая давление на такие компании, конкуренты

обеспечивают ослабление финансовой силы и конкурентной позиции таких компаний, что подталкивает их к более быстрому уходу с рынка.

4. *Небольшие местные и региональные фирмы.* Подобные компании имеют обычно ограниченный опыт и возможности, поэтому бросающий вызов, обладая более широкими возможностями, имеет хорошие позиции, чтобы переманить у них крупнейших и лучших клиентов. Особенно это касается быстрорастущих фирм, которым тесны региональные рамки: их требования к партнерам возрастают, и они подумывают о переключении на более крупного партнера.

Как мы уже говорили, успешные стратегии основаны на конкурентном преимуществе. Это также относится и к наступательным стратегиям. *Виды конкурентных преимуществ*, которые обычно приводят к сильной позиции при реализации наступательных стратегий, обычно состоят из:

- наличия более низких издержек при разработке и производстве товара;
- наличия характеристик товара, которые в большей степени удовлетворяют клиента или снижают его затраты по использованию товара;
- возможности предоставить покупателю более комплексное послепродажное обслуживание;
- возможности расширять маркетинговые усилия там, где они применялись недостаточно;
- возможности быть пионером в области создания новых каналов сбыта;
- возможности сократить количество посредников, продавая товары непосредственно конечному потребителю.

Почти всегда стратегическое наступление должно быть связано с тем, что компания делает лучше всего, ориентируясь на свои конкурентные силы и возможности. Как правило, подобные силы берут свое начало из *основных навыков и мастерства компании* (возможности снизить издержки,

умение обслуживать клиентов, технические навыки), *уникально сильной функциональной компетенции* (инжиниринг и разработка продукта, производительный опыт, реклама и продвижение товара, маркетинговые ноу-хау) или базируются на *превосходных возможностях выполнять ключевые действия* в цепочке ценностей, что приводит к снижению издержек или усиливает дифференциацию.

8.4. Основные подходы к оборонительной стратегии

На конкурентных рынках все фирмы могут быть объектами атаки со стороны соперников (новичков, желающих выйти на рынок; работающих фирм, стремящихся усилить свои позиции на рынке).

Цель оборонительной стратегии состоит в:

- снижении риска быть атакованным;
- возможности перенести атаку с меньшими потерями;
- оказании давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Не давая явных дополнительных преимуществ, оборонительная стратегия позволяет создавать оборонительные сооружения вокруг конкурентной позиции и сохранять имеющееся конкурентное преимущество.

Существуют разные пути защиты.

Первый подход состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия за счет осуществления следующих шагов:

- расширение номенклатуры выпускаемой продукции для того, чтобы заполнить свободные рыночные ниши потенциальных конкурентов;
- разработка моделей и сортов изделий с характеристиками, которые конкуренты уже имеют или могут иметь;
- предложение моделей, наиболее близких по своим характеристикам к продукции конкурентов, по более низким ценам;

– подписание с дилерами и дистрибьюторами эксклюзивных договоров, чтобы оттеснить конкурентов от их сети распределения;

– гарантирование дилерам и дистрибьюторам ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками;

– предложение бесплатного или по низкой цене обучения пользователей;

– приложение больших усилий по сохранению спроса покупателей на свою продукцию за счет: 1) предоставления специальных скидок для тех, кто хочет попробовать товары конкурентов; 2) расположение товаров разных сортов в одном ряду, чтобы предоставить покупателю возможность для эксперимента; 3) раннее оповещение клиентов о новинках или изменениях цен, чтобы потенциальный покупатель не ушел к конкурентам;

– увеличение объемов продаж в кредит для дилеров и/или других покупателей;

– сокращение времени поставки запасных частей;

– патентование альтернативных технологий;

– обеспечение участия в разработке альтернативных технологий;

– защита собственных ноу-хау в разработке продукта, технологии и других стратегически важных звеньях цепочки ценностей;

– подписание эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками с целью закрытия доступа к ним агрессивных конкурентов;

– приобретение сырья в больших размерах, чем необходимо, чтобы предотвратить возможность его покупки конкурентами;

– отказ от поставщиков, которые работают с конкурентами;

– постоянный контроль за товарами и действиями конкурентов.

Подобные шаги не только укрепляют текущие позиции компании на рынке, но и заставляют конкурентов «стрелять по движущейся мишени». Однако попытки сохранить status quo недостаточно. Хорошая оборонительная стратегия предполагает возможность быстрого приспособления к меняющейся ситуации в отрасли и по возможности упреждающую блокировку или предупреждение атакующих блокирование действий конкурентов. Мобильная оборона всегда предпочтительней статичной защиты.

Второй подход к оборонительной стратегии состоит в доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа, и компания готова к атаке.

Цель подобных сигналов – воспрепятствовать началу атакующих действий (так как ожидаемые результаты бросающих вызов конкурентов могут оказаться значительно ниже понесенных затрат) или, по крайней мере, переориентировать их на менее защищенные цели. Известить конкурентов о возможных ответных действиях можно следующим образом:

- публичным заявлением руководства компании об обязательстве сохранить существующую долю рынка;

- публичным заявлением о планах по созданию адекватных производственных мощностей для заполнения существующего рыночного пространства и обеспечения прогнозируемого роста рынка;

- заблаговременным распространением информации о новых товарах, технологических прорывах, планируемых разработках новых моделей и сортов продукции в надежде, что это охладит пыл конкурентов предпринимать решительные действия до полной проверки достоверности информации;

- публичным заявлением о намерении компании не отставать от политики конкурентов в изменении цен и условий продаж;

- созданием резерва наличности и высоколиквидных активов для ведения «боевых» действий;

– проведением резких контратак на нападки не очень сильных конкурентов для создания имиджа хорошо защищенной компании.

Третий путь противостоять атакующим действиям конкурентов состоит в попытке снизить прибыль, которая привлекает и подталкивает их к наступательным действиям. Это позволит компании в первую очередь защититься от конкурентов, особенно от новых компаний, стремящихся попасть в отрасль. Фирме гораздо выгоднее отказаться от краткосрочных прибылей и использовать соответствующие учетные механизмы.

8.5. Стратегия вертикальной интеграции

Вертикальная интеграция расширяет сферу деятельности компании в данной отрасли за счет: 1) своей деятельности по направлению к поставщикам (назад и/или вперед); 2) по направлению к конечному пользователю или продукту.

Цель стратегии вертикальной интеграции может распространяться, *во-первых*, на достижение полной интеграции (участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей), *во-вторых*, частичной интеграции (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей).

Основными путями осуществления любой вертикальной интеграции могут быть начало собственных действий в других звеньях отраслевой цепочки ценностей либо же приобретение фирм, уже работающих в этой сфере, чтобы они были ближе к компании.

Интеграция «назад» может давать следующие конкурентные преимущества:

1. Приводит к снижению затрат тогда, когда требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков, или если поставщики работают более эффективно и имеют возможности улучшать свои показатели.

2. Дает существенные преимущества, когда они имеют значительные прибыли, когда поставляемые компоненты за-

нимают основную часть в себестоимости конечного продукта и когда необходимые технологические навыки легко освоить.

3. За счет дифференциации, когда компания начинает выполнять те действия, которые ранее были ей не свойственны, предлагая лучшее качество конечного продукта, улучшая уровень обслуживания клиентов или совершенствуя характеристики готовой продукции.

4. Интеграция в большее количество звеньев цепочки ценностей может дать компании возможность проведения дифференциации за счет создания или усиления уже имеющихся навыков, лучшего выполнения основных операций или освоения стратегически важных технологий, а также добавления товару характеристик, которые усиливают его значимость для покупателя.

5. Подобная интеграция может также снизить зависимость компании от поставщиков важнейших компонентов готовой продукции или от компаний, предоставляющих определенные услуги. В первую очередь это относится к крупным компаниям-поставщикам, которые при каждом удобном случае стремятся поднять цену.

Стратегические усилия *по интеграции «вперед»* имеют те же корни. Независимые торговые агенты, оптовики и розничные торговцы одновременно продают конкурирующие продукты. Они не имеют привязанности ни к одной товарной марке, и основным их мотивом выбора «что продавать» является получение максимальной прибыли.

Независимость продаж и каналов распределения может привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производственных мощностей, что обуславливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность получения дополнительной экономии.

Выгоды интеграции «вниз» проверяются через создание сети связанных обязательствами дилеров, представляющих продукцию компании конечному потребителю, что ведет

в отдельных случаях к снижению издержек и устранению дорогостоящей традиционной сети распределения.

К основным недостаткам вертикальной интеграции можно отнести следующие.

Во-первых, она увеличивает капиталовложения в отрасль, где уже работает компания, повышая тем самым риск (а что, если отрасль не будет развиваться?).

Во-вторых, интеграция «вперед» или «назад» ограничивает фирму в отношении свободы выбора поставщиков и потенциально результаты по обслуживанию разнообразных запросов получателей могут быть ниже.

В-третьих, вертикальная интеграция приводит к проблемам, связанным с балансировкой мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей.

В-четвертых, интеграция «вперед» или «назад» требует различных навыков и деловых способностей. Производство, оптовая и розничная торговля – разные сферы бизнеса с различными ключевыми факторами успеха даже в случае, когда товары одни и те же.

В-пятых, вертикальная интеграция с производителями частей и компонентов изделий может сократить производственную гибкость компании, увеличить время, требуемое для разработки новых моделей и внедрения их на рынок.

Стратегии независимости и рассредоточения. За последние годы некоторые вертикально интегрированные компании стали находить вертикальную интеграцию настолько конкурентно незащищенной, что адаптировались к стратегии вертикальной дезинтеграции (или рассредоточения). Дезинтеграция предусматривает отказ от определенных этапов/действий в цепочке ценностей и переход на работу с независимыми, внешними поставщиками необходимых товаров, обеспечивающих систем или специализированных услуг. *Рассредоточение имеет стратегический смысл в том случае, если:*

– определенные действия могут быть выполнены лучше и даже дешевле независимыми специалистами;

– данная деятельность не является критически важной для достижения конкурентного преимущества фирмой и не связана с ее главными достоинствами, основными навыками или техническими ноу-хау;

– сокращается риск подвергнуться воздействию, связанному с изменением технологии и/или изменением предпочтений покупателей;

– ускоряются действия компании по совершенствованию организационной гибкости, сокращению производственного цикла, разработке товаров и сокращению расходов на координацию.

Это позволяет компании сосредоточиться на ее основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всего.

Часто многих преимуществ вертикальной интеграции можно достичь, при этом избежав ее недостатков, заключая долгосрочные кооперационные соглашения с ключевыми поставщиками.

Таким образом, *у стратегии вертикальной интеграции могут быть как сильные, так и слабые стороны.* Какое направление и какой масштаб интеграции выбрать, зависит от следующего: 1) способна ли интеграция улучшить стратегически важные участки работы компании в направлении снижения издержек или увеличения дифференциации; 2) как она влияет на капитальные затраты, гибкость и быстроту ответной реакции, административные расходы, связанные с необходимостью координации работы всех звеньев цепочки ценностей; 3) способна ли она создать конкурентное преимущество. Без ясных ответов на эти вопросы вертикальная интеграция вряд ли будет привлекательным конкурентным стратегическим выбором.

8.6. Стратегия для конкуренции в новых отраслях

Новая отрасль – это отрасль, находящаяся на ранней стадии существования, на стадии зарождения. Большинство

компаний данной отрасли находится на стадии организации, привлечения персонала, строительства или приобретения производственных мощностей, расширения сбытовой сети, привлечения на свою сторону потенциальных покупателей. *Новые отрасли ставят перед разработчиками стратегии фирм особые вопросы и задачи, среди которых выделим следующие.*

1. Оценка ожидаемого спроса и масштабности рынка. В связи с тем, что новый рынок плохо изучен, нельзя четко определить, как он будет функционировать, как быстро он будет расширяться и каких масштабов и уровня спроса он достигнет. Недостаток статистической информации не позволяет четко определить тенденции его развития в будущем.

2. Определение товарных характеристик, в наибольшей степени подходящих покупателю. Это особенно важно в связи с тем, что очень часто не существует единого мнения о различиях в качестве и характеристиках товара.

3. Определение выигрышных технологий в конкурентной борьбе. Каждая фирма стремится заставить рынок признать выигрышным ее собственный стратегический подход к технологии, разработке товара, маркетингу и распределению продукции; вокруг этого разворачивается конкурентная борьба.

4. Учет того факта, что барьеры для выхода на рынок относительно низкие даже для компаний-новичков. Фирмы, не входящие в данную отрасль, но обладающие устойчивым финансовым положением и ищущие для себя новые возможности, скорее всего, присоединятся к отрасли, если перспективы ее развития благоприятны.

5. Существенное снижение производственных издержек, связанное с ростом объемов производства (эффект кривой опыта).

6. Преодоление недостатка информации, который ощущают фирмы, о своих конкурентах, о том, как быстро продукция находит своего покупателя, какой отклик товар

имеет у потребителя, поскольку отсутствуют торговые ассоциации, собирающие и распространяющие информацию.

7. Убеждение потенциального потребителя в необходимости покупки и преодоление его тревоги в отношении характеристик и возможностей товара. Эта задача нелегкая, так как все покупатели впервые используют данный товар.

8. Решение проблем обеспечения сырьем и материалами. Часто у фирм возникают проблемы в связи с поисками надежных поставщиков сырья и материалов (пока последние не увеличивают поставки, чтобы удовлетворить в полной мере запросы отрасли).

9. Учет того факта, что большинство компаний сливаются с конкурентами или их приобретают фирмы-аутсайдеры, желающие осуществлять инвестиции в растущий рынок.

Наиболее острыми стратегическими вопросами, встающими перед фирмами в зарождающихся отраслях, являются следующие:

- 1) как осуществлять финансирование на начальном этапе;
- 2) в каких рыночных сегментах работать и какие конкурентные преимущества использовать для завоевания лидирующих позиций.

Конкурентные стратегии, ориентированные на низкие издержки либо на дифференциацию и фокусирование, являются обычно наиболее жизнеспособными.

Стратегия фокусирования должна использоваться в тех случаях, когда фирма испытывает нехватку денежных средств и когда в данной отрасли слишком много технологических достижений, которые невозможно сразу освоить. Выходом для компаний, испытывающих финансовые затруднения, является создание стратегических союзов или совместных предприятий с другими фирмами для получения необходимого опыта и средств. Одной из наиболее важных стратегических проблем ведения бизнеса в новой

отрасли является то, что постоянно приходится сталкиваться с рисками и оценивать возможности. *Чтобы добиться успеха в новой отрасли, компаниям следует применять следующие стратегии.*

1. Захватывать лидерство в отрасли, рискуя и используя смелую созидательную стратегию. Широкая или сфокусированная стратегия дифференциации, направленная на достижение превосходства в качестве товара, обычно является наилучшей для достижения начального конкурентного преимущества.

2. Активно внедрять инновационные стратегии в производственный процесс, совершенствовать технологический процесс, улучшать качество продукции и разрабатывать привлекательные для потребителя характеристики товара.

3. Использовать все конкурентные преимущества «первопроходца», выпуская больше моделей товара, улучшая его внешний вид, используя новые технологии и каналы сбыта, заранее обеспечивая производство сырьем, учитывая эффект кривой обучения.

4. Разрабатывать новые потребительские сегменты и новые способы применения товара, расширять географическую сферу деятельности.

5. Постепенно переносить основной акцент рекламы с ознакомления потребителей с товаром на создание у них благоприятного впечатления от фирмы и торговой марки.

6. Быстро реагировать на технологические изменения, появившиеся новые технологии, когда определены пути их дальнейшего развития. Такая стратегия связана с большим риском, так как затраты на научные исследования высоки, а быстрое развитие науки и техники обесценивает ранее осуществленные инвестиции.

7. Использовать стратегию низких цен для захвата рыночных сегментов, чутких к изменению цен.

8. Учитывать возможность выхода на рынок финансово устойчивых аутсайдеров, использующих агрессивные стра-

тегии. Это возможно в то время, когда предполагаемый риск от инвестиций в отрасль уменьшается.

9. Постоянно разрабатывать новые конкурентные преимущества компании.

Агрессивные новички, претендующие на лидерство в отрасли, могут сразу задать тон на рынке, объединяясь с более слабыми конкурентами или приобретая их.

Как правило, молодые компании на быстрорастущих рынках встречаются со стратегическими сложностями в трех областях:

- 1) в управлении собственным быстрым развитием;
- 2) в защите от конкурентов, стремящихся воспользоваться их успехом;
- 3) в обеспечении сильной конкурентной позиции не только на одном рынке или по одному товару.

Такие компании могут облегчить себе задачу, тщательно отбирая высококвалифицированных руководителей в совет директоров, привлекая на работу предприимчивых менеджеров.

8.7. Жизнеспособность конкурентных стратегий в стадии зрелости СЭО

Быстрый рост новых отраслей не может длиться вечно. Хотя момент начала перехода в состояние зрелости, замедляющегося роста нельзя точно спрогнозировать, его можно отодвинуть на время путем использования технологических достижений, модернизации товара и проведения других мероприятий по поддержанию рыночного спроса.

Тем не менее, когда темпы роста снижаются, переход в стадию зрелости приводит к существенным изменениям в конкурентной среде отрасли.

1. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке. Приобретают большое распространение ценовая конкуренция, рост рекламы и другие агрессивные методы борьбы.

2. Потребители становятся более привередливыми и требуют больших выгод при осуществлении повторных покупок. Когда потребители ознакомились с аналогами конкурентов, им легче заставить продавцов сделать условия покупки более выгодными.

3. Конкуренция часто оказывает большое влияние на издержки и уровень обслуживания. Поскольку все производители начинают предлагать товар с теми характеристиками, которые предпочитают покупатели, выбор последних будет зависеть в большей степени от того, какой продавец предложит товар по оптимальному для покупателя соотношению цены и уровня обслуживания.

4. Возникают серьезные проблемы при расширении производственных мощностей. Снижение темпов роста отрасли означает замедление развития производственных мощностей. Каждая фирма должна отслеживать планы конкурентов по увеличению производственных мощностей и регулировать свои собственные объемы выпуска продукции, чтобы не допустить перепроизводства по отрасли в целом.

5. Усложняются инновационные процессы и процессы поиска новых способов развития. Для производителей становится сложнее разрабатывать новые товарные модификации, находить новые способы применения товара и поддерживать заинтересованность потребителей.

6. Усиливается международная конкуренция. Растущие национальные фирмы начинают поиск возможностей сбыта на зарубежных рынках. Некоторые компании, ищущие пути снижения издержек, переводят свои заводы в страны с дешевой рабочей силой.

Усиленная стандартизация товара и распространение ноу-хау в области технологий снижают входные барьеры и дают возможность предприимчивым иностранным компаниям стать серьезными соперниками на рынках многих стран. Лидерства добиваются те фирмы, которые обладают

сильными позициями среди конкурентов на большинстве мировых географических рынков.

7. Доходность отрасли падает периодически или постоянно. Замедляющийся рост, возросшая конкуренция, более требовательные покупатели и периодически возникающий избыток производственных мощностей оказывают негативное влияние на размер прибыли в отрасли.

8. Ужесточение конкуренции порождает ряд слияний и поглощений среди бывших конкурентов, оставляет позади (вне отрасли) слабых, а в целом приводит к консолидации отрасли. По мере того как развивается стадия зрелости и происходят изменения в условиях конкуренции в отрасли, фирмы могут направить стратегические усилия на укрепление своих позиций среди конкурентов.

Рассмотрим *стратегии организационного поведения* в данной ситуации.

Стратегия сокращения параметрического ряда. Огромное разнообразие моделей товаров, их характеристик и возможностей положительно влияет на конкурентоспособность товаров на стадии, когда еще растут запросы потребителей. Однако такое разнообразие может стать слишком дорогостоящим, когда усиливается ценовая конкуренция и снижается максимальный уровень прибыли.

Цены на медленно реализуемые модификации товаров не всегда могут покрыть реальные производственные затраты. Снятие с производства такой продукции сокращает издержки и позволяет концентрировать усилия на тех товарах, которые имеют конкурентные преимущества и дают максимальный уровень прибыли.

Стратегия модернизации производственного процесса. Усилия по модернизации производства могут иметь четырехкратную отдачу: более низкие издержки, улучшенный контроль качества, большие возможности по производству разнообразных модификаций продукции и сокращению сроков

между разработкой товара и его выводом на рынок. Модернизация производственного процесса может затронуть реинжиниринг производственной части, использование современных технологий (робототехника, компьютеризованный контроль и автоматически управляемые транспортные средства).

Стратегия снижения издержек. Ужесточающаяся конкуренция вынуждает фирмы сокращать издержки на единицу продукции.

Такие усилия могут быть направлены на использование дешевых компонентов, более экономичное осуществление разработки продукта и реорганизацию внутрифирменного управления, на увеличение производственной и сбытовой эффективности.

Стратегия глубокой разработки завоеванных сегментов. На рынке, находящемся в стадии зрелости, эффективна стратегия по увеличению продаж собственным клиентам, включая подарки от фирмы, поиск новых возможностей применения товаров или предоставление дополнительных услуг.

Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции. Иногда складывается ситуация, что можно дешево приобрести потерпевшие крах компании-конкуренты. Приобретение по выгодным ценам фирм может обеспечивать низкие издержки, если оно также дает возможность увеличения эффективности производства. Выгодными приобретениями являются те, которые усиливают конкурентные позиции фирмы-покупателя.

Стратегия интернационализации (стратегия альянсов). По мере того как национальный рынок переходит в стадию зрелости, фирмы начинают искать пути выхода на зарубежные рынки, где еще наблюдается растущий спрос на их товар и не столь сильно давление конкурентов.

Такая возможность возникает, когда:

– иностранные потребители не слишком требовательны к новизне и характеристикам товара;

– иностранные конкуренты слабее, не представляют большой угрозы и не в состоянии следовать в производстве последнему слову техники.

Стратегия интернационализации приобретает особый смысл, когда имя и репутация фирмы, а также ее товары уже известны на зарубежном рынке.

Рассмотрим *возможные ошибки при выборе стратегии*.

Ошибкой является выбор чего-либо среднего между низкими издержками, дифференциацией и фокусированием. Стратегические ошибки заключаются в жертвовании прочными конкурентными позициями ради сиюминутной прибыли, слишком медленном реагировании на изменение цен, задействовании больших мощностей при замедлении темпов роста отрасли, больших расходах на маркетинговые усилия по увеличению продаж, невозможности достаточно быстро обеспечить снижение издержек.

8.8. Стратегии в стадии стагнации и спада деятельности

Многие фирмы действуют в отраслях, где спрос растет более медленными темпами, чем в среднем в промышленности, а иногда даже наблюдается его падение. Впрочем, в данной ситуации наиболее очевидными являются стратегия «сбора урожая», обеспечивающая получение максимального объема наличных средств за короткий период времени, продажа фирмы или прекращение ее деятельности. Стагнирующие отрасли характеризуются продажей фирм, их поглощением и интеграцией с более крупными фирмами, что может быть целесообразным, и как крайняя мера – прекращением деятельности.

Сильные компании в состоянии увеличить объем продаж за счет слабых конкурентов. Уход последних с рынка или их слияние с другими фирмами позволяет оставшимся захватить большую долю рынка.

Компании, которые преуспели в стагнирующих отраслях, придерживаются в основном следующих стратегий.

Ориентация на стратегию фокусирования средств на самом выгодном сегменте. В этом случае фирма может достигнуть конкурентных преимуществ в одном из сегментов рынка.

Ориентация на дифференциацию на основе улучшения качества и инноваций. Улучшенное качество или товарные новшества могут оживить спрос. Удачное новшество открывает путь для неценовой конкуренции. Дифференциация, базирующаяся на успешной инновации, позволяет расширить торговую линию и ассортимент продукции.

Стратегия снижения уровня издержек. Когда рост объема продаж не приводит к росту доходов, компания может увеличить размер своей прибыли путем постоянного сокращения текущих расходов и увеличения производительности.

Фирмы могут достичь сокращения уровня издержек за счет:

- отказа от видов деятельности, которые могут быть выполнены другими фирмами с меньшими затратами;
- более жесткого планирования внутренних процессов;
- консолидации неиспользованных производственных мощностей;
- использования большего количества сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек;
- выделения из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

Наиболее привлекательными отраслями, находящимися на стадии спада, являются те, где объем продаж сокращается медленными темпами: там всегда существуют встроенный спрос и прибыльные ниши.

Перечислим типичные ошибки фирм, работающих на стагнирующих и сокращающихся рынках:

- вовлеченность в изнуряющую и убыточную конкурентную борьбу;

– слишком быстрое изъятие из оборота достаточной части наличности, что в конечном счете приводит к краху компании;

– слишком пассивное ожидание того, что дела пойдут на поправку.

Вопросы для самопроверки

1. Как соотносятся между собой по масштабу деловая и конкурентная стратегии?

2. Может ли компания одновременно использовать стратегию лидерства по издержкам и стратегию оптимальных издержек?

3. Представьте свой вариант структурных и функциональных составляющих управления издержками.

4. Подберите возможные типы наступательных стратегий, которыми могли бы с наибольшим успехом воспользоваться отраслевые предприятия.

5. На каких рынках с наибольшим успехом можно использовать стратегию дифференциации?

6. Если бы вам предстояло выбрать подход(ы) оборонительной стратегии в российских условиях ведения бизнеса предприятию i-й отрасли, то на чем бы вы остановились прежде всего?

7. Можно ли отнести отраслевые предприятия к первопроходцам? Если да, то в каком случае?

8. Возможна ли стратегия вертикальной интеграции для практического использования в российских условиях?

9. Назовите особенности стратегий в новых отраслях.

10. Какие изменения характерны для СЭО, осуществляющих деятельность в стадии зрелости?

11. Охарактеризуйте основные стратегии, используемые в стагнирующих отраслях.

Практикум. Составьте схему дифференциации применительно к одному из местных предприятий.

Тестовые задания

1. Стратегия, наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсифицированного роста;
- г) сокращения.

2. Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:

- а) ассортимента и количества товарных групп;
- б) поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса;
- в) выход на международные рынки;
- г) наращивание усилий по продвижению;
- д) сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба.

3. Группа стратегий, к которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

- а) диверсификации;
- б) интегрированного роста;
- в) концентрированного роста;
- г) сокращения.

4. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия:

- а) конгломератной диверсификации;
- б) «сбора урожая»;
- в) сокращения расходов;
- г) развития продукта;
- д) обратной вертикальной интеграции.

5. *Стратегии для компаний в отраслях на этапе застоя или спада – это:*

а) стратегия снижения издержек, завоевание отраслевого лидерства по издержкам;

б) отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления;

в) расширение рынка для получения более высокой прибыли;

г) сфокусированная стратегия для завоевания самых перспективных сегментов отрасли;

д) стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потока доходов).

Задание на дом. Case-study: на основании вышеизложенного, используя рис. 8.1, постройте график жизненного цикла стратегии процесса образования и воспитания студента. Как вы думаете, что должно делать правительство и общество по вопросам формирования стратегии молодежного воспитания? (Стратегическое управление: раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С.С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – С. 18).

Библиографический список

1. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, И.М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

2. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.

3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.

4. *Виханский О.С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1995. – 416 с.

5. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
6. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 268 с.
7. *Лапыгин Ю. Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.
8. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
9. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
10. *Стратегическое управление: раб. тетрадь* / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С. С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.
11. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

Тема 9

ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ

9.1. Основные задачи, приоритеты и руководство процессом выполнения стратегии

9.2. Создание жизнеспособной организации

9.3. Реинжиниринг и структура

9.4. Создание поддерживающих стратегию составляющих (бюджетов, политик, процедур и систем)

9.5. Создание корпоративной культуры, поддерживающей выбранную стратегию

9.6. Осуществление стратегического лидерства

Понятия, термины, категории

ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ – степень успешности организации в глазах ее клиентов, сотрудников и акционеров.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА – скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить надежную и бесперебойную работу организации.

КУЛЬТУРА КАЧЕСТВА – результат продолжительных усилий, награда за которые – сильные конкурентные позиции на рынке.

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ – достигнутый в процессе экономической деятельности уровень развития ее матери-

ального и духовного потенциалов, проявляющийся в формах и способах организации труда и степени вовлеченности персонала в достижение ее целей.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

9.1. Основные задачи, приоритеты и руководство процессом выполнения стратегии

После выбора стратегии необходимо ее превратить в действия и успешные результаты. Для этого от менеджера требуется решение ряда управленческих задач и соответствующие навыки. Для большинства руководителей довольно просто решить, куда они хотят двигаться. Более сложной задачей оказывается переориентировать организацию на новые приоритеты. *Что же делает внедрение стратегии более сложным, трудоемким управленческим процессом:*

- большой круг управленческих обязанностей, которые требуют внимания;
- множество путей, по которым может идти менеджер;
- требование наличия необходимых навыков управления людьми;
- настойчивость, необходимая для реализации начатых инициатив;
- опережающее разрешение спорных вопросов, которые могут возникнуть;
- сопротивление переменам, которые надо преодолеть.

Устоявшиеся традиции, интересы, инерция и прочно укоренившиеся обычаи в организации не исчезнут сами по себе в момент выбора стратегии и начала ее осуществления. Это побуждает грамотное руководство побороть очаги со-

мнения и несогласия, достичь консенсуса в том, как создать и сохранить ответственность и сотрудничество подразделений организации и осуществить выполнение стратегии. В зависимости от сложности проводимых согласований и организационных изменений процесс выполнения стратегии может занять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Основные задачи, или определенные базовые требования, которые выполняются независимо от особенностей организации, включают в себя:

- создание организации, способной успешно выполнять стратегию;
- пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточно ресурсов в те виды деятельности в цепочке ценностей, которые определяют стратегический успех;
- установление соответствующих стратегии курсов и процедур;
- введение наилучшей практики и техники для обеспечения постоянного развития и совершенствования;
- инсталляция поддерживающих систем, которые создают возможность персоналу компании успешно осуществлять свою стратегическую роль изо дня в день;
- увязывание системы вознаграждений и стимулирования с выполнением стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;
- создание рабочего окружения и корпоративной культуры, поддерживающих стратегию;
- обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствования в процессе реализации.

Задачи эти неоднократно возникают в процессе выполнения стратегии и определяют приоритеты дня исполнителя стратегии. На рис. 9.1 приведены восемь основных составляющих процесса выполнения стратегии. Все они в той или иной мере будут рассмотрены ниже.



Рис. 9.1. Восемь основных управленческих составляющих процесса выполнения стратегии

Руководство процессом выполнения стратегии может осуществляться менеджерами разными способами:

- играть активную, заметную роль или неключевую роль, роль за сценой;
- принимать решения авторитарно или на основе консенсуса;
- делегировать полномочия в большей или меньшей степени;
- быть лично вовлеченными в детали реализации стратегии или стоять в стороне и инструктировать других;
- действовать быстро или осторожно.

На выбор подхода менеджеров к выполнению стратегий оказывают влияние разные факторы: 1) их опыт и знание бизнеса; 2) новичок или ветеран в данной области; 3) личные взаимоотношения с другими сотрудниками; 4) навыки по диагностированию и разрешению проблем, а также на-

выки администрирования и межличностных отношений; 5) обладание властью; 6) стиль руководства; 7) видение их ролевого участия.

Знание того, что нужно делать, вытекает из глубокого *знания бизнеса и понимания окружения*, в котором функционирует организация. Более подробно все аспекты роли менеджера как руководителя, обеспечивающего выполнение стратегии, будут рассмотрены в последующих вопросах темы.

9.2. Создание жизнеспособной организации

Создание жизнеспособной организационной структуры является приоритетной задачей при реализации стратегии. Принято выделять *три типа* первоочередных действий при построении организации:

1. Отбор талантливых людей на ключевые позиции.
2. Проверка соответствия опыта, главных достоинств, управленческого таланта, технических ноу-хау, конкурентных возможностей существующим потребностям.
3. Организация бизнеса и процесса принятия решений таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Члены команды должны быть индивидуально совместимы друг с другом и уровень их мастерства должен соответствовать избранной стратегии. Пока ключевые посты не займут талантливые, знающие люди, сложно говорить о том, что реализация стратегии осуществляется в полную силу.

Создание главных достоинств и организационных возможностей, которым конкурент не сможет ничего противопоставить, – солидная основа для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

Главные достоинства могут иметь отношение к любым стратегически значимым сферам деятельности. К та-

ким достоинствам фирмы можно отнести: 1) большой опыт в развитии продукции; 2) лучшее производственное ноу-хау; 3) качественное послепродажное обслуживание; 4) способность быстро реагировать на изменение требований клиентов; 5) самые высокие достижения в области минимизации затрат; 6) способность осуществлять реинжиниринг; 7) способность переходить на выпуск новых изделий быстрее конкурентов.

При решении задачи построения организации для исполнителя стратегии важны *четыре характерные черты главных достоинств*.

1. Главные достоинства редко определяются совершенством выполнения одной операции или функционированием одного подразделения. Скорее они включают в себя мастерство и виды деятельности в различных звеньях цепочки ценностей компании, сочетание которых создает уникальные организационные возможности.

2. Так как главные достоинства обычно являются плодом совместных усилий различных рабочих групп и подразделений, нельзя вменять в обязанности их руководителей создание таких достоинств в масштабах корпорации в целом.

3. Ориентация на превращение главных достоинств компании в долгосрочное конкурентное преимущество требует значительно больших усилий и искусства, чем конкуренция, основанная на углублении и усилении этих достоинств.

4. В связи с тем, что предпочтения потребителей часто меняются непредсказуемым образом и требуется особое мастерство для деятельности в условиях, когда не всегда можно точно спрогнозировать конкурентный успех, набор достоинств компании должен быть достаточно широк и гибок, чтобы свободно адаптироваться в неопределенной будущей ситуации.

Многоаспектный характер главных достоинств превращает процесс их создания и усиления в своего рода упраж-

нение, тренировку, как в области искусства управления, накопления знаний и развития интеллекта, так и в области координации и распределения усилий различных рабочих групп и подразделений в каждом звене цепочки ценностей.

Исполнители стратегии не могут позволить себе сидеть сложа руки, пока главные достоинства существуют и работают на развитие фирмы. Их расширение, углубление или модификация в ответ на изменяющиеся запросы потребителей и рынка являются важной задачей и представляют собой постоянный вызов созданию жизнеспособной организации.

Пристальное внимание руководства компании к созданию соответствующих стратегии, внутренних возможностей и мастерства всегда является одним из ключевых моментов эффективной реализации стратегии.

Организационная структура каждой фирмы имеет свои характерные особенности. Она отражает: 1) предшествующие ей организационные структуры; 2) мнение руководства о наилучшей системе соподчинения и отчетности; 3) политику назначения на должность и распределения заданий; 4) различные внутренние факторы. Стратегия также базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха и видах деятельности в цепочке ценностей. Организационная структура, таким образом, должна отвечать решаемым фирмой задачам.

Для приведения в соответствие структуры со стратегией рекомендуется учесть *четыре важных момента*:

1. Четко определить основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и сделать их основными элементами организационной структуры.

2. Если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-то причин быть пере-

даны в ведение одного менеджера, установить связи между подразделениями и обеспечить необходимую координацию.

3. Определить объем власти (круг полномочий), необходимой для руководства каждым подразделением (организационной единицей), стремясь при этом обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.

4. Определить, могут ли неосновные виды деятельности осуществляться вне компании более успешно и эффективно, чем самой компанией.

В своей выдающейся работе *«Стратегия и структура»* Альфред Чэндлер установил, что изменения в стратегии организации приводят к возникновению новых административных проблем, которые, в свою очередь, требуют новой или видоизмененной структуры для успешной реализации новой стратегии. Результаты изучения Чэндлером 70 крупных корпораций наглядно подтвердили, что структура фирмы развивается вместе с развитием стратегии, но только с того момента, когда уже назрела необходимость.

По мере того как фирмы превращаются из компаний, осуществляющих один вид деятельности, в *комплексные предприятия*, ориентирующиеся на вертикальную интеграцию, географическую экспансию и стратегии диверсификации, их организационные структуры развиваются, начиная с единоличного управления одним менеджером и далее переходя к созданию функциональных отделов, производственных подразделений и децентрализованных бизнес-единиц.

Существуют *пять формальных подходов* к приведению структуры в соответствие со стратегией. Эти подходы рассматривают:

- функциональную специализацию;
- организацию по географическому принципу;

- децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления);
- стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления);
- матричные структуры, обладающие чертами единоначалия и определения стратегических приоритетов.

Каждый из этих типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки и требует дополнительных формальных и неформальных организационных мероприятий, чтобы лучше координировать работу в целом.

Дополнение к основной организационной структуре. Ни одна из базовых организационных структур не обеспечивает полностью решения задачи сосредоточения всех трудовых усилий для поддержки реализации выбранной стратегии. Некоторые недостатки могут быть устранены путем использования двух или более типов организационной структуры одновременно. Другим вариантом является создание специальных координационных механизмов, обеспечивающих «созидательную дезорганизацию». В этом качестве могут выступать группы по выполнению межфункциональных заданий, проектные группы, венчурные группы, независимые рабочие группы, а также отдельные сотрудники, уполномоченные не считаться с бюрократической волокитой в случаях, когда дело требует оперативного исполнения. Ниже приведены *шесть наиболее широко применяемых механизмов*, дополняющих формальную организационную структуру управления.

1. Проектные группы. Создается отдельная, независимая рабочая группа, основной задачей которой является управление процессом реализации конкретного проекта (введение нового технологического процесса, освоение нового вида деятельности, разработка нового товара, слияние

с другой компанией, выполнение правительственного заказа, строительство и пуск в эксплуатацию нового завода). Проектные группы особенно приспособлены для решения уникальных, труднопрогнозируемых задач, которые практически невозможно решить при обычной организации.

2. Группы по выполнению межфункциональных заданий. Группа состоит из руководителей высшего звена и/или специалистов и создается тогда, когда решение проблемы требует экспертного участия различных отделов одновременно, когда необходима координация разных направлений деятельности, а также в целях обмена опытом между специалистами, выполняющими различные функции. Такие группы наиболее эффективны, когда их численность не превышает десяти человек; участие в них добровольное, иерархия членов соответствует важности проблемы. Эта группа должна быть мобильна для быстрого решения проблемы. Создается она только при наличии в этом необходимости. Для работы группы не требуется дополнительного персонала, а объем документации минимален. Компании, успешно использующие такие группы, создают их для решения наиболее неотложных задач, а затем распускают.

3. Венчурные группы. Создается группа для решения таких задач, как внедрение нового продукта, выход на новый географический рынок или освоение/создание новых видов деятельности. Многие западные компании применяли такой подход с целью возродить предпринимательский дух. При создании таких групп необходимо решить, кому будет подотчетен руководитель группы, из каких источников будет осуществляться финансирование – из бюджета корпорации, хозяйственного подразделения или отдела, как не допустить развития бюрократических и корыстных интересов, как скоординировать различные задачи группы, если их много.

4. Независимые рабочие группы (на самообеспечении).

Привлекаются специалисты различного профиля, которые работают не на постоянной основе и объединяются в группу для улучшения деятельности в важных в стратегическом отношении областях: сокращение сроков вывода товара на рынок, улучшение качества товара и обслуживания клиентов, сокращение сроков поставки, устранение дефицита запасов, сокращение издержек на сырье и комплектующие, увеличение производительности сборочных линий, разработка новых моделей.

5. Группы по реализации процесса. В группу объединяют специалистов, отвечающих за различные стадии бизнес-процесса, из разных функциональных подразделений. Такие группы могут быть уполномочены перестраивать процесс, нести ответственность за результаты и награждаться по итогам работы.

6. Менеджеры по связи с клиентурой. В тех случаях, когда стадии бизнес-процесса очень сложны или рассредоточены так, что непрактично объединять их для реализации одним исполнителем или командой, необходимо создать отдельный механизм контакта с потребителем. Играя роль буфера между внутренними процессами и потребителем, сотрудник по связям с клиентурой стремится отвечать на вопросы потребителей и разрешать их проблемы так, как если бы он отвечал за деятельность фирмы в целом. Чтобы выполнить эту задачу, сотрудник по связям с клиентурой должен иметь доступ ко всем информационным системам, которыми пользуются непосредственные исполнители, а также при необходимости он должен иметь возможность вступать в прямой личный контакт со специалистами. Наилучшие результаты в этой области достигаются, если сотрудник по связям с клиентурой уполномочен действовать в соответствии с собственным решением о том, как удовлетворить запросы потребителей.

Не существует совершенной, или идеальной, организационной структуры. Все базовые структуры имеют свои сильные и слабые стороны в отношении стратегии. Для того чтобы провести работу по приведению структуры в соответствие со стратегией на должном уровне, исполнители стратегии должны выбрать базовую структуру; при необходимости модифицировать ее, чтобы она соответствовала специфике деятельности компании, и затем дополнить эту структуру всеми механизмами координации и коммуникации, которые требуются для эффективного выполнения стратегии компании. Реальная действительность часто диктует необходимость принимать во внимание существующие отношения соподчиненности, внутреннюю политику, психологию личности и другие характерные особенности ситуации на фирме, однако при этом всегда должны превалировать факторы, определяющие соотношение «стратегия – структура».

9.3. Реинжиниринг и структура

Перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности разных отделов и сокращения раздробленности функций между ними, а также с целью снижения бюрократических накладных расходов доказала свою состоятельность в качестве действенного механизма построения организации. Это не просто фантазия руководства. Организация процесса имеет столь же большое значение, как и функциональная специализация. Проведение в жизнь выбранной стратегии осуществляется значительно эффективнее, когда работа отделов, между которыми распределена работа по выполнению стратегически значимых и ключевых видов деятельности, должным образом скоординирована и интегрирована.

Компании, которые перестроили некоторые из своих бизнес-процессов, в результате пришли к объединению ра-

нее независимых операций (шагов) и задач в единое задание, поручаемое одному сотруднику, и к интегрированию заданий для передачи их командам исполнителей. Затем следует реорганизация – естественный результат объединения задач и пересмотра содержания заданий. Опыт компаний, успешно осуществивших перестройку и реструктуризацию своего бизнеса в соответствии с выбранной стратегией, рекомендует бороться с раздробленностью и излишними накладными расходами следующим образом.

1. Составить общую схему бизнес-процесса, включая связи с другими видами деятельности в цепочке ценностей.

2. Попытаться упростить процесс, по возможности исключая из него определенные участки и анализируя возможность модернизации оставшихся.

3. Определить, какие участки процесса могут быть автоматизированы (обычно это простые, повторяемые операции, которые не требуют размышлений и принятия решений); рассмотреть вопрос о внедрении передовых технологий, которые могут обеспечить новые возможности и выигрыш от высокой производительности в будущем.

4. Оценить каждый участок процесса (каждый вид деятельности) на предмет его важности в отношении стратегии; стратегически важные участки должны быть оценены с точки зрения возможности стать лучшими в отрасли или в мире.

5. Взвесить все «за» и «против» относительно выведения за пределы компаний тех видов деятельности, которые не являются основными и не вносят существенного вклада в организационные возможности и создание главных достоинств.

6. Разработать новую структуру для выполнения оставшихся видов деятельности; реорганизовать персонал (отдельных сотрудников и группы) в соответствии с новой организационной структурой.

Перестройка, если она грамотно осуществлена, может дать огромный выигрыш в производительности и организационных возможностях. Нельзя обойти вниманием тот факт, что перестройка в совокупности с передовыми офисными технологиями, наделением сотрудников полномочиями, использованием самоуправляемых рабочих команд обеспечивает менеджеров компании новыми возможностями в области разработки организационных структур. Организационную иерархическую структуру можно сделать более плоской, сократив число уровней среднего звена управления. Ответственность за исполнение и право принятия решений можно передать на более низкие уровни и за пределы компании тем подразделениям, которые непосредственно контактируют с потребителями. Стратегически важные операции могут быть унифицированы, а время и затраты на их выполнение сокращены, при этом они должны соответствовать изменяющимся требованиям и ожиданиям потребителей. При правильном использовании эти новые подходы к разработке структуры фирмы обеспечивают огромный выигрыш в производительности и в развитии созидательного потенциала фирмы.

9.4. Создание поддерживающих стратегию составляющих (бюджетов, политик, процедур и систем)

Помимо создания организационных возможностей для скоординированного и высококомпетентного выполнения стратегически важных видов деятельности необходимо решение следующих задач:

- перераспределение ресурсов в соответствии с бюджетной и кадровой политикой новой стратегии;
- определение политик, поддерживающих стратегию;
- использование совершенных методов и приемов работы для постоянного улучшения результатов;

– инсталляция поддерживающих систем, которые позволяют персоналу компании профессионально выполнять свои стратегические роли изо дня в день;

– разработка систем и методов мотивации и стимулирования персонала, которые повышают ответственность за хорошее выполнение стратегии.

Увязка бюджетов со стратегией **позволяет максимизировать отдачу с вложенных средств.**

Стратегически важные организационные единицы должны иметь необходимое количество фондов для выполнения своей части стратегического плана. То, насколько хорошо исполнители стратегии связывают распределение бюджета с потребностями стратегии, может либо способствовать, либо препятствовать процессу ее реализации.

Новые стратегии требуют существенного перераспределения бюджета и к этому тоже нужно быть готовыми исполнителям стратегии. Им следует более решительно перераспределять ресурсы в случае необходимости, снижая долю одних областей, расширяя другие и регулируя поступление достаточного количества фондов в наиболее важные сферы деятельности.

Гибкий подход к реорганизации и перераспределению персонала и фондов является ключом к успешному проведению стратегических изменений.

Поддержка стратегии со стороны политик и процедур может осуществляться разными способами:

1. Новые или только что проверенные политики и процедуры обеспечивают необходимые директивы сверху вниз менеджерам подразделений, контролирующему персоналу, всем работникам относительно того, как и каким образом необходимо выполнить в данных условиях определенные действия. Также устанавливается некоторая степень регулирования, стабильности и зависимости от того, как ру-

ководство решило выполнять стратегию и управлять бизнесом на основе ежедневных планов.

2. Политика компании и процедуры помогают соединить действия и поведение со стратегией по всей организации, наложить ограничения на независимые действия и направить в одно русло индивидуальные и групповые усилия. Политики и процедуры противодействуют усилиям некоторых людей сопротивляться и отвергать общие подходы. Большинство людей воздерживается от нарушения или игнорирования установленных правил и практики компании без соответствующих причин.

3. Политики и стандартизированные процедуры помогают влиять на то, как отдельные стратегически важные действия должны выполняться в географически разбросанных структурных подразделениях (различные заводы, региональные бюро по продажам, центры обслуживания клиентов или индивидуальные магазинчики, связанные в единую сеть). Устраняя значительные различия в деловой практике и процедурах организационных единиц при выполнении общих функций, необходимо избегать рассылки противоречивых сообщений внутреннему персоналу и клиентам, которые работают с компанией в различных регионах.

4. Поскольку демонтаж старых политик и процедур и установление новых неизбежно влияют на изменение характера работы компании и внутреннего производственного климата, лица, реализующие стратегию, могут использовать процесс изменения политики в качестве силового рычага для изменения корпоративной культуры таким образом, чтобы она в большей степени соответствовала новой стратегии.

С перспективной точки зрения менеджерам компании необходимо проявить изобретательность в установлении политики и практики, которые могут обеспечить жизненно важную поддержку эффективному выполнению стратегии.

Таким образом, новым и пересмотренным политикам и процедурам принадлежит определенная роль в процессе выполнения стратегии. Часто противники определенных элементов стратегии или подходов к ее выполнению скрываются за давно устаревшими политиками и текущими процедурами и энергично их защищают, пытаясь затормозить или изменить подход к выполнению стратегии. Каждый раз, когда компания меняет свою стратегию, менеджеры должны пересматривать существующие политики и процедуры, целенаправленно изменять или отбрасывать те из них, которые не адаптируются к ситуации, и формулировать новые варианты реализации стратегических инициатив.

Слишком много политики также плохо для организации, это тормозит инициативу. Иногда самая лучшая политика для осуществления стратегии – готовность позволить подчиненному использовать любой доступный способ, который он сочтет нужным, если этот способ имеет смысл и работает. Небольшой структурированный хаос может быть полезным делом, когда для стратегии более необходима индивидуальная продуктивность, чем стандартизация и строгое соответствие.

Создание сильной поддерживающей связи между стратегией и политикой может означать большие политики, меньшие политики или наличие различных политик. Это может быть политика, требующая, чтобы дела делались определенным способом, или политика, предоставляющая служащим свободу выполнять работу тем способом, который, по их мнению, наиболее эффективен в каждом конкретном случае.

Сегодня в мире бизнеса действует большое количество поддерживающих систем. Они имеют глубокую привязку к деятельности конкретных фирм и гарантируют последним качество обслуживания клиентов.

Хорошо обоснованные и умело воплощенные в жизнь обеспечивающие системы, с одной стороны, улучшают механизм реализации стратегии, а с другой стороны, усиливают организационные возможности компании.

Сегодня как никогда для работы важна точная информация. Каждой организации необходима **система сбора и обработки стратегически важной информации** для своевременного принятия необходимых мер.

Для тщательного контроля за процессом выполнения стратегии менеджерам необходимо быстро реагировать на все вновь возникающие действия, принимать соответствующие решения. Такой контроль позволяет им выявить проблемы на стадии их возникновения. Ранний опыт бывает трудно оценить, но именно он дает первую реальную информацию о состоянии дел и требует тщательного анализа с целью последующей корректировки.

Информационные системы должны охватывать четыре основные области:

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

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

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

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

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

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

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

Статистическая информация дает исполнителям стратегии возможность оценить цифры; отчеты обеспечивают создание условий для новых разработок и действий, а личные контакты добавляют уверенности в создании благоприятной деловой атмосферы. Все это является хорошим барометром, оценивающим результаты работы, и служит индикатором для любых отклонений от намеченного плана. Менеджеры должны идентифицировать проблему и уловить отклонение

от плана до того, как начнут предпринимать действия по улучшению выполнения или конкретизации стратегии.

9.5. Создание корпоративной культуры, поддерживающей выбранную стратегию

У каждой компании имеется только ей присущий *организационный стиль*. На его формирование влияют:

- собственная философия и принципы;
- особые методы разрешения проблем;
- свои технологии принятия решений;
- своя деловая практика;
- свой особый кодекс ценностей.

Соединенные вместе, все эти вышеперечисленные компоненты образуют понятие «*корпоративная культура*». Через это понятие наиболее полно выражается дух корпорации.

Основой корпоративной культуры являются *убеждения и философия компании*, а формой проявления служат: 1) система ценностей; 2) принципы ведения бизнеса (дела); 3) этические нормы; 4) официальная политика; 5) традиции организации; 6) межличностные отношения; 7) практика контроля за работой персонала; 8) четкие установки и кредо компании; 9) отношение к работникам компании; 10) особая внутренняя среда фирмы.

Источниками формирования корпоративной культуры могут выступать:

- отдельные личности;
- рабочие группы;
- отделы или подразделения компании по всей ее иерархической пирамиде.

Чаще всего основные компоненты корпоративной культуры закладывают *основатели компании* или ее *первые руководители*. Им следуют сотрудники компании, работаю-

щие на тот момент в фирме, а затем и все другие работники вынуждены адаптироваться к сформировавшейся корпоративной культуре. Еще больших успехов в этом процессе можно достичь специальным подбором персонала.

Корпоративная культура не является статичной, раз и навсегда установленной формой взаимоотношений в компании. Перемены в экономике, смена лидеров и руководства компании могут внести существенные коррективы как в методы ведения дела и поведенческие стандарты, так и в ценностные ориентиры и практики. Причиной изменений в концепции культуры могут также стать новые сферы бизнеса и рынки, быстрый рост компании и численности ее персонала.

Между корпоративной стратегией и корпоративной культурой существует, как показывает обширный практический опыт, очень тесная связь, порой невидимая на первый взгляд. Успеха достигает та компания, где наблюдается полное соответствие между культурой и долгосрочными планами.

Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией фирмы являются мощными рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы. Достигается это двумя путями.

1. Условия работы, созданные с учетом полного соответствия культуры компании процессу эффективной реализации стратегии, обеспечивают сотрудников системой правил, определяющих, как им осуществлять деятельность внутри компании и как работать, понимая свои непосредственные задачи. Работники корпораций с высокоорганизованной культурой не тратят время понапрасну на выяснение, что и как им нужно делать – их корпоративная культура обладает целой системой правил, привычек и четких установок, определяющих поведение сотрудника в целом. В организа-

циях со слабо развитой корпоративной культурой, когда нет связи стратегии с культурой, отсутствие четких установок и атмосфера неопределенности работы приводят к неуверенности сотрудника и напрасной трате его усилий.

2. Высокоорганизованная культура, поддерживающая стратегию, превращает работу в образ жизни, воспитывая и мотивируя сотрудников; она имеет свою структуру, свои нормы и свою систему ценностей, а также обеспечивает приверженность персонала идеалам корпорации. В результате сотрудники лучше понимают, что они должны и чего не должны делать, и предпринимают все усилия для того, чтобы добиться большего успеха для фирмы.

Созданию корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии компании, могут способствовать *три фактора*.

1. Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, условий конкуренции и стратегии.

2. Твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры.

3. Проявление постоянной заботы о покупателях, сотрудниках компании и акционерах.

Наряду с сильной стороной корпоративной культуры существует ряд особенностей, ее ослабляющих. Это, *во-первых*, создание такой политизированной обстановки на фирме, которая позволяет влиятельным членам руководства проводить собственную политику и сопротивляться необходимым переменам. В компаниях такого рода большинство решений принимается на основе личных взаимоотношений, при этом

интересы компании отступают перед соображениями личной выгоды. *Во-вторых*, это настороженное, а порой и враждебное отношение ко всякого рода инновациям. Осторожность и уклонение от рискованных операций становятся более важными для карьеры, чем дух предпринимательства и внедрение новейших достижений науки и техники. *В-третьих*, выдвижение на руководящие посты тех менеджеров, которые придают большее значение организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию корпоративной культуры. Подобный стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании. *В-четвертых*, это нежелание заимствовать и применять чужой опыт. Нередко компании так долго занимают место лидера в отрасли, что им начинает казаться, будто они знают ответы на все вопросы. Ограниченное мышление и так называемый синдром превосходства обычно предшествуют спаду в деятельности компании.

Приведение корпоративной культуры в соответствие со стратегией фирмы представляет собой достаточно сложную задачу. *Вначале* выясняется то, какие аспекты действующей культуры являются стратегически поддерживающими, а какие нет. *Затем* менеджерам предстоит честно и открыто поговорить со всеми заинтересованными сторонами о необходимых изменениях в культуре. *И, наконец*, наступает время видимых действий, изменяющих корпоративную культуру. Действия, понятные каждому, позволяют создать новую культуру, наиболее соответствующую стратегии.

Действия менеджеров по приведению в соответствие культуры и стратегии носят *символический и реальный характер*.

Символические действия дают импульс, формирующий характер поведения работников. К ним можно отнести те:

– которые высшее руководство рассматривает как образцы для подражания: 1) усилия по снижению издержек за счет сокращения доплат руководителям; 2) признание важности реакции на запросы покупателей; 3) требование от каждого работника, чтобы он определенную часть времени проводил в беседах с клиентами с целью лучше узнать и понять их требования; 4) инициирование действий по изменению политики и стиля работы, которые мешают продвижению вперед;

– которые дополнительно стимулируют работников: чествование новых героев, людей, чьи действия и старания служат эталоном.

Реальные действия должны следовать за разговорами и планами. Предпринимаемые действия должны быть полноценными, четко определенными и безошибочно указывающими на приверженность руководства новой корпоративной культуре и новым подходам к ведению дел. Добиваются этого *разными способами*:

– осуществление нескольких быстрых успешных операций с тем, чтобы показать выигрыш от изменений в стратегии и культуре и дать пример для подражания другим;

– создание солидной компетентной команды, психологически готовой наилучшим образом реализовывать стратегию фирмы;

– замена управляющего, придерживающегося традиционных стереотипов, на управляющего «новой волны»;

– смена отработанной политики и практики работы, препятствующих проведению новых инициатив;

– осуществление серьезных организационных преобразований;

– значительные изменения в методах присуждения наград и способах продвижения по служебной лестнице, напрямую зависящие от достигнутых стратегических результатов;

– пересмотр бюджетов, позволяющий перераспределить средства со старых проектов и программ в новые сферы деятельности.

Высший управленческий аппарат должен служить примером для своих сотрудников. Успех в достижении необходимых культурных ценностей и способов поведения зависит от постоянной самоотдачи руководителя и от его настойчивости в укреплении корпоративной культуры и словами, и поступками. В данном случае отпадает необходимость в харизме и персональном магнетизме. Но остается необходимость в разъяснении множеству подразделений причин проводимых перемен. Организационными изменениями почти невозможно руководить из офиса, сидя в кабинете.

Цель соединения стратегии и культуры носит долговременный характер. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах служащих. Время это напрямую связано с размерами фирмы.

9.6. Осуществление стратегического лидерства

Взять на себя лидерство, быть «запальной свечой», проникать внутрь проблем, получать желаемый результат, обучая других, все это – тяжелая задача. В дополнение к этому, менеджер по стратегии должен *уметь играть множество разных ролей лидера*:

- предприниматель и стратег;
- администратор и исполнитель стратегии;
- помощник, наставник, оратор;
- распределитель ресурсов;
- советчик, политик, ментор;
- любимый руководитель.

В общем, проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе одного из нескольких путей ее решения. *Шесть ролей*, которые должен исполнять лидер для реализации стратегии, представлены ниже.

1. Быть в курсе всего, что происходит.
2. Поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии.
3. Поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытым для новых возможностей, внедряющем инновации.
4. Обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формулировании политики, разработке и реализации стратегии.
5. Поддерживать на высоком уровне этические нормы.
6. Проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Для отслеживания хода осуществления стратегии менеджеру нужна широкая сеть контактов и источников информации, как формальных, так и неформальных. *В обычные каналы получения информации* входят: 1) беседы с подчиненными; 2) чтение отчетов; 3) анализ последних результатов деятельности; 4) контакты с клиентами; 5) наблюдение за действиями конкурентов; 6) выслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Однако *встает проблема надежности информации*. Чтобы ее решить, рекомендуется беседовать с людьми, занимающими различные должности. Такой подход получил название *управления на основе максимальных контактов с персоналом* (УОМКП).

Политика фактически всегда выходит на сцену при формировании стратегического плана. Неординарные личности и группы неизбежно формируют коалиции, и каждая группа отстаивает свои идеи и интересы. Политика может повлиять на то, какие задачи возобладают, и какие направления развития бизнеса компании будут приоритетными при распределении ресурсов.

Итак, политические дискуссии и формирование индивидуальных и групповых альянсов – это составная часть построения системы поддержки стратегического плана и достижения согласия по способу его реализации в масштабах всей организации.

Политические способности – необходимое качество, которым должен обладать менеджер при управлении всем стратегическим процессом.

Менеджер по стратегии (или по развитию) должен понимать:

- как работает властная структура организации;
- кто из должностных лиц обладает влиянием;
- какие группы и лица являются проводниками новых идей, инициаторами, а кто – за сохранение статус-кво;
- кто может помочь в борьбе за ключевые решения;
- в каком направлении дует политический ветер.

Политика в области стратегии тяготеет главным образом к стимулированию возможностей, оказанию поддержки сильным предложениям и подавлению слабых, формированию коалиций по конкретным вопросам и достижению согласия.

Проведенное исследование стратегического управления в девяти крупных корпорациях показало, что *преуспевающие должностные лица используют следующую тактику*:

- дают слабым идеям умереть, не оказывая им поддержки или оказывая минимальную;
- устанавливают дополнительные препятствия и проверки для пользующихся поддержкой, но неприемлемых с их точки зрения идей, потому что в такой ситуации лучше не противостоять им открыто;
- поддерживают низкую политическую заинтересованность к неприемлемым идеям, заставляя нижестоящих руководителей сказать «нет»;

– допускают, чтобы наиболее негативные решения принимались коллегиально, сохраняя собственное право вето для наиболее критических моментов;

– управляют стратегией, но не диктуют ее – меньше отдавая приказов и распоряжений, опираются на неформальный опрос, стремясь выяснить и понять проблему до достижения консенсуса;

– осторожно относятся к символическим действиям и заявлениям, чтобы ложным сигналом не стимулировать движения в нежелательном направлении;

– убеждаются в том, что все рычаги управления в рамках организации замыкаются на корпоративное руководство;

– вовлекают новых людей и новые идеи в процесс принятия решений по большинству изменений, чтобы нейтрализовать их обособленные действия, противопоставленные всей компании в целом;

– ограничивают демонстрацию своих взглядов по противоречивым проблемам, если оппозиция может использовать это в своих целях.

Чтобы донести стратегию до каждого исполнителя, менеджер по стратегии должен распознавать и уметь использовать важнейшие центры поддержки новой стратегии и оппозиции к ней. Он должен обеспечить себе поддержку ключевых лиц в организации, нейтрализовать сопротивление, узнать, где находятся зоны безразличия, и обеспечить как можно более широкое одобрение своих действий.

Поддержание этичного поведения. Некоторые менеджеры не устают повторять, что их цель – не только наблюдать за соблюдением этического кодекса, но и наказывать нарушителей. Однако главное в их работе состоит не в административных наказаниях, а в *обеспечении согласия внутри компании.*

Вот *несколько советов*, которые помогут менеджерам осуществить *этическое лидерство.*

1. Они должны показывать безупречный пример своим собственным поведением и создавать традицию общности.

2. Менеджеры и служащие должны быть осведомлены о том, что – этично, а что – нет.

3. Высшее руководство должно без колебаний обращаться к кодексу чести компании и занимать твердую позицию по проблемам этики.

4. Высшее руководство должно быть готово выступать в качестве последнего арбитра по сложным вопросам.

Хорошо разработанная программа по обеспечению соответствия этическим стандартам обычно включает в себя: 1) создание наблюдательной комиссии совета директоров (конфликтная комиссия), состоящей из сторонних директоров; 2) создание комитета руководителей хозяйственных подразделений, проводящего мероприятия по устранению противоречий; 3) ежегодную проверку усилий каждого менеджера по соблюдению и контролю выполнения этических норм с предоставлением отчета о мерах по устранению нарушений; 4) требование периодического подписания сотрудниками документа об их согласии с этическими стандартами компании.

Руководство процессом внесения коррективов. В новых условиях, затрагивающих стратегию или процесс ее осуществления, менеджер должен, прежде всего, определить, нужно ли предпринимать немедленные действия.

Типичные действия менеджера в случае кризиса:

- обязать ближайших подчиненных собирать информацию и формулировать рекомендации по выходу из кризиса;

- лично председательствовать на расширенных дискуссиях по предлагаемым мерам;

- пытаться быстро прийти к согласию с другими руководителями внутри хозяйственного подразделения.

В случае, если время позволяет, то менеджерами используется *процесс постепенного создания солидарной ответственности за выход из кризиса*. При таком подходе необходимо:

- быть гибким и сохранять свободу выбора;
- задавать большое количество вопросов;
- требовать дополнительной информации от специалистов;
- поощрять участие подчиненных в разработке альтернатив и предложений по решению проблемы;
- получать ответную реакцию различных людей, предлагающих решения, и проверять потенциал и политическую приемлемость этих решений;
- обеспечить осознанное продвижение вперед в соответствии с принятыми коллективными решениями.

Помимо противодействия признаку, есть еще *проактивные регулирующие воздействия*, улучшающие стратегию или процесс ее выполнения. Возникают они, как правило, из управленческих инициатив. Практикой наработаны *различные варианты проактивной тактики*.

1. Выдача заказа на оценку возможности исследования и расширения тех сфер, в которых, как подсказывают их чувства и внутренняя интуиция, есть необходимость.

2. Сбор идей среди коллег, которым можно доверять, и их дальнейшая апробация.

3. Составление команд из людей, имеющих различные навыки, интересы, опыт, и предоставление им возможности разрабатывать интересные идеи, увеличивающие количество подходов к решению задачи.

4. Стимулирование предложений по улучшению ситуации, начиная с низших уровней управления, поощрение развития конкурирующих идей и подходов и предоставление возможности устанавливать скорость изменений на ниж-

нем уровне, чтобы окончательный, отложенный выбор наилучшим образом соответствовал ситуации в организации.

5. Общение с большим количеством людей внутри и вне организации для определения точек зрения, предложений, просто выслушивания, чтобы выделить и обобщить наиболее полезную информацию.

6. Поиск новых подходов и решений, которые выходят за рамки сохранения «статус-кво».

7. Одобрение и осуществление небольших шагов по пути создания необходимой базы для дальнейшего продвижения вперед.

8. Управление политикой изменений, обеспечение коллегиальности принятия решений и солидарности в понимании ответственности руководителями по всем аспектам выбранного варианта действий.

Процесс принятия решения о проведении корректировки стратегии в сущности один и тот же, как при выборе проактивных действий, так и мероприятий, противодействующих кризису. Он включает в себя: 1) осознание необходимости изменений; 2) сбор информации; 3) расширение понимания и важности ситуации; 4) отработку пробных вариантов; 5) создание множества альтернатив; 6) анализ вариантов «за» и «против» какого-либо выбора; 7) генерирование частичного (на удобном уровне управления) решения; 8) одобрение инициативных людей; 9) достижение согласованности в действиях среди управленческого персонала; 10) окончательное формальное одобрение согласованного курса действий.

Окончательная рекомендация менеджерам может быть выражена словами Рене МакФерсона, бывшего исполнительного директора Dana Corporation. Выступая перед студентами в Стэнфордском университете, он сказал: «Вы только должны инициировать движение вперед и быть энер-

гичными. Я совершил все возможные ошибки. Но я всегда продолжал оставаться инициативным».

Все это еще раз подчеркивает сущность стратегического управления: работа по формулированию и исполнению стратегии – это не только следование четко очерченному линейному курсу разработанной до конца стратегии, которая остается неизменной в соответствии с заранее представленным и сильно детализированным планом ее реализации. Скорее это созидание: 1) адаптация и придание стратегии нового вида в зависимости от происходящих событий и 2) использование любых управленческих инструментов, необходимых для приведения внутренних действий и поведения в соответствие со стратегией. Это процесс интерактивный, с большим количеством исследований и повторений для более тонкой корректировки стратегии и видения, целей, подходов к реализации и культуры в условиях, когда постоянно меняется ситуация, где концептуально изолированные действия по разработке и исполнению стратегии устраняются, а работа осуществляется в едином ключе.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы оказывают влияние на выбор подходов менеджера к выполнению стратегии?
2. Выберите из пяти формальных подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией те, которые в большей мере отвечают отечественным предприятиям.
3. Воспроизведите основные идеи, заложенные в рассматриваемые по теме организационные структуры.
4. Перечислите наиболее широко применяемые механизмы, дополняющие формальную организационную структуру управления.
5. Как связаны между собой реинжиниринг и реорганизация?

6. Что представляет собой создание культуры качества?
7. Какие четыре основные области охватывают информационные системы и почему именно эти?
8. Что, с вашей точки зрения, входит в понятие «хорошей работы» по Ф. Херцбергу?
9. Проранжируйте по значимости для российских предприятий субъективные качественные оценки исполнения стратегии.
10. Перечислите десять наиболее значимых форм проявления корпоративной культуры.
11. Назовите два отличительных признака адаптируемой культуры и определитесь с активностью их действия в российских условиях ведения бизнеса.
12. Что представляют собой реальные и символические действия менеджеров? Приведите примеры из отечественной практики управления.
13. Могут ли сегодняшние руководители отечественных предприятий внедрять высокие этические стандарты?

Практикум. Мы назвали *пять формальных подходов* к приведению структуры в соответствие со стратегией (функциональную специализацию, организацию по географическому принципу, децентрализованные хозяйственные подразделения, стратегические бизнес-единицы, матричные структуры). Дайте сравнительные характеристики по преимуществам и недостаткам всем вышеназванным базовым структурам.

Тестовые задания

1. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:

- а) административный, жесткий стиль управления;
- б) партисипативный стиль управления;
- в) демократический стиль управления;

г) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений.

2. Основные элементы организационной культуры:

- а) ценности, социальные установки;
- б) уровни иерархии;
- в) нравственные принципы и деловая этика;
- г) методы управления персоналом;
- д) система коммуникации.

3. Основные области стратегических изменений при реализации стратегии:

- а) культура;
- б) стиль управления;
- в) системы;
- г) персонал;
- д) имидж организации.

4. Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде является методология:

- а) управления издержками;
- б) стратегического управления;
- в) управления качеством;
- г) оперативного управления.

5. Основные процессы реализации стратегии:

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

Задание на дом 9.1. Case-study: разработайте свои варианты кодекса поведения и кодекса чести для российской компании, которую бы вы хотели возглавить.

Задание на дом 9.2. Case-study: разработайте оригинальный УОМКП для отечественного предприятия и подготовьте его презентацию в группе.

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.

3. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.

4. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 268 с.

5. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

6. *Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 2 / В. Г. Смирнова, Б. З. Мильнер, Г. Р. Латфуллин, В. Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.

7. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

8. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под стратегическим менеджментом в государственной службе понимается процесс управления в рамках учреждений государственной службы, наука и искусство управления, а также соответствующий набор навыков и техник стратегического управления. Стратегический менеджмент/стратегическое управление имеет свои особенности, проявляющиеся в миссии организации и целеполагании, методах прогнозирования и оценки результатов, процедурах контроля, ответственности и системах стимулов. Поэтому использование основ стратегического управления, несомненно, поможет чиновникам-управленцам более эффективно реализовывать каждую функцию менеджмента/управления в государственной службе, учитывая следующие аспекты стратегии управления:

- планирование и прогноз в государственных учреждениях будет осуществляться не только на основании целей, устанавливаемых вышестоящими государственными органами, но и с учетом потребностей гражданского общества;

- иерархическую структуру и соответствующие ей административно-бюрократические управленческие процедуры государственной службы необходимо последовательно насыщать демократическими процедурами;

- мотивацию в государственной службе в меньшей мере основывать на денежном вознаграждении, а в большей мере – на стимулах неденежного характера, таких как престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и т.д.;

- контроль результатов в рамках государственной службы должен осуществляться не только вышестоящими структурными единицами, но и одновременно людьми, как непосредственно, так и с помощью средств массовой информации и общественных организаций.

В любом случае, зарубежный опыт показывает, что применение основ стратегического управления в государственной и муниципальной службе приносит не только целевое оживление в работу чиновников, но и пользу социально-экономическому развитию страны.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
3. *Виссера Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
4. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: учеб. – М.: Экономистъ, 2008. – 296 с.
5. *Добренкова Е. В.* Стратегическое управление бизнесом / Е. В. Добренкова, А. М. Долгоруков. – М.: Междунар. ин-т бизнеса и управления, 2001. – 408 с.
6. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
7. *Ефимов В. С.* Стратегическое управление городом: учеб. пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. – 326 с.
8. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
9. *Журавлева Л. А.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 268 с.
10. *Иванов Ю. В.* Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
11. *Каммероу Дж.* Ваш психологический тип и стиль работы / Дж. Каммероу, Н. Баргер, Л. Кирби; пер. с англ. А. Багрянцевой. – М.: Изд-во Ин-та психологии, 2001. – 224 с.
12. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: пер. с англ. – М.: Экономика, 2004. – 239 с.

13. *Ламбен Ж. – Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер-МБА, 2004. – 800 с.
14. *Лапыгин Ю.Н.* Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 174 с.
15. *Лунев В.Л.* Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финпресс, 1997. – 298 с.
16. *Люшников А.Н.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 376 с.
17. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы) / пер. с англ. Б. Карлоф. – Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1993. – 364 с.
18. *Макхем К.* Управленческий консалтинг: пер с англ. – М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
19. *Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. соглашение, 1999. – 288 с.
20. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
21. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
22. *Общий менеджмент.* учеб. пособие для вузов / С.С. Цукарев, А.П. Кретов, С.С. Шibaева [и др.]. – Новосибирск: Наука, 2006. – 444 с.
23. *Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 2 / В.Г. Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфуллин, В.Г. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.

24. *Попов С. А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

25. *Пригожин А. И.* Современная социология организаций. – М.: Интерпракс, 1995. – 298 с.

26. *Семь нот менеджмента.* Настольная книга руководителя / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова, А. Матвеева [и др.]. – М.: Экономика, 1997. – 624 с.

27. *Стратегическое управление:* раб. тетрадь / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. С.С. Цукарев. – Новосибирск: Изд-во НГАУ, 2013. – 28 с.

28. *Стратегическое планирование* / под ред. Э.А. Уткина. – М.: Тандем, 1998. – 440 с.

29. *Территориальное стратегическое планирование: новые возможности социально-экономического развития* / под ред. Э.Ш. Акбулатова, В.С. Ефимова, Б.С. Жихаревич. – Красноярск: НП КИЦ, 2004. – 364 с.

30. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Диалектика-Вильямс, 2013. – 928 с.

31. *Ясин Е. Г.* Приживется ли демократия в России. – М.: Либерал.РУ, 2012. – 864 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Основные особенности школ стратегического управления

Первые авторы	Наименование школы	Ключевое слово	Девиз	Стадия развития организации	Основное действующее лицо	Руководство (как процесс)	Форма организации	Особенности стратегии	Содержание стратегии
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саймон Г., 1947 Марч Дж., 1958	Когнитивная	Фреймы	Воображение	Переосмысление	Разум	Пассивное и творческое	Любая	Стратегия как познание	Интеллектуальный взгляд, индивидуальное понимание
Селзник Ф., 1957; Ньюман У., 1951	Дизайна	Соответствие	Размышление	Переосмысление деятельности	Руководитель	Доминирование, оценивание	Машина	Потребность в новом курсе	Уникальные перспективы
Ансофф И., 1965	Планирования	Формализация	Программирование	Стратегическое планирование	Плановики	Чуткое восприятие процесса	Большая машина	Внешняя и внутренняя среда	Стратегический план
Шумпетер И., 1950 Коул А., 1959	Предпринимательства	Предвидение	Централизация	Зарождение, реструктуризация	Лидер	Интуитивное	Простая предпринимательская	Видение образа будущего	Уникальный взгляд, поиски ниши
Линдблом Ч., 1959 Марч Дж., 1963	Обучения	Обучение	Игра	Развитие, крупные изменения	Тот, кто учится	Чуткое к обучению	Специально созданная, профессиональная	Нет четкой стратегии	Образцы и схема действий, уникальная
Реман Э. и Норманн Р., 1960	Культуры	Объединение	Сохранение	Укрепление, инертность	Коллектив	Символическое	Миссионерская, законотенящая машина	Сохранение традиций	Коллективная перспектива, уникальная

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чандлер А., 1962	Конфигурации	Трансформация	Классификация	Упор на трансформации	Все варианты	Проводник изменений	Любая	Процесс трансформации	Любая
Шендел Д., Хаттен К., 1970 Портер М., 1980	Позиционирования	Анализ	Расчеты	Оценка	Аналитики	Чуткое восприятие анализа	Большая машина в отрасли	Одна из типовых стратегий	Запланированные позиции, хитрые приемы
Аллисон Г., 1971	Власти	Овладение	Тайное обладание	Политические проблемы, блокирование	Облеченные властью	Слабое, точно не установленное	Закрытая машина, своя сеть	Стратегия – маневр, а не перспектива	Политические образцы, тайные методы
Ханнан М. И Фриман Дж., 1977	Внешней среды	Преодоление	«Руки вверх»	Зрелость, смерть	«Окружение»	Бессильное	Покорная машина	Определяется внешней средой	Особые позиции, ниши

Основные модели стратегического менеджмента

Автор	Основные разделы	Достоинства
1	2	3
Ф. Дэвид	<p><i>1. Разработка стратегии</i></p> <p>1.1. Стратегический анализ в виде внешнего и внутреннего аудита</p> <p>1.2. Установление цели деятельности фирмы, разработка миссии на основе видения фирмы</p> <p>1.3. Установление производственных целей и стратегических ориентиров по стратегии</p> <p>1.4. Оценка и выбор альтернативного варианта стратегии</p> <p><i>2. Реализация стратегии</i></p> <p>2.1. Разработка общей экономической стратегии и пирамиды стратегий</p> <p>2.2. Разработка политики конкурентной борьбы, развития и роста фирмы</p> <p>2.3. Разработка траекторных целей (качественных)</p> <p>2.4. Разработка комплекса внутрифирменных целей («Дерево целей»)</p> <p>3. Оценка результативности стратегий при их реализации</p> <p>3.1. Оценка результативности бизнеса по стратегиям</p> <p>3.2. Организация реализации стратегии (контроль, мотивация)</p> <p>3.3. Размещение ресурсов по стратегиям</p>	<p>Большое внимание уделяется разработке стратегии на разных этапах механизма управления. Разработка конкурентной стратегии как основной</p>
Д. Томпсон	<p><i>1. Стратегический анализ</i></p> <p>1.1. Внутренний и внешний аудит</p> <p>1.2. Анализ научно-технических достижений и уровня технологий</p> <p>1.3. Анализ высокотехнологичных рынков</p> <p>1.4. Анализ бизнеса, разработка миссии</p> <p><i>2. Организация мониторинга факторов внешней среды и оценка уровня неопределенности и риска</i></p> <p>2.1. Прогнозирование тенденций рынка</p>	
	<p><i>3. Стратегический выбор</i></p> <p>3.1. Разработка стратегий, целевых установок</p> <p>3.2. Оценка финансового и ресурсного обеспечения</p> <p>3.3. Разработка альтернативного варианта стратегии фирмы</p> <p><i>4. Реализация стратегии</i></p> <p>4.1. Уточнение миссии и целей</p> <p>4.2. Формирование структуры организации стратегического управления (механизма стратегического управления: функции, задачи, ответственные)</p> <p>4.3. Оценка результативности стратегий</p> <p>4.4. Принятие стратегических решений</p> <p>4.5. Организация реализации стратегий</p>	

1	2	3
Линч	<p><i>1. Стратегический анализ</i></p> <p>1.1. Внешний, внутрифирменный аудит</p> <p>1.2. Разработка целей, миссии, видения фирмы</p> <p><i>2. Стратегическое развитие</i></p> <p>2.1. Разработка комплекса стратегий (пирамида стратегий)</p> <p>2.2. Разработка конкурентных преимуществ с выделением стержневых компетенций (внешние конкурентные преимущества) и активов фирмы (внутренние преимущества)</p> <p>2.3. Оценка конкурентного статуса фирмы в выбранном сегменте</p> <p>2.4. Мониторинг внешних факторов и выбор приоритетов в соответствии с выбранной стратегией и сегментами рынка</p> <p><i>3. Управление и реализация стратегии</i></p> <p>3.1. Разработка общеэкономической стратегии как выбор основного стратегического пути развития</p> <p>3.2. Разработка структуры и механизмов аппарата управления</p> <p>3.3. Разработка и реализация стратегии</p>	
Концепция современного стратегического менеджмента	<p>1. Стратегическое мышление</p> <p>2. Стратегический анализ</p> <p>3. Стратегическая ориентация фирмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — стратегическая оценка потенциала и конкурентного статуса фирмы — стратегический маркетинг — разработка общеэкономической стратегии (пирамиды стратегий) <p>4. Реализация стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> — формирование структуры аппарата — определение специальных функций стратегического менеджмента — расчет уровня риска — создание условий креативности — принятие стратегических решений — организация стратегического планирования — разработка стратегического бюджета — стратегические контроллинг и контроль — разработка оперативного бизнес-плана и производственной программы 	

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Раздел I. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	5
Тема 1. ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	5
1.1. Место и значение стратегии для развития организации ...	6
1.2. Эволюция стратегического менеджмента от Ф. Дэвида и Д. Томпсона до Линча. Обзор школ стратегического управления.....	8
1.3. Характерные черты процесса стратегического управления	15
1.4. Пять задач стратегического управления	17
1.5. Преимущества стратегического подхода к управлению.	20
1.6. Поведение организации при рыночной стратегии по И. Ансоффу и Ж. – Ж. Ламбену	21
Тема 2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	43
2.1. Основы стратегического управления организацией.....	44
2.2. Три задачи создания стратегии	56
2.3. Ключевые факторы формирования стратегии	67
2.4. Организация стратегического мышления менеджера	70
2.5. Креативный менеджмент как основа стратегического мышления	71
Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	80
3.1. Оценка уровня развития стратегического управления и эффективности действующей стратегии	81
3.2. PEST- анализ факторов окружающей среды	83
3.3. Анализ отрасли и конкуренции в ней	85
3.4. SWOT-анализ состояния организации в выбранном сегменте фирмы	96
3.5. SNW-анализ и оценка позиционирования параметров организации в выбранном сегменте фирмы	100
3.6. PIMS-анализ влияния выбранной стратегии на величини прибыльности и наличности.....	105
3.7. Анализ конкурентов и их возможных действий	109

3.8. Стратегические проблемы компании	114
Тема 4. СОЦИОПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	122
4.1. Факторы, влияющие на разработку стратегических решений	123
4.2. Аспекты генерации идей типологического проектирования.....	124
4.3. Социопроект как модель целевой ситуации	126
4.4. Методы и модели принятия стратегических решений по А. Осборну, У. Дж. Гордону и др.	127
Тема 5. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	136
5.1. Технологическая модель стратегической ориентации в системе рыночных отношений	136
5.2. Структурно-логическая схема конкурентоспособности организации	138
5.3.Технология формирования конкурентных преимуществ	140
Тема 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	146
6.1. Основы, система и методология стратегического планирования	147
6.2. Этапы стратегического планирования	149
6.3. Методы стратегического планирования	151
6.4. Формирование общей экономической стратегии организации	153
Тема 7. СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СЭО	161
7.1. Стратегия внутрифирменного развития и внешние стратегии.....	162
7.2. Концепция организационного развития по У. Френчу и С. Беллону	164
7.3. Стратегия организационного поведения на рынке ресурсов и стратегия внешнеэкономической деятельности (ВЭД)	167
7.4. Концепция глобальной стратегии.....	169

7.5. Технология разработки стратегий по Л. Г. Раменскому	171
Тема 8. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ	180
8.1. Жизненный цикл стратегий	181
8.2. Характеристика пяти общих стратегий конкуренции	184
8.3. Типы наступательных стратегий	187
8.4. Основные подходы к оборонительной стратегии	197
8.5. Стратегия вертикальной интеграции	200
8.6. Стратегия для конкуренции в новых отраслях	203
8.7. Жизнеспособность конкурентных стратегий в стадии зрелости СЭО	207
8.8. Стратегии в стадии стагнации и спада деятельности	211
Тема 9. ВЫПОЛНЕНИЕ СТРАТЕГИИ	217
9.1. Основные задачи, приоритеты и руководство процессом выполнения стратегии	218
9.2. Создание жизнеспособной организации	221
9.3. Реинжиниринг и структура	228
9.4. Создание поддерживающих стратегию составляющих (бюджетов, политик, процедур и систем)	230
9.5. Создание корпоративной культуры, поддерживающей выбранную стратегию	236
9.6. Осуществление стратегического лидерства	241
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	252
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	254
ПРИЛОЖЕНИЯ	257

Цукарев Семён Семёнович
Макурина Юлия Александровна
Ковалёва Олеся Сергеевна
Гааг Андрей Викторович

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
Основы стратегического управления (Часть 1)

Учебное пособие

Редактор *Т. К. Коробкова*
Компьютерная верстка *В. Н. Зенина*

Подписано в печать 30 октября 2017 г. Формат $60 \times 84^{1/16}$.
Объем 13,2 уч.-изд. л., 16,5 усл. печ. л. Тираж 100 экз.
Изд. № 4. Заказ № 1868.

Отпечатано в Издательском центре НГАУ «Золотой колос»
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160, каб. 106.
Тел. (383) 267-09-10. E-mail: 2134539@mail.ru