

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Полоцкий государственный университет»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»

Составление и общая редакция Т. Н. Плиско

Новополоцк 2007

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.050я73
С 83

Рекомендован к изданию методической комиссией
финансово-экономического факультета

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

О. П. ГОРБОКОНЬ, директор ООО «Фрутреал»;
А. П. КАСТРЮК, канд. техн. наук, доцент, первый проректор УО «ПГУ»

Стратегический менеджмент : учеб.-метод. комплекс для студ. спец.
С 83 1-25 01 07 / сост. и общ. ред. Т. Н. Плиско. – Новополоцк : ПГУ, 2007. – 284 с.
ISBN 978-985-418-567-5

Посвящен важной и актуальной проблеме современного менеджмента – стратегическому управлению. В нем излагаются традиционные и оригинальные подходы, связанные с основным комплексом управленческих решений в сфере стратегического менеджмента. Наряду с моделями стратегического управления подробно рассматриваются различные варианты разработки стратегии (конкурентных стратегий, стратегий развития бизнеса, стратегий бизнес-единиц) и процесс реализации стратегических изменений.

На конкретных примерах рассмотрены приемы стратегического анализа, представлены задания для практических занятий, вопросы для самоконтроля знаний, тесты.

Предназначен для преподавателей и студентов экономических специальностей вузов и слушателей последипломного образования, а также для руководителей и специалистов предприятий и организаций.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.050я73

ISBN 978-985-418-567-5

© Плиско Т. Н., составление, 2007
© Оформление. УО «ПГУ», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	9
1.1. Сущность стратегического управления	9
1.2. Особенности стратегического управления	12
1.3. Содержание и структура стратегического управления.....	13
1.4. Конкуренция в бизнесе	13
Вопросы для самоподготовки и контроля знаний	15
ТЕМА 2. АНАЛИЗ СРЕДЫ.....	16
2.1. Проведение анализа среды	16
2.2. Анализ макроокружения.....	17
2.3. Анализ непосредственного окружения	21
2.4. Анализ внутренней среды.....	23
2.5. Методы анализа среды.....	25
2.6. Составление профиля среды	27
Вопросы для самоподготовки и контроля знаний	31
ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	33
3.1. Понятие миссии	35
3.1.1. Факторы выработки миссии	37
3.1.2. Формирование миссии	38
3.2. Цели организации.....	39
3.2.1. Направления установления целей	41
3.2.2. Иерархия целей	42
3.2.3. Требования к целям	43
3.3. Установление целей	46
3.3.1. Способы установления целей	49
3.3.2. Формы принятия решений	50
Вопросы для самоподготовки и контроля знаний	51
ТЕМА 4. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ.....	52
4.1. Анализ экономического положения в отрасли.....	52
4.2. Анализ конкурентных сил	54
4.3. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил	59
4.4. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций	61
4.5. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов	65
4.6. Выявление ключевых факторов успеха.....	68
4.7. Оценка привлекательности отрасли	69
Вопросы для самоподготовки и контроля знаний	71
ТЕМА 5. СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ	72
5.1. Сущность и преимущества стратегического планирования	72
5.2. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки	76
5.3. Управленческое обследование	81
5.4. Сценарное планирование.....	84
5.5. Стратегические беседы	85
5.6. Методические рекомендации по сценарному планированию.....	86
Вопросы для самоподготовки и контроля знаний	91

ТЕМА 6. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЫБОРА СТРАТЕГИИ	92
6.1. Сущность стратегии организации.....	92
6.2. Уровни стратегии	93
6.3. Построение конкурентных преимуществ.....	99
6.3.1. Базовые конкурентные стратегии	100
6.3.2. Цепочка и система стоимости	114
6.4. Типы стратегий развития бизнеса.....	115
6.4.1. Стратегии концентрированного роста.....	115
6.4.2. Стратегии интегрированного роста	116
6.4.3. Стратегии диверсифицированного роста	117
6.4.4. Стратегии сокращения	118
6.5. Наступательные и оборонительные стратегии	119
6.6. Определение стратегии организации.....	122
6.7. Выбор стратегии организации с помощью матрицы Томпсона – Стрикленда ..	126
6.8. Оценка выбранной стратегии	129
Вопросы для самоподготовки и контроля знаний	135
ТЕМА 7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.....	136
7.1. Процесс реализации стратегии.....	136
7.2. Создание организационной структуры управления стратегией	140
7.3. Приведение структуры в соответствие со стратегией	141
7.4. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры	146
7.5. Реинжиниринг бизнес-процессов	157
7.6. Увязка бюджетов со стратегией.....	159
7.7. Поддерживающие подсистемы	159
7.8. Система поощрения.....	161
7.9. Формирование организационной культуры поддерживающей стратегии	163
Вопросы для самоподготовки и контроля знаний	165
ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ	166
8.1. Стратегический контроль	166
8.2. Стратегический контролинг	170
8.2.1. Функции стратегического контролинга.....	170
8.2.2. Стратегический и тактический контролинг	171
8.3. Методические рекомендации по становлению и развитию стратегического менеджмента в Вашей организации	172
Выводы	173
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	175
ТЕСТЫ	226
ЗАДАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ	236
ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	262
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	265
ПРИЛОЖЕНИЕ	267

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление – это такое управление, которое связано с постановкой целей и задач организации, ориентирует ее деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает организации возможность выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей.

С некоторой степенью условности весь материал дисциплины «Стратегический менеджмент» и весь комплекс решаемых в ходе стратегического управления задач можно разбить на диагностику текущего состояния организации, разработку стратегии и реализацию стратегии.

Стратегический менеджмент – это «управленческая дисциплина», поскольку она связана с изучением стратегических решений.

Стратегическое решение – управленческое решение, касающееся разработки или реализации стратегии организации.

Область стратегических решений весьма широка. Они касаются выбора направления развития, партнеров, возможностей использования сильных сторон предприятия, компенсации отрицательных последствий слабых сторон внешней среды, конкурентной политики. Необходимость принятия стратегических решений возникает в связи с тем, что стратегический характер приобретают и ресурсы, их логистика, функции структурных подразделений, бизнес-процессы.

Все это, с одной стороны, свидетельствует о той роли, которую играет стратегический менеджмент в управлении хозяйственной деятельностью, а с другой – о наличии большого числа межпредметных связей, возникающих между стратегическим менеджментом как учебной дисциплиной и другими предметами.

Проблематика стратегического менеджмента достаточно широка и предполагает обсуждение отдельных стадий стратегического управления на разных уровнях – корпорации, подразделения, функциональной службы, на операционном уровне. Другие аспекты связаны с разработкой стратегии в зависимости от характера конкурентной борьбы и позиции организации, а также с учетом внутренних сильных и слабых сторон предприятия. Отдельным вопросом является специальный, достаточной специфический подход к систематизации, группировке, классификации характеристик, особенностей, стратегий. Для этого подхода характерно стремление использовать элементы многомерного анализа. Это отражается в так назы-

ваемом матричном анализе, представляющем собой группировку анализируемых объектов в пространстве двух показателей, критериев, что позволяет анализировать взаимное расположение объектов, выявлять стратегические группы, формировать стратегию в отношении тех или иных товаров или структурных подразделений.

К числу основных содержательных линий дисциплины можно отнести следующие:

- стратегический менеджмент как процесс, совокупность множества процедур, связанных прямыми и обратными связями с разными характеристиками;

- стратегический менеджмент как некоторая иерархия целей, стратегий, задач, менеджеров и т.д. Отчасти иерархичность этой системы обусловлена иерархичностью структуры управления вообще, а отчасти спецификой задач стратегического менеджмента и подчиненностью, возникающей не между уровнями управления, а между задачами стратегического менеджмента;

- стратегический менеджмент как совокупность подходов, методов, методик решения отдельных задач. Значительное место среди них занимают SWOT-анализ, матричный анализ и ряд других;

- стратегический менеджмент как некое множество типовых стратегий. Это позволяет, во-первых, проводить идентификацию проводящейся стратегии, а во-вторых – в определенной степени разработку стратегии заменить выбором из наиболее типовых стратегий, задавая соответствующие параметры;

- стратегический менеджмент как совокупность разработки стратегии и ее выполнения;

- стратегический менеджмент как дисциплина, позволяющая организовывать при разработке стратегии анализ, исследование и учет факторов внешней и внутренней среды;

- стратегический менеджмент как дисциплина, в центре внимания которой находится конкурентоспособность организации, уровень поддержания или повышения которой и является главной составляющей стратегических целей.

Дисциплины, предшествующие изучению данной дисциплины

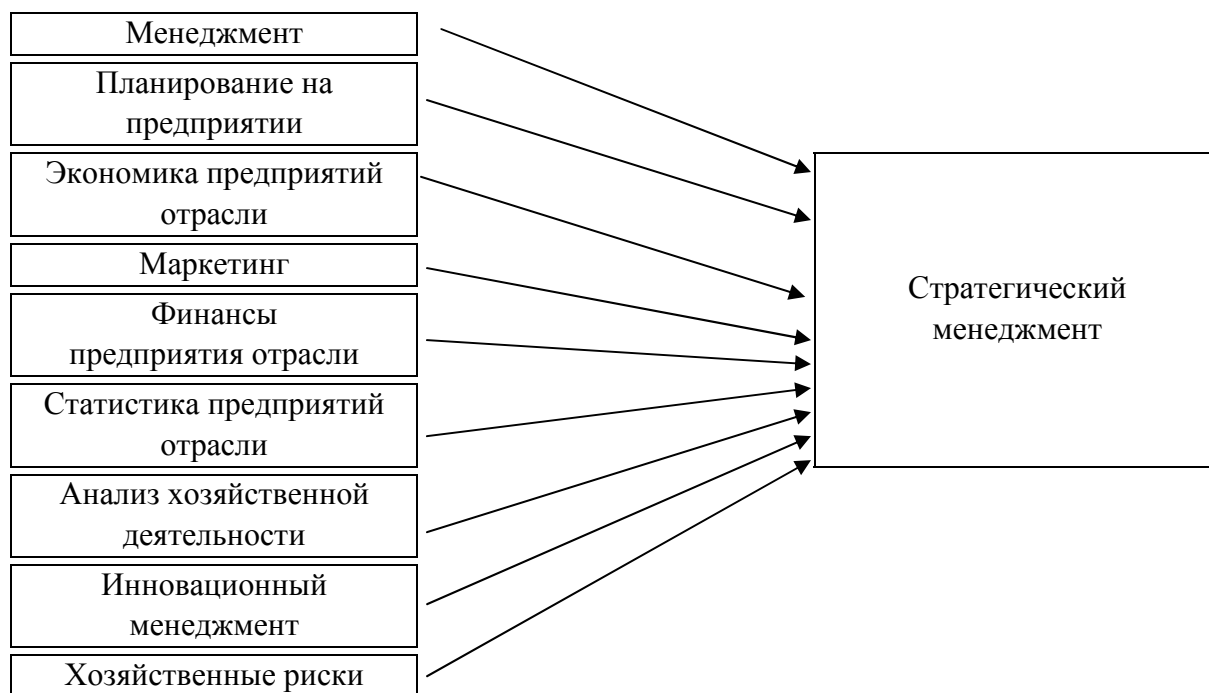


Рис. 1. Взаимосвязь дисциплины «Стратегический менеджмент» с другими дисциплинами учебного плана по специальности 1-25 01 07

Следует отметить, что при определении места стратегического менеджмента как составной части менеджмента его относят к числу интегрированных компонентов.

Цель преподавания дисциплины – формирование у студентов знаний и навыков стратегического планирования, оценка стратегического положения организации и приведение его в соответствие с условиями имеющейся внешней среды.

Основные задачи дисциплины предполагают обучение студентов методам стратегического анализа, процедурам принятия стратегических решений, способам реализации стратегий, ведению стратегического контроля.

После изучения дисциплины студенты должны знать:

- сущность и значение стратегического менеджмента;
- методы анализа и диагностики внутренней среды;
- методы анализа внешней среды и прогнозирование;
- мониторинг внешней среды;
- методы стратегического анализа и выбора;
- способы реализации стратегии;
- методы стратегического контроля.

После окончания курса студенты должны уметь:

- анализировать и прогнозировать внешнее окружение предприятия;
- проводить управленческое обследование, выявлять сильные и слабые стороны предприятия;
- определять долгосрочные цели и стратегии предприятия;
- проводить стратегический анализ и выбор;
- контролировать реализацию стратегии.

Для достижения целей и задач, стоящих перед дисциплиной, предусматривается проведение лекций, практических занятий и организация самостоятельной работы студентов.

Для подготовки к занятиям и освоения дисциплины предложен список современной отечественной и зарубежной учебно-методической литературы, законодательных и нормативных актов.

Состав тем, изучаемых дисциплиной «Стратегический менеджмент», количество аудиторных часов в разрезе лекционных и практических занятий для студентов дневного отделения представлены в табл. 1.

Таблица 1

Распределение аудиторных часов по темам и видам учебных занятий

Наименование тем	объем в часах	
	лекции	практические занятия
1. Основные понятия стратегического менеджмента.	2	2
2. Анализ среды (внешней и внутренней)	4	4
3. Формирование миссии и целей организации, целевых приоритетов	2	2
4. Анализ ситуации в отрасли	4	4
5. Сущность и организация работ по стратегическому планированию на предприятии	4	4
6. Анализ стратегического положения предприятия и выбор стратегии	4	4
7. Реализация стратегии предприятия	4	4
8. Организация контроля выполнения стратегии	4	4
ВСЕГО:	28	28

ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Сущность стратегического управления
2. Особенности стратегического управления
3. Содержание и структура стратегического управления
4. Конкуренция в бизнесе

1.1. Сущность стратегического управления

Предшественником стратегического управления было стратегическое планирование, а его предшественником – система долгосрочного планирования. Эта система получила максимальное развитие на западе в 50-е годы и применялась, как правило, в крупных, а иногда в средних компаниях. Тогда типичной была ситуация быстрого корпоративного роста, которая сопровождалась резким увеличением размеров организации и повышением сложности системы ее менеджмента. Основным методом долгосрочного планирования стала экстраполяция ключевых тенденций и факторов, определяющих специфику развития организации в прошлом, с некоторой их коррекцией на будущее.

В 60 – 70 годы долгосрочное планирование в США и Западной Европе переросло в систему стратегического планирования. В определенной мере эта система стала ответной реакцией ряда компаний на существенные изменения их внешней среды, которое проявилось в насыщении соответствующих рынков. Считалось, что главное *отличие стратегического планирования* от всех других видов планирования – это его принципиальная направленность *не внутрь организации, а вовне*. В эволюции корпоративного управления этап перехода от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации» связывают со стратегическим планированием.

Характерная черта открытой организации – это профессиональный стратегический анализ изменений своей внешней среды и выработка адекватной адаптивной реакции.

Наряду с учетом тенденций внешней среды, стратегическое планирование *интегрирует* все последние достижения в области методов планирования и, по сравнению с долгосрочным планированием, являлся более сложным и многогранным. В арсенал *методов* стратегического планирования, которые остаются актуальными и сегодня, входят: модели анализа инвестиционных портфелей, сценарное планирование, системы экспертных оценок, ситуационное планирование.

С середины 70-х в большинстве крупных и средних западных компаний появились централизованные подразделения общекорпоративного

планирования – «бум стратегического планирования». Однако с начала 70-х годов четко проявились *недостатки и трудности применения* стратегического планирования: заданность сверху, дорогие специалисты, большая длительность разработок, а в будущее по-прежнему переносятся параметры и тенденции, уже заданные прошлым периодом.

Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту под влиянием таких факторов:

- объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды;
- достаточно широкое субъективное осознание реальной недостаточности эффективности СП;
- новое понимание стратегии, представленное в трудах А. Чандлера, Г. Саймона и др. крупных исследователей;
- новые методы решения стратегических проблем развития организации, которые были предложены и внедрены в бизнес-практике ведущими консалтинговыми фирмами (BCG, McKinsey&Co).

Начиная с 1972 г. стратегический менеджмент стали практиковать Coca-cola, General Electric и другие ведущие американские компании.

Ведущая идея, отражающая сущность перехода от оперативного управления к стратегическому – необходимость переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

В настоящее время исключительно важным стало осуществление такого управления, которое обеспечивает *адаптацию фирмы* к быстро меняющейся окружающей среде. Преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый (а не большой по сравнению с малым).

Стратегическое управление – это система, разрабатывающая и реализующая стратегию организации. *Стратегия* – это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу в виде *долгосрочной программы конкретных действий*, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества.

Важный элемент стратегии организации – *ответ на вопрос*: Как вести конкурентную борьбу?

Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам.

Стратегическое управление – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ профессио-

нальной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией:

1. Стратегичность управления 50 – 60-х гг. – долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков.

2. 70-е гг. – выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов.

3. 80-е гг. – центром стратегичности поведения фирмы стало создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения; основа стратегических решений – выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего; должна быть обеспечена возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

Таблица 1.1

Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющее решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Проявления нестратегического управления:

- организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будут происходить качественные изменения;
- выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

1.2. Особенности стратегического управления

1. Стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации – это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

2. Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур, схем.

В целом на практике стратегическое управление – это:

- а) симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;
- б) высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;
- в) активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

3. Требуется огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

4. Резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

5. Важнейшая составляющая стратегического управления – реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения.

1.3. Содержание и структура стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Важная особенность структуры стратегического управления – устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

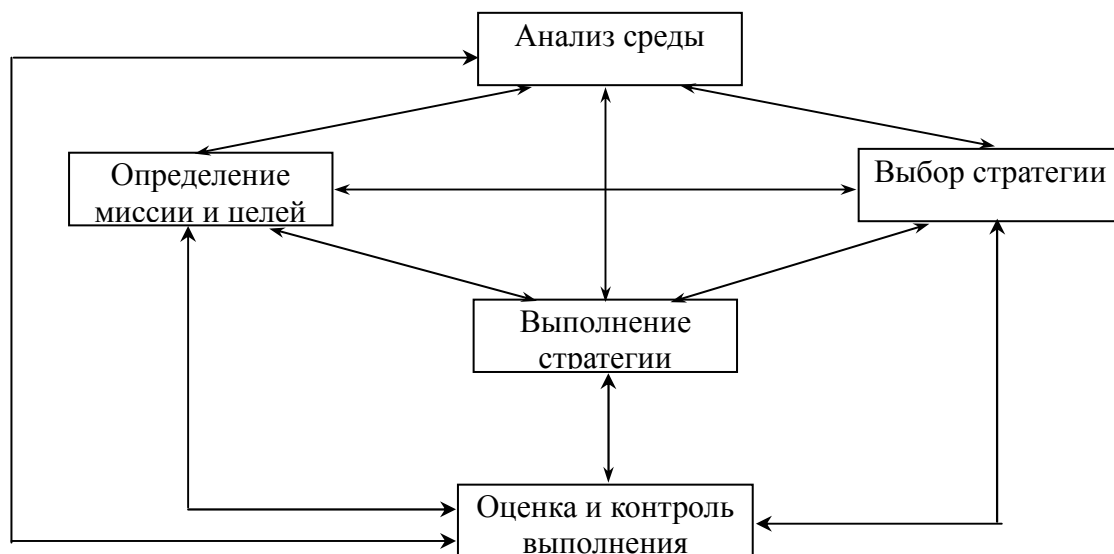


Рис. 1.1. Структура стратегического управления

1.4. Конкуренция в бизнесе

Стратегический менеджмент играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности организации на долгосрочную перспективу.

Классическими работами по анализу конкуренции в бизнесе считаются работы профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера. Он

утверждает, что суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием 5 основных сил, которые представлены на рис. 1.1.

Приведем краткое описание этой схемы, данное самим М. Портером: «Значение каждой из пяти сил меняется от бизнеса к бизнесу и в конечном счете предопределяет его прибыльность. В тех случаях, когда действия этих сил складываются благоприятно ... многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В бизнесах, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно... очень немногим фирмам удастся долго сохранять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность бизнеса потому, что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли».

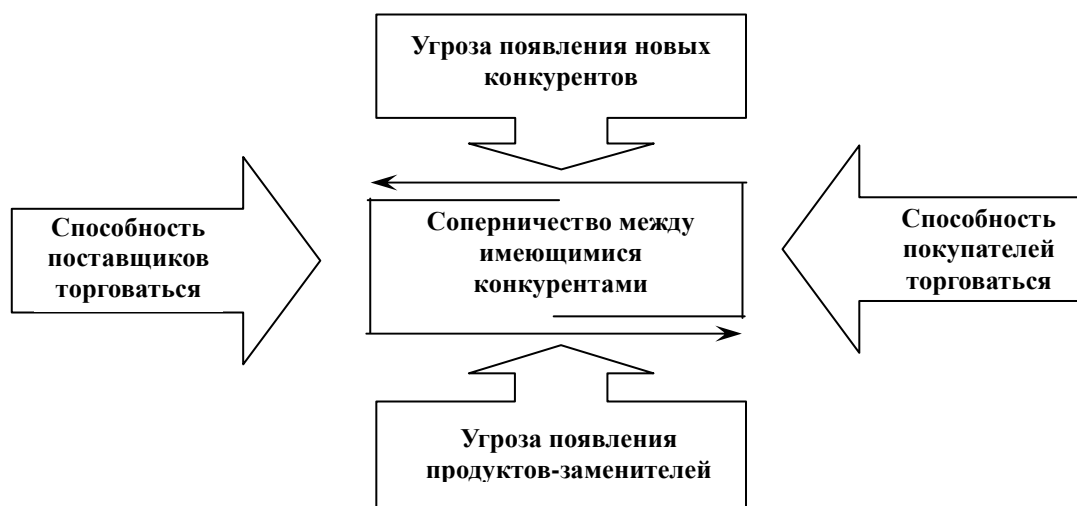


Рис. 1.2. Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе, М. Портер

Общий потенциал прибыльности бизнеса снижается из-за угрозы появления *новых конкурентов и продуктов-заменителей*. Сильные *поставщики и покупатели*, которые умеют торговаться, отстаивая свои интересы, также снижают прибыль организации.

Усиление конкуренции между участниками данного бизнеса снижает общий уровень прибыльности, т.к. для сохранения своей конкурентоспособности каждая организация-конкурент должна осуществить соответствующие дополнительные затраты (сервис, реклама, качество торговли).

Конкретные значения каждой из 5 сил – в данной отрасли и в данное время – определяются конкретной структурой бизнеса, т.е. тем ситуацион-

ным сочетанием ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данном бизнесе.

Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:

1. Что является объектом изучения стратегического менеджмента?
2. Назовите и охарактеризуйте основные этапы развития стратегического перехода к управлению организацией.
3. Что такое стратегическое управление?
4. Проведите сравнение оперативного и стратегического управления.
5. Назовите особенности стратегического управления.
6. Изобразите структуру стратегического управления и охарактеризуйте каждый из пяти взаимосвязанных управленческих элементов.

ТЕМА 2. АНАЛИЗ СРЕДЫ

1. Проведение анализа среды
2. Анализ макроокружения
3. Анализ непосредственного окружения
4. Анализ внутренней среды
5. Методы анализа среды, SWOT-анализ
6. Составление профиля среды

2.1. Проведение анализа среды

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для то-

го, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации. Рассмотрим более подробно то, как анализируется каждая из сред.

2.2. Анализ макроокружения

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Экономическая компонента

Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке. Например, низкая цена рабочей

силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

Правовая компонента

Анализ *правового регулирования*, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Политическая компонента

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом

важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования фирмы.

Социальная компонента

Изучение *социальной компоненты* макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие как на вход организации, так и на ее выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

Технологическая компонента

Анализ *технологической компоненты* позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не

менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии ее изготовления является так называемый процесс переноса технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в результате развития компьютеров, это произошло с рынком часов в результате введения в механизм часов интегральных схем, это произошло с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в результате тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий.

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

Подход к изучению компонент

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента. Первое – это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно

изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Второе – это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

2.3. Анализ непосредственного окружения

Организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, и, тем самым, активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

1) Покупатели

Необходимо составить профиль тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Характеристики профиля покупателя:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);

– отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга (=> замена сильного в торговле на более слабого).

Факторы, определяющие торговую силу покупателя:

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

Важно обратить внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

2) Поставщики

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Необходимо построить такие отношения с поставщиками, которые обеспечивали бы организации максимум силы при взаимодействии с ними.

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

Первоочередные для анализа характеристики поставщиков:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

3) Конкуренты

Основная задача анализа – выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Субъекты конкуренции:

- фирмы данной отрасли;
- фирмы, которые могут войти на данный рынок;
- фирмы, которые производят замещающий продукт.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры (углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных возможностей и т.п.).

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Если с появлением замещающего продукта теряется рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Следовательно, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

4) Рынок рабочей силы

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач (основные характеристики, стоимость, политика профсоюзов) [5].

2.4. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя

среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Срезы внутренней среды

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

Сильные и слабые стороны организации

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны

служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых и сильных сторонах.

Анализ организационной культуры

Организационная культура пронизывает любую организацию насквозь, проявляясь в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

2.5. Методы анализа среды

Метод SWOT (СИЛА, слабость, возможности и угрозы)

По Томпсону и Стрикланду:

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- самодовольство среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;

- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

(Возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность.)

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что ...;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- мучение с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;

- конкурентные недостатки;
 - ниже среднего маркетинговые способности;
 - неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.
- (Организация может дополнить эти списки.)

Матрица возможностей

Возможности:

- ВС, ВУ, СС – имеют большое значение для организации, их надо обязательно использовать;
- НС, СУ, ВМ – можно использовать, если имеется достаточное количество ресурсов;
- СМ, НУ, НМ – практически не заслуживают внимания организации.

Матрица угроз

- ВР, ВК, СР – большая опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения;
- ВТ, СК, НР – должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке;
- НК, СТ, ВЛ – внимательный и ответственный подход к их устранению;
- НТ, СЛ, НР – внимательно отслеживать их развитие [18].

2.6. Составление профиля среды

Удобно применять отдельно для макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. Данный метод позволяет оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Анализ среды – это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям.

Таблица 2.1

Анализ сильных и слабых сторон организации

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческий персонал; • Мораль и квалификация сотрудников; • Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли; • Кадровая политика; • Использование стимулов для мотивирования выполнения работы; • Возможность контролировать циклы найма рабочей силы; • Текучесть кадров и прогулы; • Особая квалификация сотрудников; • Опыт 	<ul style="list-style-type: none"> • Какой стиль управления использует высшее руководство; • Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства; • Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации; • Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества; • Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам; • Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации; • Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля
Организация общего управления	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура; • Престиж и имидж фирмы; • Организация системы коммуникаций; • Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование); • Организационный климат, культура; • Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений; • Квалификация, способности и интересы высшего руководства; • Система стратегического планирования; • Внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм) 	<ul style="list-style-type: none"> • Четко ли распределены в организации права и обязанности; • Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек; • Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками; • Система контроля запасов, оборот запасов; • Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей; • Экономия от масштаба производства; • Техническая эффективность мощностей и их загруженность; • Использование системы субконтрактирования; • Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль; • Отдача от использования оборудования; • Контроль за процессом изготовления продукта; • Проектирование, составление графика работы; • Закупка; • Контроль качества; • Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек; • Исследования и разработки, инновации; • Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара 	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели; • Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы; • Какова отдача от исследований и разработок; • Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Продукты (услуги), производимые фирмой; • Сбор необходимой информации о рынке; • Доля рынка; • Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; • Жизненный цикл основных продуктов; • Каналы распределения: число, охват и контроль; • Организация сбыта: знание потребностей покупателей; • Имидж, репутация и качество товара (услуги); • Продвижение товаров на рынок и их реклама; 	<ul style="list-style-type: none"> • Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии; • Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем; • Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка; • Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков;

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
	<ul style="list-style-type: none"> • Ценовая политика; • Процедуры установления обратной связи с рынком; • Развитие новых продуктов, услуг и рынков; • Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; • Отношение к марке 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей
Финансы и учет	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность привлечения краткосрочного капитала; • Возможность привлечения долгосрочного капитала; • Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; • Отношение к налогам; • Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам; • Возможность использования альтернативных финансовых стратегий; • «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала; • Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек; • Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> • Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации; • Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями; • Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности; • Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации; • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику

strength – сила;

opportunities – возможности;

threats – угрозы.

weakness – слабость;

О	S
Возможности	Сильные стороны
Т	W
Угрозы	Слабые Стороны

Внешняя среда

Внутренняя среда

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

Рис. 2.1. Матрица SWOT

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ М
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ М
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ М

Рис. 2.2. Матрица возможностей

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	"легкие ушибы"
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рис. 2.3. Матрица угроз

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D = A * B * C$
1.				
2.				
3.				
...				

Рис. 2.4. Метод составления профиля среды

важность для отрасли: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

влияние на организацию: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

направленность влияния: +1 – позитивная; –1 – негативная.

Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:

1. Назовите совокупность трех сред, составляющих окружение организации.
2. По каким компонентам проводится анализ макроокружения?
3. Охарактеризуйте экономическую компоненту макроокружения.
4. Охарактеризуйте правовую компоненту макроокружения и порядок ее исследования.

5. Охарактеризуйте политическую компоненту макроокружения и порядок ее исследования.

6. Охарактеризуйте социальную компоненту макроокружения и порядок ее исследования.

7. Охарактеризуйте технологическую компоненту макроокружения и порядок ее исследования.

8. Порядок проведения анализа непосредственного окружения (микросреды).

9. По каким критериям оценивается влияние покупателей?

10. По каким аспектам проводится анализ влияния поставщиков?

11. Как выявляются слабые и сильные стороны конкурентов?

12. Влияние рынка рабочей силы.

13. Охарактеризуйте внутреннюю среду организации по пяти срезам: кадровому, организационному, производственному, маркетинговому, финансовому.

14. Методы анализа среды. SWOT-анализ.

15. Изобразите и охарактеризуйте матрицу SWOT.

16. Изобразите и охарактеризуйте матрицы возможностей, угроз.

17. Метод составления профиля среды.

ТЕМА 3. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие миссии
2. Цели организации
3. Установление целей

Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Старая мудрость о том, что не бывает попутного ветра для корабля, команда которого не знает, куда плывет, образно иллюстрирует это положение. Но целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении.

В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация – это объединение людей, преследующих определенные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации имеют определенную целевую ориентацию. Далее, люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.), преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, так же, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в ней, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в ее деятельности.

Организация сама по себе не имеет и не может иметь целей. Цели имеют отдельные люди, которые пытаются с помощью организации достичь их. Естественно, при этом они должны чем-то поступаться, чем-то жертвовать в пользу организации. Желания и устремления отдельных людей, т.е. их цели, обычно находятся в противоречии с целями других. Именно это противоречие разрешает менеджмент путем установления целевых ориентиров организации.

Совершенно обоснованно считается, что поиск и установление равнодействующей целевых ориентиров различных людей или же групп людей, решающих свои проблемы посредством взаимодействия с организацией, является ключевой ролью менеджмента. Если менеджменту удастся

ориентировать организацию так, что достижение целей организации позволяет отдельным людям и группам людей, от деятельности которых зависит успех функционирования организации в конкурентной среде, достигать своих целей, то можно сказать, что менеджмент ведет организацию в правильном направлении. Если же противоречия не разрешаются в целевых ориентирах организации, то это означает, что менеджмент не справляется со своей ключевой ролью.

В практике бизнеса

Партнеры банка «Российский кредит», владеющие более чем 36 % акций одного из крупнейших в мире производителей железорудного сырья, Лебединского ГОКа, решили сменить генерального директора этого комбината и назначить на его место одного из выдвинутых ими двух кандидатов. До этого генеральный директор предпринял несколько акций, направленных на ослабление влияния партнеров банка «Российский кредит». В частности, была проведена дополнительная эмиссия акций, в результате которой резко снизилась доля партнеров «Российского кредита». Партнеры банка подали в суд апелляцию о признании незаконности эмиссии. Апелляция рассматривалась судами различных инстанций. В конце концов выиграли партнеры банка. Желание сместить генерального директора г-на Калашникова с занимаемого поста и назначить на его место своего кандидата высказал также губернатор Белгородской области Евгений Савченко, фактически контролирующий 25 % акций комбината, принадлежащих белгородскому фонду имущества. Губернатор выдвинул на этот пост своего заместителя г-на Калинина, с кандидатурой которого в конечном счете согласились и партнеры банка «Российский кредит».

В ответ на это действие акционеров генеральный директор комбината г-н Калашников заручился поддержкой трудового коллектива, который полностью разделяет его позицию и готов пойти на крайнюю меру – бессрочную забастовку.

Созванное по инициативе партнеров «Российского кредита» внеочередное собрание акционеров сместило г-на Калашникова с поста генерального директора и назначило на его место г-на Калинина. В собрании приняли участие акционеры, владеющие в совокупности 55,25 % акций. Все решения собрания были приняты практически единогласно, потому что по призыву г-на Калашникова сотрудники предприятия, владеющие в совокупности 35 % акций, проигнорировали это собрание акционеров.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и, соответственно, о целевом начале в управлении организацией, то обычно гово-

рят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть стратегического управления.

3.1. Понятие миссии

При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.

Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Далее речь пойдет о миссии в узком понимании.

Носители интересов

Как уже говорилось, целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие оплату своих услуг или же аналогичные услуги со стороны организации;
- местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанное в первую очередь с формированием социальной и экологической сред обитания организации;
- общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из них принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что организация из себя представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому

миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

3.1.1. Факторы выработки миссии

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию ее расшифровке должны быть отражены:

- целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии важным является отражение в содержании и форме изложения миссии имиджа, которым обладает организация.

3.1.2. Формирование миссии

Для чего же все-таки формулируется миссия, что она непосредственно дает для деятельности организации.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;
- дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность

неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения *разделялись* если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии – это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

3.2. Цели организации

Понятие и виды целей

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, *цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на *долгосрочные* и *краткосрочные*. В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, – долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение 1 – 2 лет, и, соответственно, долгосрочными – цели, достигаемые через 3 – 5 лет.

Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются *среднесрочными*.

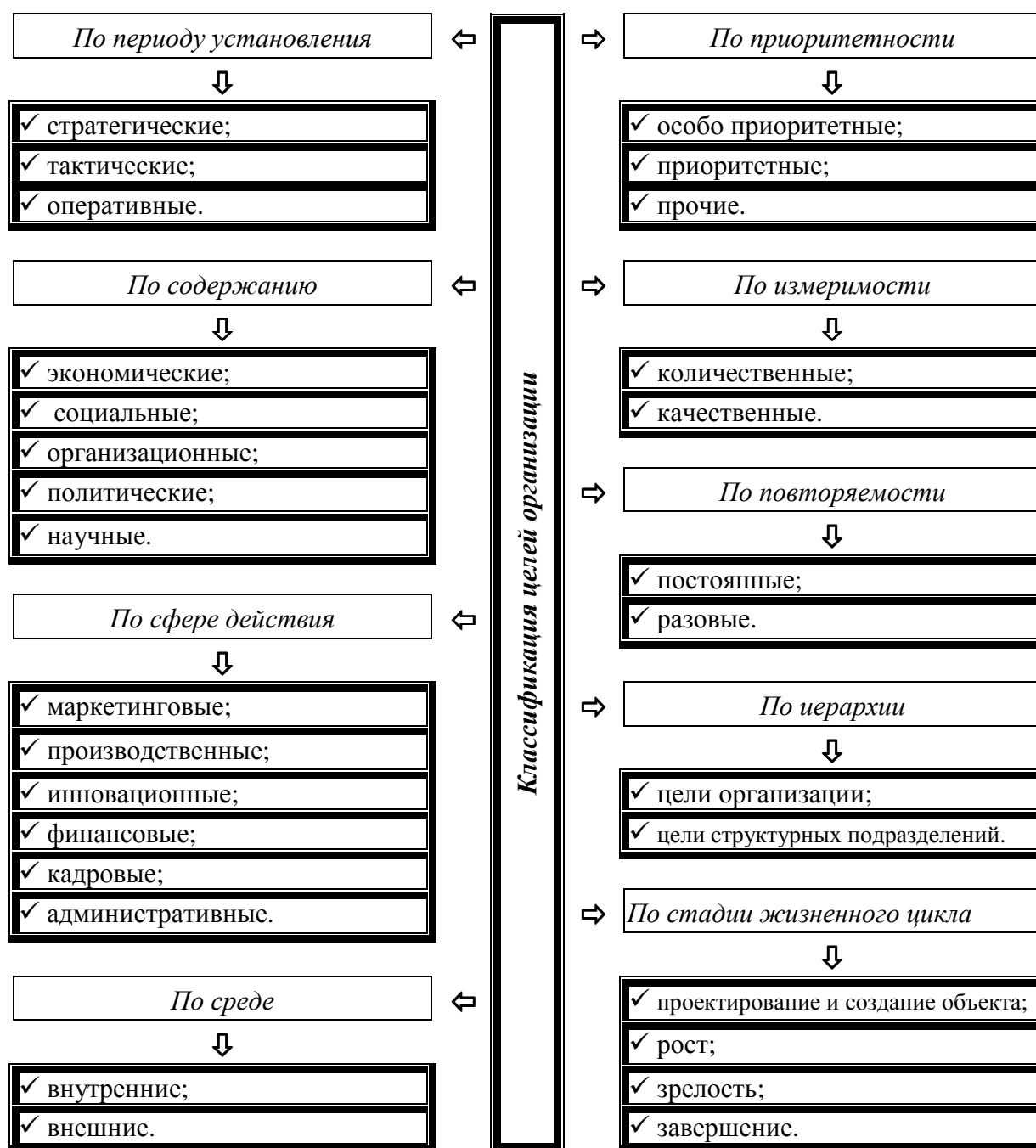


Рис. 3.1. Типология целей организации

3.2.1. Направления установления целей

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существует четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

- 1) доходы организации;
- 2) работа с клиентами;
- 3) потребности и благосостояние сотрудников;
- 4) социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие.

1. В сфере доходов:

- прибыльность, отражаемая в показателях типа величины прибыли, рентабельности, дохода на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля рынка относительно конкурента, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера используемых мощностей, количества единиц техники и т.п.;
- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки вывода нового продукта на рынок, качество продукта и т.п.

2. В сфере работы с клиентами:

– работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.

3. В сфере работы с сотрудниками:

– изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений, и т.п.;

– человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество пропусков работы, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.

4. В сфере социальной ответственности:

– оказание помощи обществу, описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

3.2.2. Иерархия целей

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

– цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;

– цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Например, краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, «подчинены» им и определяют деятельность организации в ближайшей перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно посредством достижения краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Цели роста

Одними из самых важных для стратегического управления являются *цели роста организации*. Данные цели отражают соотношение между тем-

пами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может наблюдаться сокращение. Соответственно этим типам темпа роста может устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель *быстрого роста* является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. В этом случае организация должна развиваться быстрее отрасли. Организации в том случае, если для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать по времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель *стабильного роста* предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель *сокращения* ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленным темпом, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь не означает, что в организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения.

Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех перечисленных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно сменять одна другую. При этом отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этим целям.

3.2.3. Требования к целям

Цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть *достижимыми*. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельные возможности исполнителей. Нереальная цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть *гибкими*. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми провести модификации установленных целей с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, либо же можно было бы каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть *конкретными*, обладающими необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать. Чем более конкретна цель, тем легче выработать стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а, следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть *совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным. Но иерархическая совместимость – не единственное направление установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем

рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также всегда важно помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

В-шестых, цели должны быть *приемлемыми* для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджмент тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие среды проживания в местном масштабе и т.п.

Естественно, что при установлении целей очень трудно свести воедино разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую заработную плату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставлять продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Все это должны учитывать менеджеры и составлять цели таким образом, чтобы в них нашли воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

3.3. Установление целей

Фазы установления целей

С точки зрения логики действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс установления целей в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй – выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации. Ранее были рассмотрены вопросы, относящиеся к анализу среды и выработке миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс формирования целей организации.

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также очень сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого никак не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к изменениям. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Вот почему очень важно выявлять тренды, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, всего правильно предусмотреть невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из вскрытых трендов. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Но тем не менее, не абсолютизируя тренды, они должны формулировать цели таким образом, чтобы эти тренды нашли в них свое отражение.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить то, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей организации. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета

величины целей. Важное значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макро-окружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

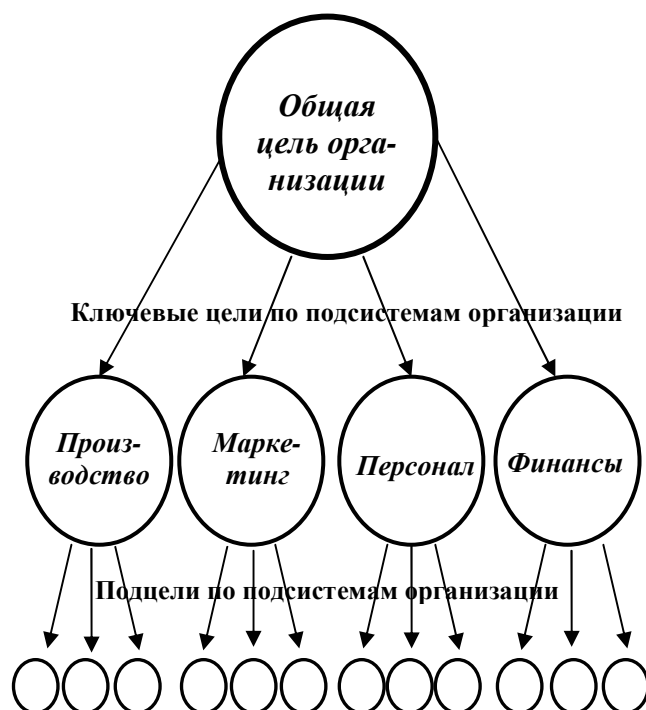
Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным целям, так и по краткосрочным. Процесс декомпозиции целей верхнего уровня в цели нижних уровней либо же процесс сведения целей нижних уровней в цели более высоких уровней предполагает построение дерева целей, в котором в зависимости от установленной субординации целей фиксируется четкая зависимость цель – средство. Эта зависимость определяет то, какие цели на практике выступают средствами для достижения других целей.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом в выполнении целей организации, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им предстоит добиться, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

В реальной практике используется метод декомпозиции главной цели на подцели с использованием «дерева целей».

Модель в виде дерева целей – удобный и апробированный на практике инструмент, реализующий системный подход к определению состава целей и задач менеджмента. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия.

Правила осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели



✓общая цель должна содержать описание конечного результата;

✓при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;

✓при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;

✓подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из друга;

✓фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки;

✓количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры;

✓важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Рис. 3.2. Дерево целей как инструмент обеспечения соподчиненности и развертываемости целей стратегического менеджмента.

3.3.1. Способы установления целей

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следует неизменность. Ранее уже говорилось, что в силу динамизма среды цели могут меняться. Возможно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

Но возможен другой подход. Многие организации осуществляют систематическое упреждающее изменение целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в них учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации субъектами влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Одним из наиболее важных моментов, определяющих процесс установления целей в организации, является степень делегирования права принятия решений по целям нижним уровням организации. Как показывает знакомство с реальной практикой, процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью или в значительной степени централизовано, в других же организациях может быть полная или почти полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер.

Каждый из данных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. И это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода имеются существенные недостатки. Так, суть одного из таких недостат-

ков состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление их достижению.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с верхним и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, разные подходы к установлению целей существенно различаются. Однако общим является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

3.3.2. Формы принятия решений

Формы принятия решений по установлению целей могут быть разделены на две большие группы. Первую группу составляют такие формы принятия решений по целям, которые базируются на индивидуальной ответственности за принятое решение. Вторую группу составляют такие формы принятия решения по целям, которые основываются на коллективном решении и коллективной ответственности.

Можно выделить следующие формы индивидуального решения:

- авторитарная;
- коллегиальная;
- партисипативная;
- «снизу вверх».

Авторитарная форма установления целей предполагает, что решение принимается индивидуально руководителем на основе имеющейся у него информации. Обычно к подготовке информации привлекаются специалисты, они могут готовить и варианты решения.

Коллегиальная форма предполагает обсуждение вопроса о целях на заседании коллегии, которая обычно состоит из ответственных лиц организации. Однако решение, как и в случае авторитарной формы, по итогам обсуждения принимается индивидуально руководителем.

Партисипативная форма принятия решения по целям предполагает установление такой процедуры подготовки и обсуждения вариантов решения по целям, при которой к этой деятельности привлекаются те сотрудни-

ки, которым в дальнейшем непосредственно предстоит выполнять решение. Принятие же решения осуществляет руководство.

Процедура решения по целям «снизу вверх», известная как система ринги, практикуемая в японских компаниях, предполагает следующую схему. Решение принимает исполнитель, направляет принятое им решение на согласование во все подразделения организации, которые будут причастны к выполнению этого решения. Каждый из согласующих решение высказывает либо согласие, либо несогласие. После этого в случае несогласия решение возвращается назад, вниз, к исполнителю. В случае же согласия идет на следующее согласование и, в конце концов, одобряется руководителем.

В случае формы коллективного решения по целям группа людей определяет то, к каким целям будет идти организация, и она же берет на себя ответственность за принятое решение по целям. Может показаться, что при такой форме принятия решения уровень объективности выше, чем в случае индивидуального решения. Однако в случае коллективного решения выше уровень безответственности, что может приводить к установлению целей, неадекватных условиям и возможностям организации.

Установленные цели определяют, куда должна двигаться организация. Однако очень часто от выбора того, как идти к цели, зависит то, удастся ли организации благополучно добиться желаемых результатов. Правильное решение по стратегии движения к цели не менее важно, чем правильное решение по целям. О том, как определить стратегию, пойдет речь в следующей главе.

Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:

1. Охарактеризуйте понятие «миссия» в широком понимании.
2. Что такое понятие «миссия» в узком понимании?
3. Кто является носителем интересов организации при формировании миссии?
4. Понятие и виды целей.
5. Основные направления установления целей организации.
6. Иерархия целей организации. Стратегические цели.
7. Требования к целям.
8. Основные фазы установления целей.
9. Способы установления целей.
10. Формы принятия решений по установлению целей.

ТЕМА 4. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ В ОТРАСЛИ

1. Анализ экономического положения в отрасли.
2. Анализ конкурентных сил.
3. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил.
4. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций.
5. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов.
6. Выявление ключевых факторов успеха.
7. Оценка привлекательности отрасли.

4.1. Анализ экономического положения в отрасли

Как было показано выше, разработка стратегии предполагает изучение внешней и внутренней среды. Изучение внешней среды заключается прежде всего в анализе ситуации в отрасли и условий конкуренции в ней. Этому блоку вопросов и посвящена настоящая глава. Ситуация, складывающаяся в самой компании, и оценка ее конкурентоспособности рассматривается ниже.

Другое замечание, которое должно быть сделано, прежде чем непосредственно переходить к данному вопросу, связано с тем, что разработка стратегии требует от разработчиков стратегии умения оперировать понятиями микро- и макросреды, переключаться с одного на другое. Правильно определить стратегические перспективы фирмы, сформулировать цели и задачи, разработать стратегию, усиливающую ее позиции можно только на основе полного представления о состоянии микро- и макросреды.

Далее, останавливаясь только на макросреде, следует отметить, что отрасли существенно отличаются друг от друга как по своим экономическим показателям, так и по характеру конкурентной борьбы, а значит и возможностям осуществления тех или иных стратегий. В качестве аналогии можно привести пример: при необходимости проведения военных операций следует изучить театр военных действий, так как от его особенностей зависит тактика и стратегия обороны или нападения, возможность или невозможность осуществления тех или иных стратегий.

Возвращаясь к анализу положения в отрасли, перечислим его составляющие:

1. Анализ экономического положения в отрасли.
2. Анализ конкурентных сил, действующих в отрасли.
3. Анализ факторов, изменяющих структуру конкурентных сил.
4. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций компании в отрасли.

5. Прогнозирование ожидаемых стратегических шагов конкурентов.
6. Выявление ключевых факторов успеха в отрасли.
7. Оценка привлекательности отрасли.

Анализ экономического положения в отрасли должен проводиться с использованием экономических показателей (характеристик), дающих представление об экономическом положении в отрасли.

Набор экономических показателей, дающих представление о положении в отрасли, включает:

1. Размер рынка.
2. Темп роста рынка, стадия жизненного цикла отрасли.
3. Масштабы конкуренции.
4. Число конкурентов и их характеристики.
5. Число покупателей и их характеристики.
6. Характер интеграции.
7. Направление и темпы технологических изменений.
8. Барьеры на пути вхождения в отрасль.
9. Степень дифференциации продуктов (услуг).
10. Возможность (получение) экономии на масштабах производства.
11. Характер снижения издержек по мере увеличения коммунитивно-го выпуска.
12. Характер капиталовложений в отрасли.
13. Прибыльность отрасли.

Экономические характеристики отрасли ограничивают использование одних стратегических подходов и делают перспективными другие стратегические подходы. В табл. 4.1 показано, как высокое или низкое значение названных ниже показателей влияет на стратегические решения.

Таблица 4.1

**Влияние экономических характеристик отрасли
на стратегические решения**

Стратегическое значение характеристики ←	Низкие значения ←	Наименование характеристики	Высокое значение →	Стратегическое значение характеристики →
Непривлекателен для крупных новых компаний	Небольшой	Размер рынка	Широкий	Привлекательный для крупных компаний
Уход с рынка наиболее слабых фирм	Замедляющийся	Темп роста рынка	Быстрый	Облегчает проникновение
Рост цен и прибылей	Нехватка	Мощности	Излишки	Падение цен и прибылей

Окончание табл. 4.1

Сокращение числа новых компаний	Низкая	Прибыльность	Высокая	Появление новых компаний
Уязвимость позиции фирмы-новичка	Низкие	Барьеры	Высокие	Защищают позиции действующих фирм
Преимущество имеют производители	Низкие	Стандартизация продукции	Высокая	Покупатели легко переключаются с товара на товар
Риск инвестиций невысок	Медленные	Технологические изменения	Быстрые	Риск инвестиций высок
Уменьшение риска снижения барьеров	Мягкие требования	Потребность в капиталовложениях	Жесткие требования	Повышение риска возникновения барьеров
Доля рынка для достижения конкурентоспособности по издержкам невелика	Невелика	Экономия на масштабах	Значительна	Доля рынка для достижения конкурентоспособности по издержкам велика
Снижение риска того, что конкуренты опередят	Медленное	Обновление ассортимента	Быстрое	Сокращает жизненный цикл товара

4.2. Анализ конкурентных сил

Важнейшей составляющей анализа положения в отрасли является изучение ведущейся в отрасли конкурентной борьбы. Без этого невозможно разработать полноценную конкурентную стратегию.

Несмотря на значительные отличия друг от друга отраслей и субъектов рынка, в характере конкуренции можно найти много сходного. Систематизацию конкурентных сил, анализ природы конкуренции позволяет провести так называемая модель пяти сил, или модель М. Портера.

Модель М. Портера – схема анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок: сила позиции поставщиков, сила позиции потребителей, угроза появления новых конкурентов, угроза появления товаров-заменителей, конкуренция внутри отрасли.

Сила позиции поставщиков – это способность поставщиков диктовать свои условия.

Сила позиции потребителей – способность покупателей диктовать свои условия.

Угроза появления новых конкурентов – конкурентная сила, ограниченная барьерами, связанными с экономией на масштабах производства, доступам к технологии, эффектом кривой обучения, приверженностью по-

требителей, требуемым размером капиталовложений, неравенством в издержках, доступом к каналам сбыта, действиями контролирующих органов.

Угроза появления новых товаров-заменителей – конкурентная сила, связанная с наличием взаимозаменяемых товаров.

Конкуренция внутри отрасли – соперничество между конкурентами одной отрасли.

Модель пяти сил – это полезный инструмент, пригодный для систематической диагностики конкурентных сил, определения степени влияния каждой из них на состояние рынка. Рассмотрим эти силы (рис. 4.1).

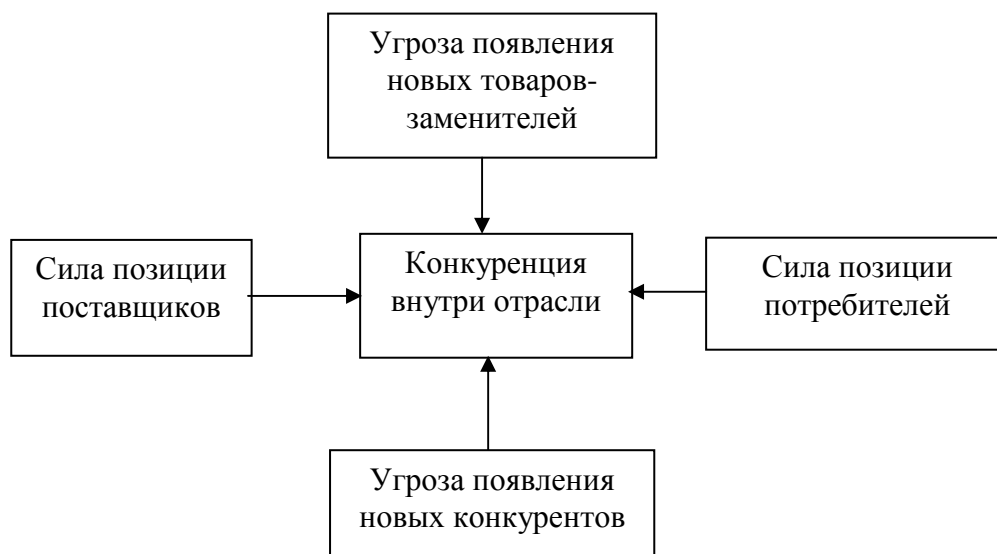


Рис. 4.1. Модель пяти сил конкуренции

Конкуренция внутри отрасли (между продавцами) возникает в связи с тем, что у некоторых фирм есть возможность лучше удовлетворять потребности покупателей или улучшить свою деятельность.

Конкуренция внутри отрасли может различаться от того, насколько жестко она ведется – подчиняется ли неписанным правилам. Конкуренция может вестись по одному параметру (цене), либо по нескольким (качество продукции, условия торговли и т.д.). По формам различают конкуренцию ценовую и неценовую. Первая заключается в использовании цены как средства воздействия на рынок. Вторая связана с использованием таких средств, которые без изменения цены обеспечивают потребителю снижение «цены» потребления товара. Это может быть повышение качества товара, дополнительные функции, гарантии обслуживания потребителя и т.д.

Анализ конкуренции в отрасли предполагает выявление конкурентов и оценку силы их позиции. Сделать это можно, например, распределяя конкурентов по группам в зависимости от того, какое место они занимают в кон-

курентной борьбе – рыночные лидеры (наибольшая доля рынка), рыночные претенденты (борются за увеличение доли рынка), рыночные последователи (сохраняют долю рынка), нашедшие рыночную нишу. Такое деление полезно, так как оно позволяет сузить круг исследуемых конкурентов.

Пример. Для лидеров приоритетны другие лидеры и некоторые претенденты. Для претендентов приоритетны другие претенденты и некоторые лидеры.

Следующей силой, выделенной в «модели пяти сил», является угроза появления новых конкурентов. Серьезность этой угрозы зависит от величины барьеров на пути проникновения на рынок и ожидаемой реакции компаний, действующих на рынке, на приход компании-новичка.

К числу барьеров можно отнести следующие:

1. Экономия на масштабах. Экономия на масштабах означает, что потенциальные конкуренты должны выбирать из двух альтернатив: производить объемы сразу достаточно большие (что рискованно) или небольшие и мириться с невысокой прибылью.

2. Доступ к новым технологиям. В некоторых отраслях новичкам требуется не только приобрести лицензии, патенты и сложное оборудование, но и тщательно охраняемые ноу-хау, дающие преимущества фирмам, действующим на рынке.

3. Эффект кривой «обучение/опыт» (Графическое отображение закона, гласящего: «издержки на единицу продукции, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении объема производства». Темп снижения зависит от отрасли: автомобильная промышленность – 12 %, самолетостроение – 20 %). В некоторых отраслях снижение себестоимости наблюдается благодаря эффекту кривой опыта, что ставит новичков в менее благоприятные условия.

4. Приверженность покупателей к отдельным маркам товаров означает, что фирма, выходя на такой рынок, должна быть готова потратить значительные средства на продвижение своих новых товаров, преодолевая потребительские предпочтения. Если же потребитель для переключения на новую марку должен осуществить дополнительные затраты, то фирма должна убедить его в том, что это будет для него выгодно, предоставить скидки, более высокий уровень качества, обслуживания и т.д.

5. Необходимый размер капитальных вложений. Наблюдается обратнo-пропорциональная зависимость: чем больше размер денежных средств, необходимых для начала дела в отрасли, тем меньше фирм, которые способны на это.

6. Фиксированные затраты, связанные с входом в отрасль, не зависящие от масштабов производства. Фирма, действующая на рынке, имеет более низкие издержки за счет того, что многие затраты она уже осуществила в отличие от фирмы-новичка. Это может быть связано с доступом к более дешевым источникам сырья, патентам, удобствам расположения и т.д.

7. Доступ к каналам сбыта. Перед фирмой, выходящей на рынок, может возникнуть выбор обращения к существующим оптовикам и розничным торговцам, предоставляя большие скидки на малоизвестный товар или создавать свои каналы распределения, что требует дополнительных вложений.

8. Действия контролирующих органов. В ряде отраслей доступ регулируется государством при помощи лицензий и разрешений. Устанавливаются стандарты безопасности и защиты окружающей среды. Ограничивается доступ на рынок иностранных компаний.

9. Тарифы и нетарифные ограничения. Правительства ряда стран используют для затруднения доступа на их рынок иностранных фирм антидемпинговое законодательство, обязательное участие местных фирм, квоты.

Реакция компаний, уже действующих на рынке, также по существу является своеобразным барьером, препятствующим проникновению на рынок.

Следующая сила «модели пяти сил» – это угроза появления новых товаров-заменителей (субститутов). Фирмы одной отрасли зачастую вступают в конкуренцию с фирмами других отраслей по той причине, что производимые ими товары – взаимозаменяемые.

Пример: предприятия сахарной промышленности конкурируют с компаниями, производящими заменители сахара.

Эта конкуренция может быть как ценовой, так и неценовой. Важным моментом, определяющим конкурентную силу заменителей, являются дополнительные затраты потребителей, необходимые для их переключения на товар-заменитель.

Угроза, вызванная товаром-заменителем, тем больше, чем ниже его цена, выше качество, ниже затраты потребителей, связанные с его использованием.

Следующая сила «модели пяти сил» – сила позиции поставщиков. Она зависит от ряда факторов.

Прежде всего – это условия, сложившиеся в отрасли, и значимость товаров для потребителей.

Конкурентное влияние поставщиков товара снижается, если рынок приближается по своим параметрам к рынку чистой конкуренции (стандартный товар, большое количество фирм), с обеспеченным спросом. В этом же направлении снижается влияние поставщиков, если есть товары-заменители, особенно в большом количестве, а переключение на них не требует больших затрат. Благополучие поставщиков непосредственно зависит от благополучия их непосредственных потребителей. В значительной степени конкурентное влияние поставщиков зависит от соотношения: число поставщиков – число потребителей. Если первое больше второго – рынок ближе к «рынку покупателя», конкурентное влияние поставщиков снижается. И наоборот, если первое меньше второго – рынок ближе к «рынку продавцов», конкурентное влияние поставщиков повышается.

В то же время конкурентная сила поставщиков возрастает в тех случаях, когда на их продукцию приходится значительная часть издержек изготовителя конечного изделия, их продукция играет решающую роль в процессе производства или она существенно влияет на качество конечного продукта.

Конкурентное влияние поставщиков возрастает также, если они могут предложить изготовителю конечной продукции комплектующие на более выгодных условиях, чем при производстве их фирмами-покупателями.

Следующая сила «модели пяти сил» – сила позиции покупателей. Последние становятся более влиятельной силой, если они крупнее, если затраты на переход на конкурирующие изделия низки.

Заканчивая разговор о модели пяти сил, надо отметить, что она позволяет определить структуру этих сил. Разработка стратегии требует дать оценку каждой из пяти сил, суммарное воздействие которых в значительной степени определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

В табл. 4.2 даны краткие характеристики двум полярным вариантам конкурентной среды – непривлекательной и идеальной. В реальной действительности ситуация, как правило, не является абсолютно непривлекательной и не является идеальной. Другими словами, отрасль привлекательна для тех фирм, стратегия которых может защищать их от воздействия тех конкурентных сил, которые значительны. Значит стратегия должна быть такой, чтобы она:

- 1) изолировала компанию от пяти конкурентных сил;
- 2) влияла на характер конкуренции в отрасли в выгодном для компании направлении;
- 3) обеспечивала компании надежную позицию в конкурентной борьбе в отрасли.

Таблица 4.2

Характеристики полярных вариантов конкурентной среды фирмы

Основные конкурирующие силы	Конкурентная среда	
	Непривлекательная	Идеальная
Сила позиции поставщиков	Могут получить значительные выгоды от участия в сделках	Слабая позиция
Сила позиции покупателей	Могут получить значительные выгоды от участия в сделках	Слабая позиция
Угроза появления новых конкурентов	Входные барьеры низкие	Входные барьеры высоки
Угроза появления новых товаров-заменителей	Конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока	Нет хороших заменителей
Конкуренция внутри отрасли	Сильное соперничество	Умеренная

4.3. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил

Рассмотренные выше факторы, характеризующие отрасль и структуру конкурентных сил (модель пяти сил), это очень полезная информация, но ее недостаток заключается в том, что она статична, отражает состояние среды в какой-то отдельно взятый момент времени и не дает представления о том, как эта среда изменяется, развивается. О какой бы отрасли ни шла речь, всюду есть какие-то тенденции развития, осуществляются нововведения. Процессы идут с разной скоростью, что вынуждает фирмы учитывать это в своей деятельности и соответствующим образом подстраиваться, менять свою стратегию.

В какой-то степени здесь может быть полезен учет структуры жизненного цикла отрасли. Это связано с тем, что применительно к большинству отраслей справедливо утверждение: отрасль в своем развитии проходит такие стадии развития, как внедрение, рост, зрелось, спад. Хотя такой подход в ряде случаев может быть полезен, тем не менее объяснения, которые можно получить на этом пути, неполны, так как существует много причин изменения ситуации в отрасли, которые никак не связаны с переходом отрасли на ту или иную стадию.

Для этого обсуждения привлекается так называемая концепция движущих сил.

Концепция движущих сил – утверждение, в соответствии с которым ситуация в отрасли может быть объяснена действием сил, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер изменений.

Движущие силы – основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в отрасли в целом.

Анализ движущих сил – определение основных факторов и степени их влияния на отрасль.

К числу основных движущих сил можно отнести следующие:

1. Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста.
2. Изменения в составе потребителей и способах использования товара.
3. Внедрение новых продуктов.
4. Технологические изменения, распространение «ноу-хау».
5. Изменения в системе маркетинга.
6. Выход на рынок или уход с него крупных фирм.
7. Глобализация отрасли.
8. Изменение структуры затрат и уровня производительности.
9. Изменение потребительских предпочтений: от дифференцированных товаров к стандартным или наоборот.
10. Влияние изменений законодательства и политики правительства.
11. Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни.

Приведенный перечень подтверждает высказанную выше мысль о том, что попытка объяснения всех происходящих в отрасли изменений с точки зрения структуры ее жизненного цикла представляет упрощенный подход. Значительная часть названных факторов не связана с этим циклом.

Реально как движущие силы могут быть квалифицированы далеко не все из числа названных факторов, а только небольшое их число, которое определяет характер развития данной отрасли. Задачи менеджеров в связи с анализом движущих сил могут быть сведены:

- 1) к выявлению движущих сил, которые будут оказывать влияние на компанию в ближайшие годы;
- 2) к установлению размеров последствий этого влияния;
- 3) к приспособлению компании к действию движущих сил.

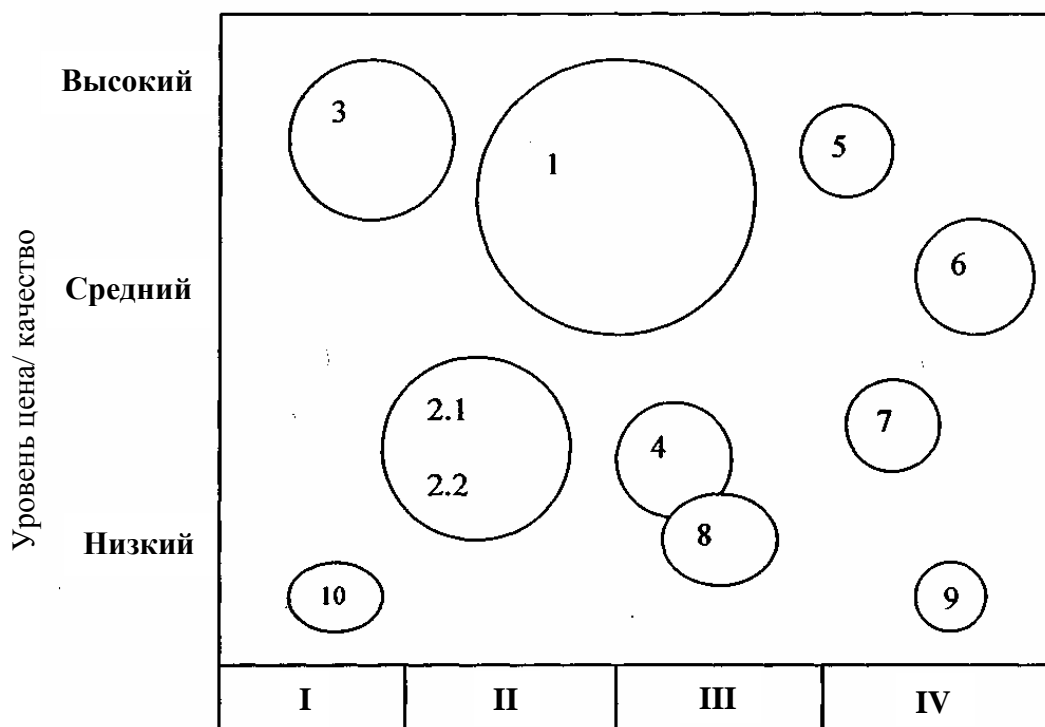
Для прогнозирования движущих сил, которые будут действовать в будущем, необходимо исследование среды, мониторинг. Мониторинг оперирует такими понятиями, как политика, экономика, социальная сфера, технология. Существует широко распространенный в мире стандарт ПЭСТ или СТЕП, что соответствует английской аббревиатуре PEST STEP (political, economic, social, technological environment). Термин STEP может быть также истолкован и как пошаговый анализ (от английского выражения «step by step» – «шаг за шагом»).

Мониторинг занимает в стратегическом планировании законное место в качестве специальной техники, предназначенной для изучения внешней среды.

При достаточно развитой системе стратегического менеджмента может идти речь о проведении как коммерческого, так и стратегического мониторинга. Первый предполагает отслеживание производимой продукции, цен.

4.4. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций

Одной из задач, решаемых в ходе исследования конкуренции в отрасли, является оценка положения на рынке конкурирующих компаний. Один из инструментов, пригодных для использования в ходе такой оценки, – это так называемая карта стратегических групп. *Карта стратегических групп* – графический инструмент, позволяющий отразить конкурентные позиции соперничающих в отрасли фирм. Этот инструмент особенно полезен при большом числе конкурентов и невозможности анализировать их отдельно. Кроме того, данная карта дает наглядное представление о состоянии конкуренции в отрасли. Пример карты стратегических групп показан на рис. 4.2.



Ассортимент набор / система реализации
Рис. 4.2. Карта стратегических групп конкурентов в ювелирном бизнесе (розничная торговля)

Размер окружности соответствует доле рынка каждой из групп:

I. Специализированные изделия (золото, бриллианты, часы)

II. Полный ассортимент (золото, бриллианты, фарфор, хрусталь, серебро, часы, подарки).

III. Ограниченный ассортимент, в основном розничная торговля

IV. Полный ассортимент массового спроса.

Ниже приведены названия фирм, относящихся к разным стратегическим группам.

1. Национальные, региональные и местные союзы фирм и магазинов ювелирных изделий особого качества.

2.1. Национальные сети ювелирных фирм.

2.2. Местные ювелирные фирмы.

3. Небольшие независимые фирмы-производители ювелирных изделий.

4. Фирмы, торгующие в кредит.

5. Престижные универсальные фирмы розничной торговли.

6. Суперкрупные универсальные магазины.

7. Сети однотипных магазинов розничной торговли.

8. Магазины продаж по каталогам.

9. Магазины более низких цен, ориентированных на массового потребителя.

10. Аутлеты.

Диагонали карты, что не даст новой информации, так как, по существу, полученное распределение можно будет заменить одномерным, использующим одну ось координат, представляющую линейную комбинацию первоначально использованных осей.

Пример. В качестве двух характеристик выбраны ширина ассортимента и используемые каналы распределения. Однако расширение ассортимента, как правило, приводит к образованию более разветвленной сети каналов распределения. Поскольку использование начальных характеристик дает близкие результаты, то можно ограничиться одной из них.

2. Выбранные характеристики должны отражать именно те различия в позициях фирм, которые являются основаниями в конкурентной борьбе в отрасли.

3. Выбранные характеристики должны быть преимущественно качественными и дискретными (а не количественными и непрерывными).

4. При наличии нескольких важных на взгляд исследования характеристик возможно составление нескольких карт, каждая из которых построена на основе двух характеристик из их общего числа.

Такой подход дает больше информации. Появляется возможность анализировать не одну, а несколько группировок. В ряде случаев одни группировки уточняют другие. Возможна ситуация, когда полученные группировки неравноценны. В этом случае за основу могут быть взяты те, которые дают больше информации, а другие, информационно более бедные, могут быть использованы как вспомогательные.

Анализ стратегических групп, проводимый по обсуждаемой схеме, позволяет углубить понимание характера конкурентной борьбы в отрасли. Рассмотренные выше движущие силы и конкурентные силы оказывают неравномерное влияние на фирмы. Построение карт, отражающих распределение фирм и стратегических групп в последовательные периоды времени, позволяет выявить основные тенденции конкурентной борьбы.

Стратегическая группа – это фирмы с одинаковым стилем конкурирующих активностей и с одинаковыми позициями на рынке.

Составление карты стратегических групп предполагает выполнение следующих шагов:

1. Составление списка характеристик, отличающих фирмы друг от друга.
2. Отбор двух характеристик, соответствующих определенным требованиям.
3. Нанесение значений двух отобранных характеристик на взаимоперпендикулярные оси.
4. Установление положения каждой фирмы, которая изображается точкой с координатами, соответствующими значениям ее характеристик.
5. Выявление стратегических групп. Объединение фирм, попавших примерно в одно «стратегическое пространство», расположенных в одной области в принятой системе координат.
6. Вокруг каждой стратегической группы изображается окружность, площадь которой пропорциональна доле рынка, приходящейся на соответствующую группу.

7. Анализ стратегических групп.

К числу характеристик, отличающих фирмы друг от друга, относятся:

- уровень цены/качества (высокий, средний, низкий);
- масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный);
- степень вертикальной интеграции (полная, частичная, отсутствует);
- использование канала распределения (один, несколько, много);
- набор сервисных услуг (нет ограничений, полный набор).

При проведении отбора характеристик для построения карты надо стремиться к выполнению следующих требований:

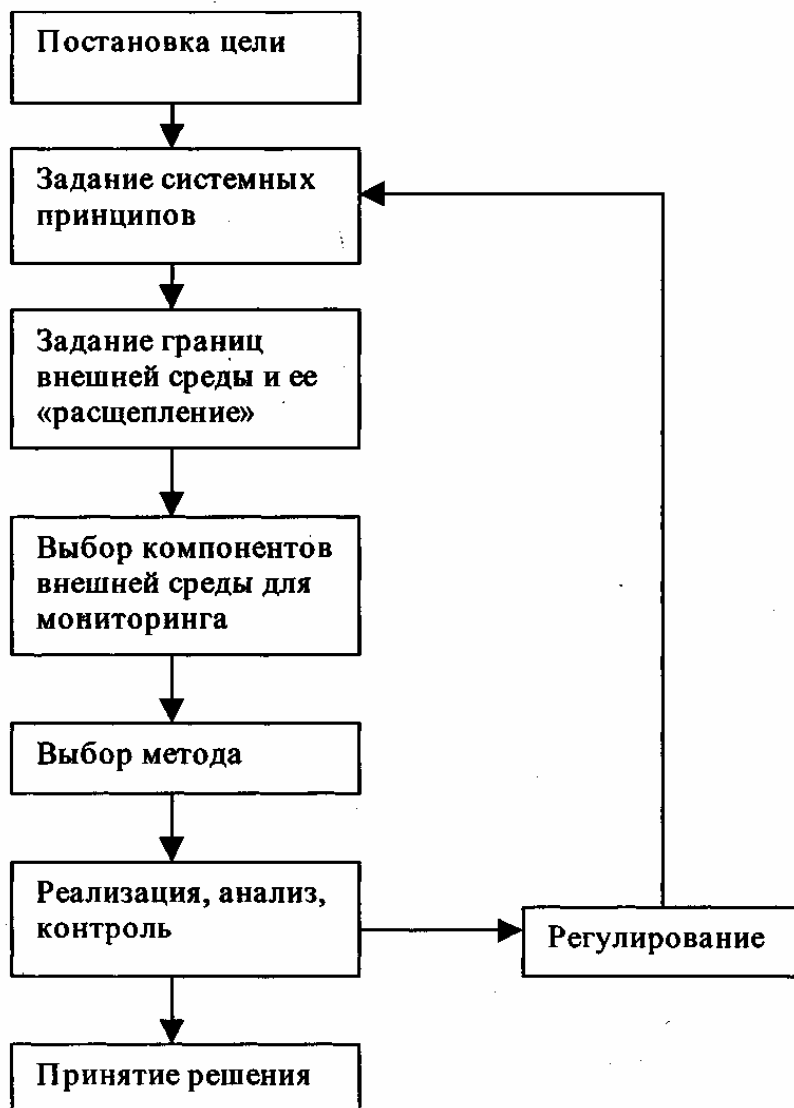


Рис. 4.3. Алгоритм мониторинга состояния среды

1. Выбранные переменные не должны быть сильно коррелированы, то есть зависимы друг от друга. При наличии такой зависимости координаты фирм и стратегических групп будут располагаться преимущественно по себестоимости, сбытовой политики и т.д.

2. Второй предполагает, по существу, проведение на постоянной основе коммерческой разведки.

Блок-схема проведения мониторинга состояния среды показана на рис. 4.3.

Мониторинг является не единственным средством, пригодным для анализа среды. Для этого используется метод составления сценариев, метод Дельфи и многие другие.

Общая идея использования обсуждавшихся выше процедур сводится к тому, что модель пяти сил можно рассматривать как связующее звено между средой и фирмой. В процессе проведения мониторинга может быть, в частности, поставлена задача оценки влияния движущих сил на каждую из пяти сил «модели пяти сил» с последующим учетом полученных оценок при разработке стратегии (рис. 4.4).

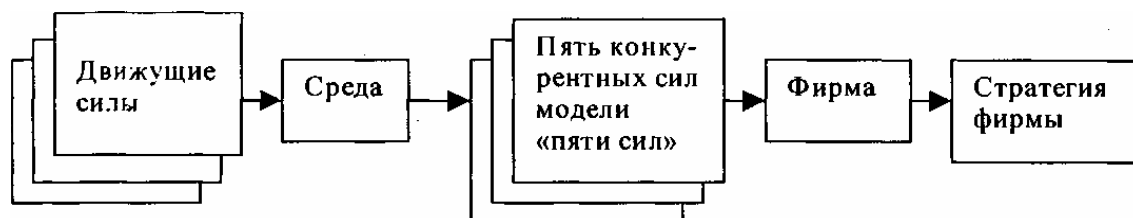


Рис. 4.4. Место модели пяти сил как связующего звена между анализом среды и разработкой стратегии фирмы

4.5. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов

Разработка и корректировка стратегий компании предполагает изучение поведения конкурентов, особенно ближайших. Это позволяет вести конкурентную борьбу, располагая необходимой суммой информации. Переиграть соперника, не отслеживая его действия, можно только случайно. Прогнозирование последующих шагов конкурентов в значительной степени должно определить сегодняшние действия компании.

Определение стратегии конкуренции – характеристика стратегии фирмы на основе классификации целей и стратегий.

Классификация целей и стратегий основана на признаках: масштаб конкуренции, стратегические намерения, цели по достижению доли рынка, конкурентная позиция/ситуация, тип стратегии, тип конкурентной стратегии.

В табл. 4.2 представлена классификация целей и стратегий конкурентов. Она оформлена в виде морфологической матрицы, в которой строчка соответствует определенному признаку классификации. Слева указан признак классификации, а справа от него последовательно перечислены виды целей (стратегий), по данному признаку. Среди признаков классификации следует выделить тип стратегии и тип конкурентной стратегии. К обсуждению двух последних признаков мы вернемся ниже более подробно.

Тип стратегии – это ее характер в зависимости от соотношения стратегий наступательной, оборонительной, агрессивной, консервативной.

Тип конкурентной стратегии – это один из следующих вариантов: лидерство по издержкам, фокусирование, дифференциация.

Таблица 4.3

Классификация целей и стратегий конкурентов

Признак классификации целей и стратегий	Виды целей и стратегий							
Масштаб конкуренции 1.	Местная 1.1		Региональная 1.2		Национальная 1.3	Международная 1.4	Мировая 1.5	
Стратегические намерения 2.	Быть лидером 2.1	Вытеснить лидера 2.2	Быть в числе лидеров 2.3	Попасть в десят-лидеров 2.4	Переместиться на 1-2 ступени вверх 2.5	Победить конкурента 2.6	Удержать позиции 2.7	Выжить 2.8
Цели по достижению доли рынка 3.	Агрессивная экспансия приобретения фирм, внутренний рост 3.1		Экспансия за счет внутреннего роста (увеличение доли за счет вытеснения конкурентов) 3.2		Экспансия за счет приобретения фирм 3.3	Удержание доли рынка 3.4	Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных финансовых целей 3.5	
Конкурентная позиция 4.	Становится сильнее 4.1		Хорошо защищена 4.2	Компания застряла «в середине колоды» 4.3	Делается попытка изменить положение на рынке (усилить позицию) 4.4	Ведется конкурентная борьба 4.5	Позиция меняется для обеспечения защиты 4.6	
Тип стратегии 5.	Наступательная 5.1		Оборонительная 5.2		Комбинация наступательной и оборонительной 5.3	Агрессивная с высокой степенью риска 5.4	Консервативная стратегия следования 5.5	
Тип конкурентной стратегии 6.	Лидерство по издержкам 6.1				Фокусирование на рыночной нише 6.2	Упор на дифференциацию 6.3		

Обращаясь к табл. 4.3., следует отметить, что ее форма позволяет после идентификации цели и стратегии конкурента по всем признакам построить граф, соединяющий клетки, соответствующие определенным характеристикам. Графы, построенные для разных конкурентов, дают возможность сравнивать их между собой, проводить группировку конкурентов с характерными целями и стратегиями.

Важным вопросом является попытка определить те фирмы, которые будут занимать лидирующие положения в отрасли в будущем. Это могут быть как нынешние лидеры, так и другие фирмы.

При оценке благоприятности позиции фирмы-конкурента для завоевания рынка обычно анализируют его потенциальные способности действовать лучше (хуже) других.

Надежность удержания доли рынка фирмой зависит от ее устойчивости при давлении конкурентов, наличия (отсутствия) конкурентных преимуществ, вероятности того, что именно данная фирма станет в будущем объектом нападков со стороны других фирм отрасли.

При проведении такого анализа полезно проводить изучение тенденций, которые наблюдались в прошлом и настоящем, использовать карты стратегических групп, прогнозировать значения отдельных показателей, тенденции развития процессов.

Прогнозирование последующих шагов конкурентов – это, пожалуй, наиболее сложная, но в то же время наиболее полезная часть анализа их деятельности. Для этого надо изучать ситуацию, в которой находится конкурент, стратегические намерения, положение на рынке, необходимость укрепления финансового положения. Подобно тому, как можно, составив психологический портрет человека, прогнозировать его поведение, «портрет» фирмы дает возможность оценивать ее будущую стратегию.

Пример: агрессивные конкуренты обычно предпринимают новые стратегические шаги. Конкуренты, удовлетворенные своим положением, стремятся сохранить свою стратегию. Фирмы-неудачники вынуждены или уходить с рынка или предпринимать наступательные или оборонительные шаги.

Для анализа последующих шагов конкурентов может быть полезна самая разнообразная информация, начиная с публичных заявлений руководителей компаний-конкурентов. Важно оценить степень гибкости, позволяющей проводить им серьезные стратегические изменения. Деятельность по сбору и анализу информации схожа с разведывательной деятельностью, позволяющей получить необходимую информацию о противнике.

4.6. Выявление ключевых факторов успеха

Число вариантов поведения компании в ходе реализации стратегии практически бесконечно. Надо не только определить наиболее эффективные варианты поведения, но и определить так называемые ключевые факторы успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это те конкурентные возможности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной, добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как именно они определяют успех (провал) фирмы на рынке.

При определении состава КФУ стоит задача выбора из всех факторов, так или иначе имеющих отношение к стратегии, тех, которые имеют первостепенное значение.

КФУ зависят от специфики отрасли.

Пример: В пивной промышленности можно выделить следующие КФУ: полная загрузка производственных мощностей, сильная сеть оптовых дистрибьюторов, хорошо продуманная реклама.

Среди ключевых факторов успеха можно выделить типы КФУ, зависящие от технологии производства, относящиеся к реализации, маркетингу, профессиональным навыкам, организационным возможностям; прочие.

Примеры КФУ: степень освоения технологии, уровень квалификации рабочей силы, наличие точек розничной торговли компании, широта номенклатуры, компетентность в области обслуживания клиентуры, способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации, наличие патентов и лицензий.

Как мы увидим, ниже будут встречаться термины и понятия непосредственно связанные с КФУ, изложенный выше подход получит свое развитие.

Для выявления наиболее важных факторов внешней среды, учет которых необходим для формирования стратегий, может быть использован метод разработки сценариев.

Сценарий – реалистическое описание будущих тенденций в отрасли.

Целесообразно рассматривать несколько сценариев, для каждого из которых потребуется та или иная стратегия. Это могут быть оптимистический сценарий, в котором структура, тенденции в отрасли, действия кон-

курентов, потребности покупателей благоприятно сказываются на положении фирмы в будущем; пессимистический сценарий, в котором отражается наихудший для фирмы вариант развития событий; наиболее вероятный сценарий, который учитывает действие как благоприятствующих, так и противодействующих факторов.

4.7. Оценка привлекательности отрасли

Оценка привлекательности отрасли – это заключительный этап анализа положения в отрасли и сложившейся в ней конкурентной ситуации.

Оценка привлекательности отрасли в большинстве случаев рассматривается исключительно как относительная, а не как абсолютная, то есть оценка зависит от наблюдателя.

Пример. Компания, не работающая в отрасли, признала ее непривлекательной; компания, занимающая в отрасли выгодные позиции, считает отрасль привлекательной.

Пример. Отрасль непривлекательна для слабых конкурентов и привлекательна для сильных.

К числу *факторов привлекательности отрасли* относятся факторы, делающие отрасль привлекательной, непривлекательной, особые проблемы отрасли, перспективы (благоприятные, неблагоприятные) получения прибыли.

Факторы привлекательности отрасли можно группировать по-разному.

Первый вариант:

- факторы, делающие отрасль привлекательной;
- факторы, делающие отрасль непривлекательной;
- особые проблемы отрасли;
- перспективы получения прибыли.

Второй вариант:

- потенциал роста отрасли;
- влияние основных движущих сил (положительное, отрицательное);
- ожидаемые изменения (ослабление, усиление) пяти конкурирующих сил (в отдельности и в целом по отрасли);
- степень риска и неопределенности будущего развития отрасли;
- ожидаемая прибыльность отрасли.

Таблица 4.4

Факторы, учитываемые в ходе приведения стратегии в соответствие со сложившимися условиями

Характеристики (факторы возможности)	Варианты характеристик										
Характеристика отрасли	Молодая, зарождающаяся	Быстрорастущая	Объединяющая небольшую группу конкурентов	Находящаяся в стадии зрелости медленного роста	Стареющая, находящаяся в стадии спада	Раздробленная	Международная, глобальная	Производящая потребительские товары	Высокотехнологичная, быстроменяющаяся		
1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9		
Положение фирмы в отрасли	Доминирующий лидер	Лидер		Агрессивный претендент	Верный последователь		Слабый (раздробленный) кандидат на уход из отрасли	«Застрявший на полпути»			
2	2.1	2.2		2.3	2.4		2.5	2.6			
Факторы характеризующие положение фирмы	Внешние					Внутренние					
	Движущие силы 3.1	Конкурентное давление 3.2	Угаданные шаги конкурентов 3.3	Ключевые факторы успеха 3.4	Привлекательность отрасли 3.5	Существующее положение фирмы 3.6	Стороны 3.7	Возможности угрозы 3.8	Уровень издержек 3.9	Конкурентная сила 3.10	Стратегические результаты и проблемы 3.11
Доля рынка и инвестиционные возможности	Развиваться и создавать		Укреплять и защищать			Сокращать и отступать		Поправлять и изменять		Уйти (ликвидировать)	
	4.1					4.3				4.5	
Стратегические возможности	Конкурентный подход		Наступательная инициатива			Оборонительная инициатива		Международные инициативы		Вертикальная интеграция	
5	5.1		5.2			5.3		5.4		5.5	

Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:

1. Назовите составляющие анализа и положения в отрасли.
2. С использованием каких экономических показателей (характеристик) проводится анализ экономического положения в отрасли?
3. Использование пяти сил конкуренции при анализе конкурентной позиции отрасли.
4. Назовите и охарактеризуйте барьеры на пути проникновения новичков на рынки отрасли.
5. Какие факторы изменяют структуру конкурентных сил?
6. Что можно отнести к числу основных движущих сил отрасли?
7. Как оценивается сила (слабость) конкурентных позиций?
8. Классификация целей и стратегий конкурентов.
9. Что такое ключевые факторы успеха отрасли?
10. Назовите факторы привлекательности отрасли и их группировки.
11. Оценка привлекательности отрасли.

ТЕМА 5. СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Сущность и преимущества стратегического планирования
2. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки
3. Управленческое обследование
4. Сценарное планирование
5. Стратегические беседы
6. Методические рекомендации по сценарному планированию

5.1. Сущность и преимущества стратегического планирования

Стратегия представляет собой детальный комплексный план управленческих действий, предназначенный для того, чтобы обеспечить достижение долговременного успеха предприятия. Разработка и выбор стратегии должны обосновываться обширными исследованиями и достоверными данными.

Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений при проведении необходимых нововведений и изменений на предприятии с целью достижения желаемого стратегического результата. Процесс стратегического планирования включает четыре основных вида управленческой деятельности: распределение стратегических ресурсов, адаптацию деятельности и управления к изменениям внешней среды, внутреннюю координацию работ и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов предусматривает приоритетное обеспечение стратегическими корпоративными ресурсами (фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт) важных направлений деятельности предприятия, определяющих его конкурентную позицию на рынке и успех в длительной перспективе.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с его окружением. Деятельность предприятия необходимо адаптировать к благоприятным внешним возможностям и к опасностям (угрозам). Выявление таких возможностей и угроз является важным элементом процесса стратегического

планирования. При этом должны быть определены соответствующие варианты стратегии предприятия с учетом их эффективного приспособления к изменению окружающих условий.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отражения (учета) сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних усилий и возможностей.

Организационное стратегическое предвидение предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров на осознание ими прошлого опыта стратегического управления предприятием. Эта деятельность направлена на осуществление развития стратегического мышления менеджеров и повышение их профессионализма. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию своевременно скорректировать стратегическую направленность своей деятельности. Роль руководителя высшего звена заключается не только в инициировании процесса стратегического планирования, но и связана с принятием конкретных решений по осуществлению, объединению и оценке результатов.

Сущность стратегического планирования заключается в формулировании основных направлений деятельности предприятия (миссии) и показателей его развития на планируемый период (целей), определяющих желаемый результат его деятельности в целом и в конкретном бизнесе. В рамках стратегического планирования обеспечивается комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие, и определяются действия по их разрешению, а также разрабатывается конкретный план управленческих действий (стратегии) по выполнению миссии предприятия и достижению сформулированных целей.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы быть целостными в течение длительного периода и одновременно быть достаточно гибкими, позволяющими при необходимости осуществить их совершенствование и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу деятельности предприятия на длительный период времени с условием, что постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает коррективы этого плана неизбежными.

Стратегическое планирование создает важные преимущества в организации будущей деятельности предприятия, в том числе:

- 1) обеспечивает подготовку к использованию возможных благоприятных условий для успешной деятельности предприятия;

2) позволяет всесторонне проанализировать возникающие (в том числе ожидаемые в будущем) проблемы и угрозы в деятельности предприятия;

3) улучшает координацию действий в процессе хозяйственной деятельности предприятия по достижению его целей;

4) и создает предпосылки для развития стратегического мышления и предвидения у менеджерского корпуса предприятия;

5) способствует формированию информационной базы для эффективного управления предприятием при реализации стратегии и достижении целей;

6) обеспечивает более обоснованное и рациональное распределение ресурсов предприятия и их концентрацию на ключевых направлениях достижения успеха предприятия;

7) создает условия для улучшения и развития управленческого контроля на предприятии.

Однако следует учитывать границы и возможности эффективного планирования, которые определяются рядом объективных и субъективных факторов. Наиболее важными из них являются:

1) неопределенность рыночной среды;

2) издержки планирования,

3) масштабы деятельности предприятия;

4) сложность стратегического планирования.

Неопределенность рыночной среды является главной объективной причиной, влияющей на возможность формирования достаточной информации (данных) о настоящем и будущем состоянии предприятия и его среды. Неопределенность поведения среды и соответствующих результатов деятельности предприятия с учетом ее изменений определяется самой природой рынка. Регулирование отношений предприятия с частью участников рынка для увеличения пределов планирования может осуществляться в рамках определенных стратегических действий. В числе этих действий используются:

1) стратегии вертикальной интеграции;

2) расширение контроля над спросом;

3) создание предпринимательских сетей;

4) установление контрактных отношений и другие действия.

Суть действий в рамках вертикальной интеграции заключается в том, что внешние (рыночные) отношения заменяются внутрифирменными. При этом следует учитывать, что возможности вертикальной интеграции, в

свою очередь, ограничены. Наиболее эффективный контроль спроса может обеспечить эффективная маркетинговая деятельность на предприятии. Ее развитие позволяет обеспечить адаптацию предприятия к потребительскому спросу, нуждам и требованиям покупателей. Однако действующие конкурентные силы в отрасли не позволяют устанавливать полностью контролируемые и устойчивые отношения с потребителями. Контрактные отношения между производителем и потребителем являются более надежным способом устранения неопределенности и получения возможности планировать свою деятельность. Смысл заключения контрактных отношений заключается в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя на конкретную продукцию, заключает контракт на ее поставку, а затем (после определенной подготовки) производит и поставляет эту продукцию. Цены и объемы поставки устанавливаются контрактом на достаточно продолжительный период времени. Как и другие способы увеличения пределов планирования, контракты не являются универсальным и абсолютным средством, так как не устраняют полностью риск, связанный с невыполнением обязательств по контракту одной из сторон. Предприятия могут снижать неопределенность внешней среды, используя *предпринимательские сети*. Эти сети объединяют предприятия, которые экономически заинтересованы друг в друге, на основе гибких взаимоотношений и сотрудничества, основанных на взаимном доверии. От обычных рыночных сделок отношения в рамках сети отличаются тем, что они закрепляются не силой закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия и заинтересованности.

Издержки планирования являются одним из наиболее существенных сдерживающих факторов развития плановой деятельности на предприятии. Издержки определяются необходимостью дополнительных затрат на исследования, организацию подразделений планирования и привлечение дополнительного персонала. Кроме того стратегическое планирование требует дополнительных затрат времени – наиболее дефицитного и, как правило, ограниченного ресурса предприятия.

Масштабы деятельности предприятия и особенности стратегического планирования ограничивают или, наоборот, расширяют возможности планирования на предприятии. Важным преимуществом масштаба при стратегическом планировании является использование синергизма интегрированных и диверсифицированных корпораций. Это преимущество определяется возможностью более рационального использования потенциала

и ресурсов крупной организации. В состав крупных предприятий входят специальные подразделения планирования. Это существенно облегчает и стимулирует внедрение стратегического планирования. Небольшим предприятиям сложно проводить широкомасштабную плановую работу. В то же время для них стратегическое управление не менее важно, чем для большого предприятия. Внешняя среда такого предприятия хуже поддается контролю и более агрессивна. Поэтому его будущее в большей мере неопределенно и непредсказуемо. Для разрешения этой проблемы возможно использование знаний и опыта профессиональных консультантов (консультационных компаний) в области стратегического планирования и управления. Даже солидные предприятия для организации стратегического планирования и определения стратегии нередко обращаются к внешним консультантам, специализирующимся по этим вопросам.

5.2. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки

Под стратегическим планом предприятия (корпорации) принято понимать совокупность миссии, целей и стратегий их достижения, сформулированных на различных организационных уровнях управления различными менеджерами.

Основными элементами процесса стратегического планирования являются:

- 1) формулирование миссии и целей предприятия;
- 2) определение угроз и новых возможностей внешней среды;
- 3) оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к его конкурентам;
- 4) анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия;
- 5) разработка общих направлений (планов, политики), обеспечивающих реализацию стратегии.

Учитывая итерационный характер стратегического планирования, необходимым элементом этого процесса является оценка реализации стратегии.

Общая схема организации разработки стратегического плана предприятия с учетом изложенных выше этапов и подходов к их реализации приведена на рис. 5.1.

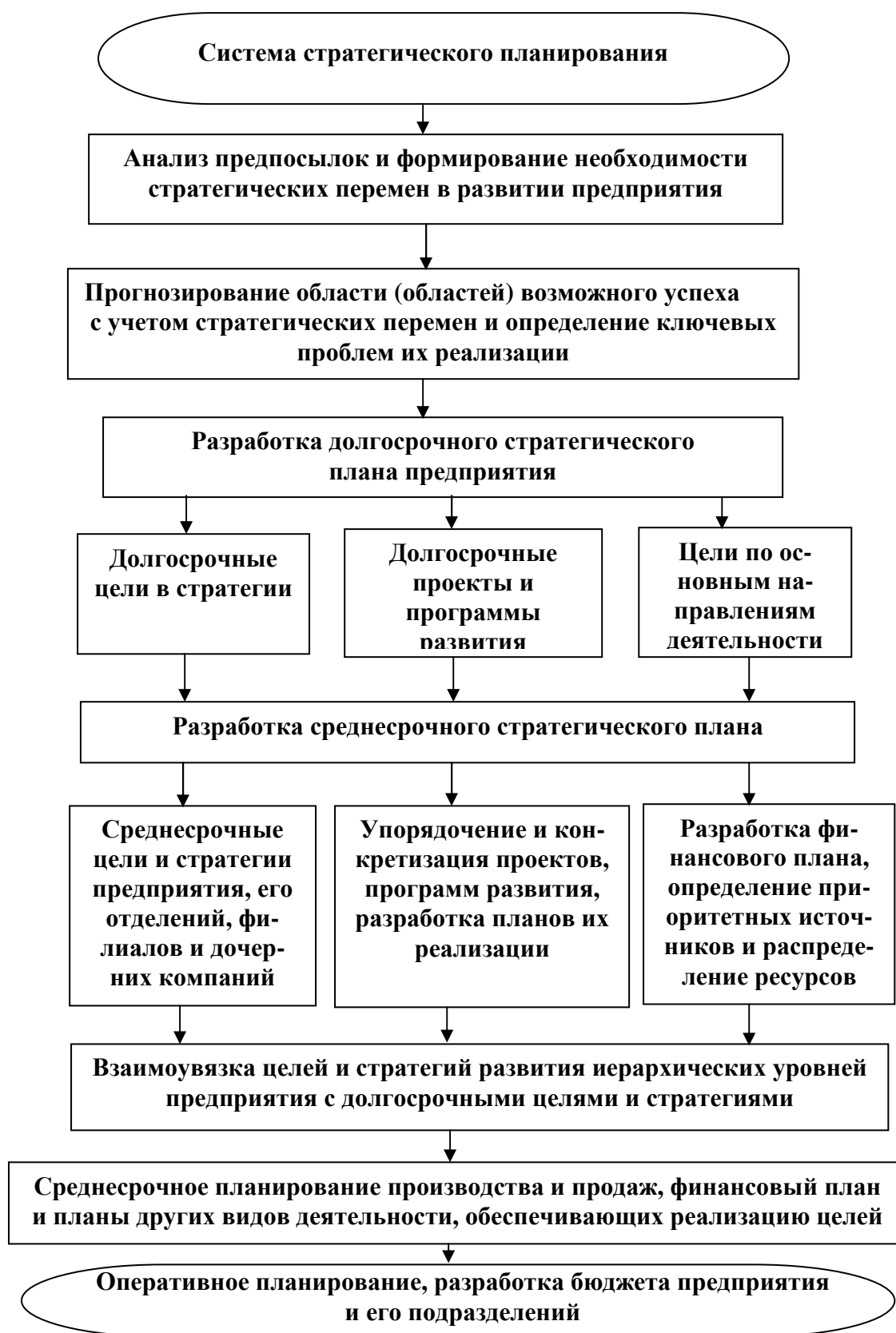


Рис. 5.1. Модель системы стратегического планирования

Долгосрочный стратегический план определяет цели и общую стратегию развития предприятия (корпорации), включая традиционные и новые сферы его деятельности.

Формулирование миссии должно предусматривать определение и описание концептуальных вопросов перспективного развития предприятия на длительный период. Концептуальные вопросы включают, прежде всего, философию, отражающую взгляды и ценности руководства предприятия, служащие основой создания системы мотивации, внутреннюю концепцию перспективного развития предприятия и внешний образ предприятия, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность перед потребителями, партнерами и обществом в целом. При определении миссии также описываются продукты и (или) услуги, предлагаемые предприятием, характеристика целевого рынка и общие цели предприятия.

Предприятие представляет собой открытую систему, действующую в конкретной внешней среде, и его главные цели должны отражать взаимодействие с этой средой, обеспечивая ее запросы и требования. Рассматривая миссию с точки зрения определения и удовлетворения основных потребностей покупателя, руководство фактически создает клиентов для поддержки предприятия в будущем. Реализуя определенную предпринимательскую деятельность, предприятие должно получать выгоду, достаточную для своего существования и развития, а также приносить доход собственнику предприятия и обеспечивать рост капитала.

Пример. Генри Форд определил миссию компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Эта удачная миссия практически предопределила успех компании.

Формулирование целей. Цели предприятия формулируются и устанавливаются на основе его общей миссии и определенных ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

Чтобы цели стали значимой частью процесса планирования и определяющим фактором стратегического управления предприятием при достижении желаемого результата, необходимо четко сформулировать этот результат. Каждое предприятие индивидуально и цели их различны. Однако существуют общие правила и рекомендации по формулированию целей предприятия.



Рис. 5.2. Общая схема разработки стратегического плана

Во-первых, цели должны быть правильно сформулированы. Правильно сформулировать означает, что цели должны отражать основной предмет предпринимательской деятельности предприятия (его продукция, услуги) и соответствующие количественные показатели по этому предмету. Они должны также содержать основные ограничения экономического и социального характера по обеспечению эффективной деятельности предприятия (прибыль, рост капитала, издержки). Они должны также отражать все многообразие конкретных целей по полному комплексу работ (видов работ), связанных с достижением успеха предприятия.

Во-вторых, необходимо эффективно довести цели исполнителям (сотрудникам подразделения) в форме, обязательной для исполнения на всех уровнях организационной структуры предприятия. Это означает, что должны быть приняты конкретные управленческие решения, делающие цели обязательными для достижения их всеми сотрудниками предприятия.

В-третьих, для успешного решения конкретных задач по достижению целей предприятия исполнители должны быть обеспечены необходимыми ресурсами, в том числе информацией. При этом необходимую информацию следует рассматривать как важнейший ресурс, определяющий эффективную реализацию целей.

В-четвертых, необходимо обеспечить действенные меры стимулирования выполнения целей предприятия в соответствии с их важностью и приоритетами. Обеспечение стимулирования работы исполнителей целей является важным элементом организации успешной деятельности предприятия.

Многообразие возможных целей, соответствующее деятельности конкретных предприятий определяется многими факторами. В практике стратегического планирования обычно выделяют восемь ключевых зон формулирования целей предприятия.

1. *Рыночная позиция предприятия*. Определяется количественными целями, отражающими долю целевого рынка (рынков) и конкурентную позицию предприятия по отношению к его основным конкурентам.

2. *Инновации*. Включают определение новых способов достижения конкурентоспособности и ведения бизнеса, в том числе создание и производство новых товаров, освоение новых и расширение действующих рынков, применение новых технологий, использование новых методов организации работ и т.п.

3. *Производительность*. Отражается в количественных показателях роста объемов производства и продаж, а также в относительных показате-

лях роста продукции (услуг) по отношению к используемым ресурсам.

4. *Ресурсы*. Устанавливаются количественные цели по обеспечению и эффективности использования ресурсов.

5. *Доходность (прибыльность)*. Определяется конкретными уровнями доходности, рентабельности, прибыльности и т.п.

6. *Управленческие аспекты (качество управления)*. Должны отражать качество менеджмента в длительной перспективе, включая требования по росту производительности (эффективности) производственно-сбытовой деятельности предприятия.

7. *Персонал предприятия*. Цели должны отражать определение ответственности за выполнение трудовых функций и отношений к работе, а также способы мотивации сотрудников, создание лучших условий труда и качества трудовой жизни, повышение профессионального мастерства и навыков персонала.

8. *Социальная ответственность*. Формулируется как обязанность предприятия способствовать благосостоянию общества. Сегодня общепризнанно, что бизнес должен благотворно влиять на общественную жизнь не только как фактор увеличения возможностей материального роста, но и в более широком смысле соответствия общественным ценностям, включая повышение уровня общественных потребностей, формирование экологической среды, благотворное влияние на решение социальных проблем и т.д. [7].

5.3. Управленческое обследование

Анализ внешней среды представляет процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить новые возможности и угрозы для его развития.

Основные задачи анализа внешней среды:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии.

2. Идентифицировать факторы, представляющие угрозу стратегии предприятия. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Идентифицировать факторы, которые представляют больше возможностей для достижения общих целей предприятия (при корректировке планов).

Угрозы и возможности можно соотнести со следующими областями воздействия факторов внешней среды:

- экономические факторы (темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность национальной валюты и курса доллара США, налоговая ставка и др.);
- политические факторы (нормативные документы правительства и местных органов, соглашения по тарифам и торговле, долгосрочные государственные программы развития экономики, финансовая поддержка и другие);
- рыночные факторы (демографические условия, жизненные циклы изделий и услуг, условия проникновения на рынок, распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли);
- технологические факторы (изменения в технологической внешней среде);
- международные факторы (доступ к сырьевым материалам, изменение валютного курса, политические решения в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынках);
- факторы конкуренции (анализ будущих целей конкурентов, оценка текущей стратегии конкурентов, углубленное изучение и анализ сильных и слабых сторон конкурентов);
- факторы социального поведения (меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества).

Когда предприятие осуществляет бизнес на международных рынках, функция стратегического планирования приобретает дополнительную степень сложности, так как необходимо проводить анализ возможностей и угроз не только в своей стране, но и делать такой анализ для каждой из стран, где предполагается вести бизнес.

Спрос на продукцию и стратегии конкурентов являются основными факторами определения международной деятельности, связанной с отечественным производством и зарубежным сбытом.

Управленческое обследование. Управленческое обследование представляет собой детальную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В практике стратегического планирования анализу в рамках управленческого обследования подвергаются следующие функциональные зоны – *маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, человеческие ресурсы, культура и предприятия (корпорации).*

При анализе маркетинговой деятельности обычно рассматриваются и оцениваются: доля рынка и конкурентоспособность; разнообразие и качество ассортимента продукции или услуг; рыночная демографическая

статистика; рыночные исследования и разработки; предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара; прибыли.

Анализ финансовой деятельности и бухгалтерского учета. Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости предприятия, а также его относительное положение в сравнении с конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству области сильных и слабых сторон предприятия, в том числе в долгосрочной перспективе. Основное внимание при анализе финансовой деятельности уделяется двум факторам: издержкам в процессе предпринимательской деятельности и обеспечению финансирования инновационной деятельности и развития предприятия по сравнению с конкурентами.

Анализ производственной деятельности включает анализ и оценку ключевых вопросов производственной деятельности предприятия. Анализу подвергаются издержки производства и возможности предприятия производить продукцию и услуги по более низкой цене, чем его конкуренты. При этом анализ проводится по конкретным видам издержек. Анализируется возможность доступа предприятия к новым материалам, а также зависимость такой возможности от конкретных поставщиков (одного или их ограниченного количества). Внимания требует оценка технического уровня оборудования и качества его обслуживания, а также возможные резервы снижения материальных запасов и времени их реализации, эффективность механизма контроля за движением материалов и готовой продукции. Оценке и анализу также подлежит возможность обслуживать рынки, которые не могут обслужить конкуренты предприятия, сезонные колебания спроса и пути сокращения временного увольнения рабочих. Особое внимание должно быть уделено оценке эффективности системы управления качеством, системы планирования производства и возможные пути их совершенствования.

Человеческие ресурсы. Основные направления анализа: уровень квалификации (навыки) и стабильность персонала. Если предприятие обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, то оно в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения кадровой работы, так как данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность предприятия. Стабильность персонала позволяет избежать дополнительных расходов на соци-

альные выплаты при сокращении и на первоначальное обучение нового персонала при его наборе.

Культура и образ предприятия. Эти нетрадиционные факторы имеют решающее значение для успешной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

Под культурой предприятия понимаются его внутренний климат. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения.

Образ предприятия во внешней среде формирует его имидж. Имидж предприятия (как внутри, так и вне его) относится к тому впечатлению, которое создается им с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Это впечатление стимулирует клиентов к предпочтениям при покупке товаров у определенных изготовителей.

Культура и образ предприятия подкрепляются или ослабляются его репутацией и имиджем [20].

5.4 Сценарное планирование

Сценарное планирование – это один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, которое особенно интенсивно развивается в последние годы.

Исторически сценарии возникли примерно 30 лет назад в качестве альтернативы одновариантных прогнозов будущего развития конкретных компаний.

Одновариантные прогнозы, как правило, довольно жестко задавали единственную траекторию будущего развития организации. На практике, особенно в условиях турбулентно изменчивой внешней среды, они очень часто оказывались ошибочными.

Поэтому при сценарном подходе для конкретной организации стали разрабатывать несколько примерно одинаково правдоподобных, но значительно контрастных вариантов будущего развития ее внешней среды. Причем особенностью таких прогнозных сценариев было то, что они являлись инструментами именно корпоративной стратегии, и, следовательно, в них делался специальный акцент как раз на те позиции, которые являлись значимыми для менеджеров организации при принятии именно стратегических решений.

Указанная особенность (принадлежность к стратегии) существенна и для современного сценарного планирования. Но при этом заметно более развитыми стали конкретные техники разработки сценариев, а также на-

много повысились требования к качеству их ключевых позиций, которые являются важной базой для разработки и/или выбора соответствующих стратегий.

Для получения первичного представления о сценарном планировании рекомендуется ознакомиться с тремя глобальными сценариями развития на стратегическую перспективу до 2005 г., которые представлены в книге: *Schwartz. P. The Art of the Long View*.

Возможно, кому-то указанные глобальные сценарии покажутся слишком общими и неопределенными. Нужно отметить, что именно такими являются сценарии Питера Шварца – общепризнанного в мире специалиста-лидера по сценарному планированию. П. Шварц возглавляет организацию *Global Business Network* (дословно – глобальная бизнес-сеть), специализирующуюся в области сценарного планирования на глобальном уровне.

5.5. Стратегические беседы

Для высококачественного сценарного планирования, так же как и для обеспечения эффективного стратегического управления в целом, очень важной является общая стратегическая культура коммерческой организации.

Особую роль в становлении высокой стратегической культуры организации может сыграть система так называемых «стратегических бесед» (*strategic conversations*). Один из результативных способов построения системы стратегических бесед – это проведение в организации серии бесед-диалогов между соответствующими менеджерами и специалистами в процессе освоения и/или развития метода сценарного планирования.

Сценарный метод был разработан для того, чтобы в коммерческой организации сформировать некоторое общее понимание стратегических целей организации, которое позволит ее персоналу согласованно действовать для достижения главных стратегических целей организации. В современной организации наиболее стратегически успешными менеджерами являются именно те, кто видит свою фундаментальную работу не только в том, чтобы принимать правильные управленческие решения, а в том, как сформировать правильное стратегическое представление и адекватное общее понимание перспективы развития организации. Одним из эффективных средств достижения этого стали стратегические беседы.

Форма проведения стратегических бесед, конечно, во многом определяется конкретной ситуацией, присущей каждой конкретной организации. Но при этом общей конечной целью бесед вполне могут быть качественные сценарии бизнес-развития на ту или иную конкретную стратегическую перспективу.

Стратегические беседы должны быть целевыми, свободными и творческими. Но они должны быть хорошо организованными и высокоэффективными.

Для достижения высокой эффективности стратегических бесед организациям необходимо учиться: правильно формировать соответствующие группы персонала, уметь фокусировать беседы и вести результативные обсуждения.

Пример. Примером высокой стратегической культуры и практики высокоэффективных стратегических бесед служит компания Motorola.

Одним из важных слагаемых бизнес-успеха Motorola является практическое умение ее топ-менеджеров дебатировать ключевые стратегические вопросы в точно сфокусированном, творческом и в конечном счете высокоэффективном режиме.

Кроме Motorola, эффективные системы стратегических бесед действуют в Royal Dutch/Shell, Pacific Gas & Electric, Xerox и т.д.

Типичная продолжительность целевой серии стратегических бесед составляет от 3 до 9 месяцев. Беседы проводятся не реже 1 раза каждые 1 – 3 недели. Продолжительность беседы – примерно половина рабочего дня.

Наряду с целью отдельных бесед – получением сценариев развития организации на заданную стратегическую перспективу, *важнейшая цель всей системы стратегических бесед – это создание и развитие в организации процесса ее стратегического самообучения.*

Таким образом, стратегические беседы представляют собой одну из форм превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию (*Learning Organization*). Причем возможная узкая специализация стратегических бесед – это обучение сценарному планированию, а широкая – стратегическому управлению в целом.

В качестве отправной точки построения системы стратегических бесед в Вашей организации предлагаются методические рекомендации по созданию эффективного процесса сценарного планирования. Далее приведен восьмишаговый вариант такой методики.

5.6. Методические рекомендации по сценарному планированию

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов

Прежде всего надо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и по внутренней средам организации, которые уже имеются у Вас на момент начала разработки сценариев.

Затем Вы непосредственно приступаете к разработке сценариев. Команда разработчиков сценариев (подбор такой команды – это самостоя-

тельный методический вопрос, поэтому в данном контексте будем считать, что сценарии разрабатывает отдел стратегического развития организации), во-первых, проводит специальное целевое исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития бизнеса организации на заданный сценарный период. Во-вторых, анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

Понятно, что полный перечень формулировок направлений и решений должен интегрировать и *специфику бизнеса* организации, и *специфику заданного сценарного периода* с точки зрения интересов именно данной конкретной организации. Но очевидно, что это непростая задача. Поэтому предлагаются следующие рекомендации по ее осуществлению.

Под руководством главного менеджера организации надо собрать всех ее топ-менеджеров и с учетом данных анализа всех стратегических вопросов, которые уже обсуждались и принимались (например, за последние 2 – 3 месяца), обсудить самые актуальные и самые важные стратегические вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент.

Обычно это будут те самые наиболее болезненные вопросы, которые даже по ночам беспокоят топ-менеджеров организации: «Должна ли наша организация в течение ближайшего года запустить в действие новое направление в сети реализации профильных продуктов, или в области НИОКР, или открыть новый филиал? Надо ли нам приобретать активы в новой отрасли бизнеса? Начинать ли практическое осуществление таких крупных проектов, как Проект 1 и Проект 2, или пока воздержаться, или вообще от них уже стоит отказаться?»

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды

Фиксируем и анализируем те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на шаге 1, а также факторы, определяющие ответы по выявленным на шаге 1 стратегическим вопросам. Такие факторы устанавливаются по ресурсам ближней внешней среды организации, по ее потребителям и, конечно, по конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: *что по каждому вопросу шага 1 должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы делать осознанный выбор того или иного варианта решения?!*

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды

Выявляем и детально анализируем ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на шаге 2. Речь идет о факторах и тенденциях уровня

PEST-анализа внешней среды организации. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые факторы, влияющие на данную конкретную организацию именно через факторы шага 2.

Некоторые из таких факторов дальней внешней среды организации являются вполне predetermined (например, демографические тенденции); а некоторые – неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На шаге 3 очень важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

В исследовательском плане данный шаг – *один из самых интенсивных и сложных*.

Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (шаг 3) с учетом соответствующих последствий в данной среде как сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы уровня шага 1.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности

Проводим четкое ранжирование всех факторов, полученных на шаге 3 и шаге 2 по двум критериям.

Первый критерий – это важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня шага 1. Второй критерий – степень неопределенности по факторам уровней шага 3 и шага 2 для решения стратегических вопросов уровня шага 1.

Основная задача шага 4 – это определение основных факторов по каждому критерию, т.е. 2 – 3 факторов, которые являются самыми важными, и 2 – 3 – самых неопределенных факторов.

Сценарии не могут различаться по predetermined факторам, так как во всех сценариях такие факторы действуют одинаково. *Сценарии будут существенным образом различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на шаге 4.*

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария

Результатом данного шага должны стать так называемые «логические стержни», т.е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, ко-

торые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам уровня шага 1.

При удачной разработке различных сценариев они должны показывать положительные результаты, т.е. определенный бизнес-успех от принятия соответствующих стратегических решений уровня шага 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев должно быть не много, в идеальном варианте – не более четырех.

В рамках каждого сценария динамический аспект логики его развития определяется как особенный, так называемый «сценарный драйвер».

В зависимости от числа *сценарных драйверов* получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере – линейный спектр, при двух – матрица, при трех – куб и т.д.

Пример: допустим, что для автомобилестроительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде *сценарными драйверами* являются цена на бензин и политика государственного протекционизма. Тогда оказываются возможными 4 сценария, соответствующие 4 разным логикам.

Сценарий № 1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.

Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. Тогда будет доминировать импорт автомашин, наиболее конкурентоспособных по фактору использования дорогого бензина.

Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые по части бензина являются довольно «прожорливыми», будут иметь хороший сбыт на национальном рынке, т.е. в США, но не за рубежом.

Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (т.е. не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный выбор при принятии стратегических решений уровня шага 1.

Но на практике – в условиях современного сложного и неопределенного мира – всегда остаются актуальными вопросы следующего типа: А правильно ли мы определили сценарные драйверы? А так ли уж проста ре-

альная зависимость между *сценарными драйверами*, как это показано, например, в ситуации с автомобилестроительными компаниями?

Шаг 6. «Очистка» сценариев

На данном этапе, т.е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т.е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Шаг 7. Выводы

Теперь самое время вернуться к ключевым стратегическим вопросам уровня шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках каждого сценария.

Главная цель данного этапа – *оценка устойчивости отдельных возможных стратегических решений уровня шага 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев*.

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии.

Но выйти на такие решения, во-первых, весьма сложно, а, во-вторых, во многих случаях невозможно в принципе. Типичной является ситуация, когда определенные стратегические решения и/или стратегия в целом оказываются хорошими при одном или нескольких конкретных сценариях и плохими – при других сценариях.

Поэтому при обосновании тех или иных решений уровня шага 1 и необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев. И, кроме того, должен вестись осознанный поиск таких стратегических решений, которые станут приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

В случае, когда организация в своей стратегии станет, что называется, «закладываться» только на один или часть из возможных сценариев развития (т.е. выберет для себя так называемую «стратегию-пари»), то даже для подобных случаев такой *азартно-игровой* выбор должен быть достаточно осознанным.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые «характерные или лидирующие индикаторы».

Понятно, что установление таких индикаторов является очень даже не простой задачей.

Например, попробуйте назвать несколько конкретных *характерных индикаторов*, которые достаточно убедительно сигнализируют об этапах и скорости перехода мировой экономики из ее традиционной индустриальной фазы в новую – информационно-насыщенную фазу развития.

Тем не менее, на задачу определения *характерных индикаторов* соответствующие интеллектуальные усилия потратить все же стоит. Такие затраты целесообразны, так как в случае создания с их помощью достаточно эффективной *системы раннего обнаружения* конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция, в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

Кроме того, *характерные индикаторы и система раннего обнаружения* играют исключительно важную роль в обеспечении для организации реальных возможностей по своевременному осуществлению в развитии ее бизнеса *необходимых стратегических маневров* [17].

Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:

1. В чем состоит сущность стратегического планирования?
2. Какие преимущества создает стратегическое планирование в организации будущей деятельности предприятия?
3. Назовите основные элементы стратегического планирования.
4. Назовите основные этапы организации разработки стратегического плана предприятия.
5. Порядок проведения управленческого обследования.
6. Особенности сценарного планирования как инструмента стратегического управления.
7. Использование стратегических бесед в сценарном планировании.
8. Методика проведения сценарного планирования.

ТЕМА 6. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

1. Сущность стратегии организации
2. Уровни стратегии
3. Построение конкурентных преимуществ
4. Типы стратегий развития бизнеса
5. Наступательные и оборонительные стратегии
6. Определение стратегии организации
7. Выбор стратегии организации с помощью матрицы Томпсона –
Стриккланда
8. Оценка выбранной стратегии

6.1. Сущность стратегии организации

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии:

1. Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

2. Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функциониро-

вание в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период.

Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

- увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;
- начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;
- осуществить переход на групповую форму организации труда.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией очень большую роль играют *правила* (policy), которые, так же как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный, либо же предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, некоторые же достаточно узкий, касающийся жизни отдельной стороны организации, либо же отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для содействия достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации может быть изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

6.2. Уровни стратегии

Существует две точки зрения относительно того, кто и на каком уровне должен разрабатывать стратегию. Первая точка зрения звучит так: поскольку разработка стратегии предполагает целеполагание, то она проводится на верхнем уровне управления организацией. Вторая точка зрения связана с так называемой «стратегической пирамидой», отражающей рас-

пределение ответственности по разработке стратегии по нескольким уровням, число которых колеблется от трех до четырех. Несогласованность названных точек зрения кажущаяся, так как стратегия организации, корпорации действительно должна разрабатываться ее руководством, а стратегии более низкого уровня – уже на ее основе. Кроме того, если речь идет о небольшой или средней организации эти позиции смыкаются, так как нет необходимости обсуждать разделение труда по разработке стратегии. В этом случае весь комплекс действий реально может быть выполнен руководством организации или под контролем руководства.

При рассмотрении стратегической пирамиды есть смысл рассматривать две ситуации: узкопрофильная (недиверсифицированная) компания и диверсифицированная компания.

В диверсифицированной компании обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную (см. табл. 6.1.). В недиверсифицированной (узкопрофильной компании) – три уровня: деловую, функциональную и операционную. *Корпоративная стратегия* – это стратегия деятельности компании в целом по всем сферам ее деятельности. *Деловая стратегия* – это стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности. *Функциональная стратегия* – стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности.

Таблица 6.1

Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии

Уровень стратегии	Предназначение стратегии	Ответственные лица	Принятие решения
Корпоративная	Для компании в сфере ее деятельности в целом	Управляющие высшего ранга	Совет директоров
Деловая	Для каждого вида деятельности	Генеральные директора, руководители подразделений	Корпоративное руководство, Совет директоров
Функциональная	Для функционального направления, определенной сферы деятельности	Руководители среднего звена	Глава подразделения
Операционная	Для регионов и районов, заводов, отделов внутри функциональных направлений	Руководители на местах	Руководители функциональных служб и отделов

Операционная стратегия – это стратегия структурных единиц.

Формирование стратегии – процесс разработки корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегий компании.

Уровень разработки стратегии – уровень иерархии, отвечающий за разрешение стратегических проблем.

Если проблемы связаны с корпорацией в целом, то они соответственно адресуются на верхний уровень, а значит, речь идет о корпоративной стратегии.

Разработка корпоративной стратегии – действия по диверсификации, улучшению общих показателей в сферах деятельности, поиск синергетического эффекта, создание инвестиционных приоритетов.

Рассмотрим кратко названные составляющие.

1. Действия в области диверсификации. Прежде всего это определение сферы деятельности, отраслей промышленности, в которых компания будет действовать, и характера диверсификации (открытие новых предприятий, приобретение существующих; узкая или широкая диверсификация; родственная или непрофильная диверсификация и т.д.).

2. Действия, связанные с улучшением общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует компания. Это касается усиления конкурентных позиций и доходности в долгосрочной перспективе, оказание помощи дочерним структурам. Задача, как правило, включает быстрый рост большинства перспективных направлений, восстановление деловой активности низкоприбыльных, но перспективных направлений, отказ от тех направлений, которые непривлекательны или не соответствуют долгосрочным планам.

3. Поиск путей получения синергетического эффекта среди родственных подразделений и использование его для создания конкурентных преимуществ. Если компания расширяет свою деятельность, стремясь обеспечить согласованность, преемственность технологий, каналов сбыта, покупателей и т.д., то тем самым она обеспечивает себе определенные конкурентные преимущества перед компаниями, переключающимися на абсолютно новые технологии, сегменты, так как в этом случае труднее передавать навыки, опыт, совместно использовать производственные мощности, снижать издержки.

Таким образом, *синергетический эффект* – получение конкурентных преимуществ за счет объединения двух или большего числа предприятий или родственных хозяйственных подразделений.

4. Обеспечение инвестиционных приоритетов и перемещение ресурсов компании в наиболее перспективные отрасли. Сферы деятельности диверсифицированной компании различаются степенью прибыльности, привлекательности и рядом других параметров. Формирование инвестиционных приоритетов позволяет ограничивать средства, направляемые в непродуктивные производства, что обеспечивает возможность финансирования новых направлений, предприятий.

Деловая стратегия (которую часто называют «бизнес-стратегией») – это часть стратегии диверсифицированной компании, связанная с одной конкретной сферой деятельности, или стратегия узкопрофильной компании. Можно отметить, что в последнем случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается только для одной сферы бизнеса. Деловая стратегия должна включать в себя реагирование на изменения окружающей среды: в отрасли, стране и т.д.; разработку мер, обеспечивающих конкурентные преимущества; интеграцию стратегических инициатив функциональных подразделений.

Для того, чтобы деловая стратегия обеспечивала конкурентные преимущества, необходимы: во-первых, поиск того, что обеспечит наибольшие шансы в конкурентной борьбе; во-вторых, определение таких характеристик продукции, которые привлекут потребителя и выделяют компанию среди конкурентов, и, в-третьих, нейтрализация мер, предпринимаемых конкурентами. О том, какие стратегии конкуренции могут быть взяты на вооружение компанией, речь пойдет ниже, в главе «Стратегия и конкурентное преимущество».

Точно так же, как одной из задач корпоративной стратегии является получение синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений, деловая стратегия должна быть направлена на объединение стратегических усилий различных функциональных подразделений. Их согласованные действия обеспечивают единую деловую стратегию. Каждому функциональному направлению определенной сферы деятельности соответствует функциональная стратегия. Стратегия маркетинга, стратегия финансовая, стратегия производства и другие соответствуют следующему уровню – функциональной стратегии.

Функциональная стратегия, как было сказано выше, это стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности. Если говорят, что функциональная стратегия соответствует направлению деятельности, то имеют в виду направление внутри одной сферы биз-

неса. Таким образом, каждая деловая стратегия взаимодействует с функциональными стратегиями. Это взаимодействие двустороннее. Функциональная стратегия позволяет детализировать отдельные положения деловой стратегии. Опасность, на которую обычно обращают внимание, – это проведение руководителями функциональных подразделений своей стратегии независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения. Такая ситуация грозит конфликтами и нескоординированными действиями. Именно поэтому маркетинговую, производственную, финансовую стратегию, стратегию работы с персоналом, стратегию программно-технического оснащения и другие следует согласовывать между собой, не допуская их ориентации на свои достаточно узкие цели. Решение этой проблемы в определенной степени возможно на пути трактовки перечисленных функций не как независимых, а как реализуемых исключительно друг через друга, взаимообуславливающих.



Рис. 6.1. Взаимосвязь миссий и стратегий в «стратегической пирамиде»

Операционная стратегия, несмотря на сравнительно меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой и функциональной), дополняет их и обеспечивает завершенность системы плановых действий, бизнес-плана компании. Совокупность операционных стратегий – это основание пирамиды разработки стратегии корпорации. Значение операционной стратегии принижать не следует, так как фиаско, которое потерпит одно подразделение, снизит показатели всей компании. Можно сказать, что не следует принижать важность действий, к какому бы уровню системы они ни относились. Тем более это замечание актуально, если идет речь о действиях, связанных с разработкой стратегии.

Следует отметить, что особенности деятельности накладывают определенный отпечаток на специфику разрабатываемых операционных стратегий. Региональный менеджер, менеджер по производству и менеджер по рекламе, конечно, совершенно по-разному формулируют свои стратегии и делают это на основе совершенно разной исходной информации.

Заканчивая разговор об уровнях разработки стратегии, можно сказать, что стратегический план организации представляет собой совокупность стратегий разного уровня. Задача заключается в том, чтобы все эти стратегии существовали не автономно, разрозненно, а соответствие должно быть как по вертикали (см. уровни стратегии), так и по горизонтали (согласование между собой: а) деловых стратегий; б) функциональных стратегий, относящихся к одной деловой стратегии; в) операционных, относящихся к одной функциональной стратегии).

Согласованность, как это показано на рис. 6.1., достигается четким определением миссии, целей и стратегии корпорации, определяющих задачи разработки стратегии на более низких уровнях. Процесс создания стратегии корпорации в большей степени направлен сверху вниз. Стратегию хозяйственного подразделения (деловую) можно формировать, зная стратегию корпорации; функциональную стратегию – только на основе деловой; организационную – на базе функциональной. Вместе с тем определенное влияние может оказываться и в противоположном направлении. Степень этого влияния определяется уровнем «демократизации» процесса разработки стратегии корпорации, вовлеченностью менеджеров в решение стратегических задач более высокого уровня.

6.3. Построение конкурентных преимуществ

Конкретную рыночную позицию организации определяют ее конкурентные преимущества. По М. Портеру, конкурентные преимущества делятся на два основных вида: дифференциация продуктов-товаров и более низкие издержки на создание и реализацию товаров.

«Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами меньшими, чем у конкурентов.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания».

Любое новшество, дающее организации реальное приращение ее успеха на рынке – это конкурентное преимущество.

Организации добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом – «нововведение».

Нововведение в широком смысле включает и улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Нововведение может выражаться в изменении продукта-товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара, новых концепциях сферы конкуренции и т.д.

К наиболее типичным источникам получения конкурентных преимуществ относятся:

- новые технологии;
- изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- новые запросы потребителей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменения «правил игры» на рынке.

Особый источник – информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество.

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.

Конкурентные преимущества более высокого уровня или порядка, такие, как патентованная технология, дифференциация на основе уникаль-

ных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами, можно удерживать более длительное время.

Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, а также инвестиций в маркетинг.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации – постоянная модернизация производства и/или других ключевых видов ее деятельности.

Для сохранения конкурентоспособности организация должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой ее конкуренты могут копировать уже имеющиеся.

Следовательно, для того, чтобы сохранять и развивать свой бизнес-успех посредством устойчивого удержания конкурентного преимущества, организация в своей собственной деятельности должна постоянно проводить адекватные стратегические и оперативные изменения.

6.3.1. Базовые конкурентные стратегии

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии (БКС) (по Портеру).

В основе концепции БКС лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе. Для того чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию. Наглядно данный подход представлен на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Базовые конкурентные стратегии

1. Стратегия дифференциации. Целью стратегии является придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов.

Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил, но совершенно иным способом. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет коммерческой организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

2. Стратегия лидерства по издержкам. В центре внимания всей стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами.

Преимущество в отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех пяти конкурентных сил, представленных на рис. 1.1.

3. Стратегия фокусирования, т.е. специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель ее – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования разбивается на следующие две базовые конкурентные стратегии.

1. Фокусированное лидерство по издержкам.

2. Фокусированная дифференциация.

В ситуации практического выбора конкретной БКС по каждому конкретному продукту любая конкретная организация должна для себя четко решить, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально возможно.

Одна из самых больших стратегических ошибок организации – это стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как по существу указанные БКС являются альтернативными [18].

В реальном бизнесе практикуют следующие типы общих стратегий конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия широкой дифференциации;
- стратегия оптимальных издержек;

- стратегия фокусирования (рыночной ниши), основанная на низких издержках;
- стратегия фокусирования (рыночной ниши), основанная на дифференциации продукции.

Цель деятельности (применительно к выделению общих стратегий конкуренции) предполагает обслуживание широкого круга покупателей или обслуживание отдельного рыночного сегмента (рыночной ниши).

Тип конкурентного преимущества (применительно к выделению общих стратегий конкуренции) заключается в низких издержках или дифференциации (продукта).

Для достижения преимущества по издержкам общие издержки фирмы должны быть меньше, чем у конкурентов. Достичь этого можно двумя путями:

- 1) повышая эффективность действующей цепочки ценностей, управляя факторами, определяющими уровень затрат в этой цепочке;
- 2) видоизменяя цепочку ценностей, меняя ее структуру, отказываясь от каких-то ее элементов.

Первое направление достижения преимущества по издержкам предполагает, что величина издержек фирмы определяется состоянием издержек в каждом звене ее общей цепочки ценностей. Эти издержки определяются, во-первых, отраслевой спецификой, природой бизнеса, а во-вторых, организацией процесса непосредственно на фирме.

Отраслевая специфика может быть связана с действием таких факторов, как:

- 1) экономией на масштабах производства.

Пример. Экономия в звене «производство» может быть достигнута путем упрощения параметрического ряда;

- 2) эффектом кривой обучения.

Пример. Экономия может быть получена за счет модификации оборудования собственными силами, сохранения ключевых работников, ограничения распространения информации.

Сравнительный анализ основных конкурентных стратегий поставлен в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Сравнительный анализ основных конкурентных стратегий

Наименование характеристики	Значение характеристики по стратегиям			
	Лидерство по издержкам	Дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Стратегическая цель – ориентация	На весь рынок	На весь рынок	На понимающего ценности покупателя	На узкую рыночную нишу
Основа конкурентного преимущества	Издержки ниже, чем у конкурентов	Способность предложить покупателю что-то отличное от конкурентов	Предоставление покупателям больше ценности за их деньги	Более низкие издержки или способность предложить что-то особенное
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт (приемлемое качество и ограниченный выбор)	Предоставление широкого выбора товаров (работ, услуг)	Товары: от хороших до превосходных	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Поиск путей снижения издержек без потери качества	Поиск путей создания ценностей для покупателей, стремление к высокому качеству	Обеспечение особых качеств при низких издержках	Производство товара соответствующего данной нише
Маркетинг	Акцент на характеристики товара, ведущие к снижению издержек	Создание качеств товара, за которые покупатель готов платить. Установление повышенной цены, покрывающей издержки дифференциации	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей
Поддержка, обеспечение стратегии	Разумные цены (хорошая ценность)	Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах, использование их для создания репутации и имиджа	Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта одновременно	Поддержание уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов, не снижая и не распыляя усилий

Как видно из рис. 6.3., указанные выше признаки (цель деятельности и тип конкурентного преимущества) дают возможность построить матрицу, содержащую четыре элемента, соответствующие четырем из пяти вышеназванных стратегий. Кроме этих четырех стратегий (1-я, 2-я, 4-я и 5-я)

на схеме выделена стратегия оптимальных издержек, которая ориентируется одновременно на сочетание низких издержек и широкой дифференциации.

		Тип конкурентного преимущества	
		Низкие издержки	Дифференциация
Целевой рынок	Широкий круг покупателей на всем рынке	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации
	Отдельный сегмент покупателей или рыночная ниша	Сфокусированная стратегия низких издержек	Сфокусированная стратегия дифференциации

Стратегия оптимальных издержек

Рис. 6.3. Основные конкурентные стратегии

Добавление в схему на рис. 6.3 стратегии оптимальных издержек, строго говоря, не позволяет говорить о матрице, но, по существу, мы имеем матрицу, к которой добавлен дополнительный элемент.

Применительно к каждой из выделенных пяти конкурентных стратегий можно вести разговор как о достоинствах, которые характерны для нее, о том, как она помогает компании противостоять основным конкурентным силам, так и о риске, с которым связана ее реализация.

Риски стратегии – риски, уровень неопределенности в предсказании результата осуществления стратегии.

Оценка приемлемости риска стратегии – это составная часть оценки выбранной стратегии, которая кроме оценки риска включает выяснение того, приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей, а также оценку соответствия выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения и оценку соответствия выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.

Рассмотрим более подробно названные выше стратегии.

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам – это одна из основных конкурентных стратегий.

Стратегия лидерства по издержкам – представляет, как сказано выше, снижение полных издержек производства товара (услуги), что позволяет привлечь большое количество покупателей. Цель фирмы формируется в данном случае, как создание устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами и использование этого превосходства как основы завоевания рынка или получения дополнительной прибыли за счет продажи товара по рыночным ценам.

Стратегия лидерства по издержкам обычно связана с кривой опыта и экономией на масштабах производства.

Схематически, как это сделано на рис.6.4., можно показать различия, существующие между обсуждаемыми стратегиями. На рис. 6.4. показано, что если потребителю предлагается стандартный товар, но себестоимость фирмы заметно ниже, чем в среднем по отрасли, то она получает большую прибыль (сравните случаи (а) и (б)).



Рис. 6.4. Общие стратегии и прибыльность

Для этого, конечно, надо, чтобы продукция фирмы не становилась в глазах потребителя дешевой или низкосортной. В этом случае для ее реализации фирме пришлось бы снизить цену, что перестанет приносить дополнительную прибыль (рис. 6.5).

Среди способов снижения затрат без снижения среднего по отрасли уровня качества есть много способов. Более подробно остановимся на двух.

Первый связан с использованием так называемой кривой опыта (обучения) – графическим выражением закона, гласящего: издержки на единицу стандартного товара, измеренные в постоянных денежных едини-

цах, уменьшаются на определенный процент при каждом удвоении объема производства.



Рис. 6.5. Снижение себестоимости и снижение цены

Этот путь связан с многократным изготовлением одного и того же вида продукции, нахождением наиболее эффективного метода производства.

Второй, в отличие от первого, основан на так называемом эффекте масштаба (экономии на масштабах). Названный эффект сводится к более низкому уровню издержек у тех фирм, которые производят продукцию в большем объеме. Для того чтобы различить названные эффекты, первый из них обычно называют кривой (накопленного) опыта, а второй – экономией на масштабах.

Для установления преимущества по издержкам можно использовать два основных направления:

1. Повышение эффективности деятельности в рамках сложившейся цепочки ценностей.

Это направление предлагает, что фирма стремится: а) не «ломать» сложившуюся цепочку ценностей; б) в рамках этой цепочки делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно выполняя операции цепочки, управляя факторами, определяющими уровень издержек в ней.

2. Повышение эффективности деятельности за счет внесения изменений в цепочку ценностей.

Изменения в цепочке ценностей могут включать объединения ее отдельных операций, отказ от высокзатратных действий и т.д.

Рассматривая *первое направление*, следует отметить, что издержки фирмы определяются как структурными, так и функциональными показателями.

Структурные показатели издержек – показатели затрат, зависящие преимущественно от экономической природы бизнеса компании.

Функциональные показатели издержек – показатели затрат, зависящие от принимаемых решений, экономического положения фирмы.

Управление издержками, которое опирается на структурные показатели, позволяет оценить:

1) экономию (потери) на масштабах производства.

Пример: экономия может быть получена за счет сокращения ассортимента и повышения массовости производства оставшихся членов ряда;

2) экономию за счет эффекта кривой опыта.

Пример: экономия может быть получена за счет отработки технологии, отработки конструкции изделия, повышения уровня оснащенности, анализа опыта конкурентов и т.д;

3) экономию за счет связи с другими видами деятельности цепочки ценностей.

Пример: снижение совокупных издержек за счет связи с поставщиками за счет дополнительных требований к поставляемой продукции;

4) экономию за счет совместного использования возможностей различными производственными единицами внутри предприятия.

Пример: ноу-хау одного подразделения могут позволить снизить издержки в другом;

5) экономию за счет использования преимуществ вертикальной интеграции.

Пример: интеграция с поставщиками или каналами распределения может сократить издержки непосредственно или за счет объединения указанных звеньев в цепочке ценностей;

6) географическое положение.

Пример: район расположения предприятия определяет уровень оплаты труда сотрудников, тарифы за электроэнергию, транспортные расходы и т.д.

Управление издержками, которое опирается на функциональные показатели издержек (отражающие то, как непосредственно на фирме идут дела), позволяет оценить:

– преимущества (проблемы) первопроходцев.

Пример: создать и утвердить первый товарный знак бывает дешевле, однако при высоких темпах развития технологии бывает выгоднее дожидаться второго или третьего поколения оборудования и только после этого выйти на рынок;

– загрузка мощностей.

Пример: высокий уровень загрузки мощностей, уменьшение сезонных колебаний загрузки повышает эффективность использования активов компании;

– производственные решения.

Пример: принимая стратегические решения, менеджеры могут влиять на издержки, изменяя:

- а) объемы продукции;
- б) количество услуг;
- в) число отличительных черт товара;
- г) оплату труда работников;
- д) число каналов распределения;
- е) объемы НИОКР;
- ж) усилия, направленные на повышение производительности.

Второе основное направление связано с видоизменением цепочки ценностей.

Преимущества по издержкам, как говорилось выше, могут возникнуть не только при снижении издержек в рамках неизменных цепочек ценностей, но и в связи с реструктуризацией процессов, изменением структуры цепочек и ценностей:

- реинжиниринг процессов разработки товара;
- изменение состава функций, выполняемых товаром, при сохранении наиболее важных;
- реинжиниринг производственных процессов;
- использование маркетинговых технологий, позволяющих экономить на товародвижении;
- расположение производственных мощностей ближе к потребителю (поставщику);
- расширение вертикальной интеграции в большей мере, чем конкуренты.

Построение эффективной системы управления издержками предполагаем организацию контроля за их уровнями, динамикой и т.д.

Контроль за издержками предполагает контроль за структурными и функциональными показателями.

Далее рассмотрим, как стратегия лидерства по издержкам помогает фирме защищаться от конкурентных сил, представленных в «модели пяти сил»: что касается конкурентов, то компания, реализующая стратегию лидерства по издержкам, находится как в лучшем положении для наступле-

ния, так и защиты за счет более низких цен, значительных объемов, способности завоевать или удержать значительную долю рынка.

1) что касается силы позиции потребителей, то очень маловероятно, что даже очень сильные покупатели способны снизить цену до черты выживаемости наиболее эффективного по издержкам продавца;

2) рассматривая противодействие силе позиции поставщиков, надо отметить, что компания с низкими издержками лучше защищена от диктата поставщиков, если основой ее конкурентного преимущества является более совершенная внутренняя организация, а не возможность приобретать компоненты по более низким ценам;

3) противостояние потенциальным конкурентам сводится к тому, что, снижая цену, фирма создает барьер для вхождения в отрасль фирм-новичков;

4) в конкуренции против товаров-заменителей лидер по издержкам имеет хорошие позиции, так как низкие цены – хорошая защита от компаний, внедряющих на рынок аналогичные товары.

Обсуждая стратегии низких издержек, следует помнить и о тех опасностях, с которыми связана ориентация на стратегии такого типа. Следует отдавать себе отчет в том, что конкуренты могут совершить технологический прорыв, что позволит им резко снизить затраты в том случае, если они выбирают эту же стратегическую линию, связанную со снижением затрат. Но вполне возможно, что компания-конкурент в основу своей деятельности положит не производственный, пользуясь маркетинговой терминологией, а продуктовый подход, то есть предложит покупателям другие товары или услуги аналогичного функционального назначения. Ориентация на низкие затраты опасна по той причине, что покупатель может изменить свои вкусы, потребовать товар более высокого качества. Подводя итог, можно сказать, что менеджерам следует не абсолютизировать идею низких издержек и постоянно держать в поле зрения предпочтения покупателей.

Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации – одна из общих стратегий конкуренции, основанная на дифференциации товара.

Дифференциация – стремление компании к уникальности в каком-либо отношении, важном для клиентов.

Стратегии дифференциации становятся более актуальными тогда, когда запросы потребителей становятся разнообразными и не могут быть удовлетворены стандартными товарами. Успешной стратегия дифференциации может быть только на основе изучения опросов потребителей. В

ходе проведения маркетинговых исследований выявляются предпочтения потребителей, их мнения о ценности товара и качестве, за которые они готовы платить. На этой основе компания осуществляет выбор одной или нескольких характеристик товара. Появление конкурентного преимущества можно ждать в том случае, когда достаточно большое число покупателей будет заинтересовано в приобретении товара с дифференцированными (то есть отличными от того, что предполагают конкуренты) характеристиками.

В случае успеха дифференциации, она позволяет повысить цену товара, увеличить объем продаж в связи с привлечением дополнительных покупателей, повысить лояльность покупателей к товару.

Как и любая стратегия, дифференциация может быть успешной или нет. В первом случае издержки покрываются за счет названных выше факторов. Во втором – этого не происходит, то есть покупатели не видят ценности уникальности товара, конкуренты легко копируют подход компании.

Пример: в основу дифференциации могут быть положены такие свойства, как отличительные вкусовые свойства товара, отличия в дизайне, сервисе, полноте ассортимента, надежности, безопасности.

Успех стратегии дифференциации лежит на пути создания покупательской ценности отличным от конкурентов способом, используя один из трех подходов:

1) разработка таких характеристик товара, которые снижают совокупные затраты покупателя по использованию продукции компании.

Пример. Снижение затрат на обслуживание и ремонт товаров в связи с возрастанием его надежности;

2) создание особенностей товара, повышающих результативность его применения потребителем.

Пример. Фирма дает покупателю возможность дополнить товар и спустя некоторое время получить более современную модель;

3) придание товару черт, повышающих степень удовлетворения потребителя (но не за счет экономии, а как-то иначе).

Пример. Фирма использует желание покупателей подчеркнуть свой статус, имидж, стиль, образ жизни.

Прежде чем продолжать разговор, следует сделать ряд замечаний. Как подчеркивается в маркетинге, ценность товара – это оценка потребителем его способности удовлетворять нужды потребителя. У товара есть реальная ценность, которая может быть оценена объективно путем сравнения его свойств (характеристик) со свойствами товаров аналогичного назначения с учетом особенностей того или иного рыночного сегмента. В

связи с особенностями потребительского восприятия у конкретного покупателя может сформироваться оценка осознанной ценности товара, отличная от реальной. Произойти это может по разным причинам: нехватка у потребителя информации, наличие искаженной информации, влияние жизненного опыта потребителя, влияние окружения и т.д.

Осуществляя дифференциацию, надо учитывать разницу между реальной ценностью товара и осознанной ценностью. Различия между ними могут возникать в связи с тем, что осознанная ценность формируется под влиянием опыта покупателя, его знаний о товаре, полнота которых сможет быть больше или меньше.

Пример. Компания ведет стратегию дифференциации, основанную на создании небольшой дополнительной ценности, но активно пропагандирует ее, что позволяет ей назначить более высокую цену, чем другой компании, создающей значительно большие дополнительные реальные ценности, но не ведущей работы по коммуникации.

Выделяют дифференциацию инновационную и маркетинговую.

Инновационная дифференциация – дифференциация, связанная преимущественно с инновациями. Результатом является повышение гибкости организации.

Маркетинговая дифференциация – дифференциация, связанная не столько с совершенствованием продукта, сколько с усилиями по его распределению и продвижению.

Обсуждая достоинства дифференциации, надо обратиться к модели пяти сил конкуренции и оценить ее роль в защите от стратегий конкурентов.

Дифференциация:

- 1) создает дополнительные входные барьеры для новичков;
- 2) смягчает, ослабляет силу позиции покупателей за счет повышения лояльности к товару фирмы;
- 3) защищает фирму от угрозы товаров-заменителей, так как их характеристики уступают качеству дифференцированной продукции;
- 4) за счет повышения цены и нормы прибыли позволяет противостоять поставщикам, пытающимся поднять цену поставляемой ими продукции;
- 5) обеспечивает защиту от соперников, конкурентов компании, а также лояльность покупателей, готовых платить более высокую цену за товар, пришедшийся им по вкусу.

Таким образом, дифференциация, как и лидерство по издержкам, помогает фирме противостоять пяти конкурентным силам.

В то же время стратегия дифференциации, как и любая стратегия, имеет свои риски.

Пример. Дифференциации не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ, если покупатель не видит ценности уникального товара, так как стандартное изделие вполне отвечает его требованиям. Результат – стратегия издержек побеждает стратегию дифференциации.

Пример. Стратегия дифференциации может быть побеждена и в случае, когда у конкурента есть возможность скопировать новшества компании.

Стратегия оптимальных издержек

Стратегия оптимальных издержек ориентирована на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Она предполагает предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Общая идея стратегии состоит в удовлетворении покупательских ожиданий в отношении качества товара и разумности цены. Стратегическая цель, как уже сказано, состоит в том, чтобы производить товар с низкими издержками и отличительными характеристиками – от хороших до высоких. Такой конкурентный подход назван стратегией оптимальных издержек, а критерием оптимизации является уже не уровень затрат, как в случае стратегии лидерства по издержкам, а уровень характеристики «цена / качество».

Данная стратегия представляет большой интерес с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она позволяет создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации.

Появляется возможность использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая ценность для покупателя. Наконец, надо отметить, что все общие конкурентные стратегии в определенной степени являются несколько идеализированными, так как в жизни чаще всего они встречаются не в «чистом» виде, а в виде комбинаций. Стратегия оптимальных издержек в этом смысле больше, чем остальные общие стратегии конкуренции, приближается к реальной действительности, где гораздо чаще встречается не погоня потребителя за дешевизной или разнообразием продуктов, а желание купить товар среднего качества по цене ниже средней или товар хорошего качества по средней цене.

Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам стратегии фокусирования ориентированы на узкую часть рынка.

Стратегии фокусирования предполагают выбор сегмента и удовлетворения его потребителей более эффективно, чем конкуренты. Данные стратегии могут опираться как на дифференциацию, лидерство по издержкам, так и на то и другое.

Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географического положения, особых требований к товару или особых характеристик товара. Цель заключается в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Возникновение конкурентных преимуществ обеспечивается в данной стратегии при получении более низких издержек, чем у конкурентов по заданной нише, или возможности предложить потребителям что-то отличное от конкурентов.

Стратегия фокусирования приобретает вид сфокусированной стратегии низких издержек, если требования покупателей сегмента в отношении цены товара отличны от требований остального рынка и сфокусированной стратегии дифференциации, если покупательский сегмент требует уникальных характеристик товара.

Пример. Мотель ориентируется на путешественников, придающих значение цене, поэтому выбираются недорогие площадки для строительства вблизи автомагистрали с интенсивным движением, выбираются стандартные проекты.

Пример. Автомобильная компания ориентируется на элитных покупателей, готовых платить большие деньги за особую комплектацию.

Можно выделить ситуации, в которых фокусирование целесообразно, то есть позволяет защитить компанию от действия пяти сил конкуренции:

- концентрация на сегменте позволяет успешно конкурировать с фирмами, работающими на разных сегментах;
- компетенция фирмы создает барьеры для выхода новых конкурентов на этот сегмент;
- способности компании создают барьеры на пути проникновения товаров-субститутов;
- воздействие сильных покупателей снижено за счет их собственного нежелания иметь дело с менее способными конкурентами.

Как и любая стратегия, стратегия фокусирования связана с рисками. Они обусловлены тем, что, во-первых, конкуренты могут найти способ проникнуть в сегмент; во-вторых, требования потребителя могут распространиться на весь рынок, что снизит входные барьеры проникновения в

целевой сегмент; в-третьих, высокая прибыльность сегмента привлечет много конкурентов.

Условия целесообразности фокусирования – условия, при выполнении которых фокусирование обеспечивает компании конкурентные преимущества.

6.3.2. Цепочка и система стоимости

Виды деятельности при конкуренции в какой-либо конкретной отрасли можно разделить на категории, как показано на рис. 6.6. Они объединены в так называемую цепочку стоимости. Все виды деятельности, входящие в цепочку стоимости, вносят свой вклад в конечную потребительскую стоимость продукта-товара.

Выбранная конкурентная стратегия определяет способ, которым организация выполняет отдельные виды своей деятельности, а также всю цепочку стоимости в целом.

Для достижения конкурентного преимущества такую цепочку надо рассматривать как систему, а не как набор отдельных компонентов.

Цепочка стоимости организации, применяемая при конкуренции в данном бизнесе, входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать системой ценности покупателя (рис. 6.7).

В условиях современного рынка конкурентное преимущество все больше определяется тем, насколько правильно и эффективно данная организация по данному конкретному товару может выстроить всю систему ценности покупателя.

Организации-лидеры, которым на протяжении многих лет удается сохранять высокую конкурентоспособность, стремятся обеспечить себе как можно больше преимуществ как во всех звеньях цепочки стоимости, так и в различных элементах – по всей системе стоимости.

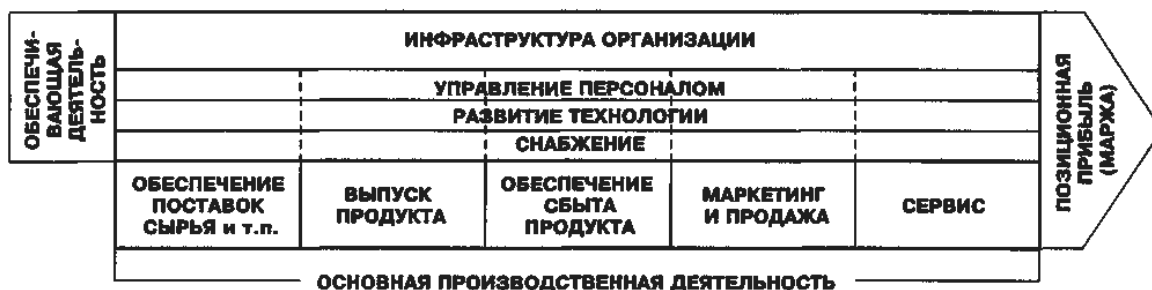
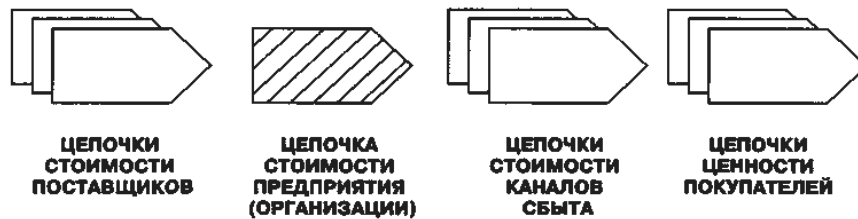


Рис. 6.6. Цепочка стоимости



Р

ис. 6.7. Система стоимости

6.4. Типы стратегий развития бизнеса

При определении стратегии организации руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением ее на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса.

Обычно эти стратегии называются эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

6.4.1. Стратегии концентрированного роста

Стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых

усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

2) *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

3) *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

6.4.2. Стратегии интегрированного роста

Связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1) *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2) *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

6.4.3. Стратегии диверсифицированного роста

Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;
- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;
- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;
- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;
- могут быть сокращены потери от налогов;
- может быть облегчен выход на мировые рынки;
- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

1) *стратегия центрированной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

2) *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по

своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

3) *стратегия конгломеративной диверсификации* состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

6.4.4. Стратегии сокращения

Реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1) *стратегия ликвидации* представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

2) *стратегия «сбора урожая»* предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося

сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

3) *стратегия сокращения* заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

4) *стратегия сокращения расходов* достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Организация может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что она осуществляет *комбинированную стратегию*.

6.5. Наступательные и оборонительные стратегии

Чаще всего конкурентное преимущество достигается за счет успешных наступательных действий. Оборонительные стратегии позволяют скорее его сохранить, а не создать.

Разработка наступательной стратегии предполагает планирование, определение времени, необходимого для создания преимуществ, их использования, разрушения. Обсуждению подлежат два момента – время указанных периодов и величина преимуществ.

Пример. Период создания невелик в сфере услуг, так как потребность в оборудовании незначительна, и продолжителен в капиталоемких отраслях. Чем больше времени требуется для создания, тем ниже эффективность наступательных действий, так как у конкурентов появляется информация о намерениях фирмы и возможность предпринять ответные шаги.

Пример. Величина преимущества может быть значительной в фармацевтике за счет обладания патентом на новый медикамент и незначительной в швейной промышленности, где легко скопировать новый фасон. Продолжительность второго периода использования преимуществ зависит от того, сколько времени потребуется конкурентам для контрнаступления. Этот период связан с получением прибыли более высокой, чем в среднем по отрасли.

Период разрушения начинается тогда, когда конкуренты предпринимают серьезные контрнаступления. Для сохранения конкурентного преимущества фирме следует в течение второго периода (использования преимуществ) готовить второе стратегическое наступление. В итоге успешное поддержание конкурентного преимущества предполагает проведение последовательных стратегических наступлений.

А. Наступательная стратегия может быть разной в зависимости от типа действий.

Наступательные стратегии:

- действия, направленные на противостояние сильным сторонам конкурента;
- действия, направленные на использование слабостей конкурента;
- одновременное наступление на нескольких фронтах;
- захват незанятых пространств;
- партизанская война;
- упреждающие удары.

Противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их можно, пытаясь отобрать долю рынка у более слабого противника, или свести на нет конкурентные преимущества более сильного. Второй аспект обсуждения – это направление, на котором ведется наступление, – сниже-

ние цены, проведение аналогичной рекламной компании, придание товару новых характеристик и т.д.

Действия, направленные на использование слабостей конкурента, могут иметь разные варианты:

- концентрироваться на географических районах, где у конкурента небольшая доля рынка;
- обратиться к тем сегментам, которыми конкурент пренебрегает;
- работать с потребителями конкурентов, выпускающих продукцию невысокого качества;
- продавать продукцию потребителю тех конкурентов, уровень сервиса которых невысок;
- атаковать конкурентов, мало рекламирующих свою продукцию;
- осваивать новые модели, заполняющие пробелы в ассортименте товаров основных конкурентов.

Систематизировать указанные варианты несложно, используя одно из понятий маркетинга – комплекс маркетинга (набор инструментов воздействия на спрос). Состав элементов комплекса маркетинга – товар, цена, методы распределения, методы стимулирования. Как видно из перечисления вариантов, они сформулированы именно по принципу соответствия элементу комплекса маркетинга.

Противоположная идея лежит в основе следующей наступательной стратегии – одновременном наступлении на нескольких фронтах, которая предполагает осуществление различных действий, относящихся к разным элементам комплекса маркетинга.

Захват незанятых пространств проводится так, чтобы избежать отбывтого вызова сопернику.

Пример. Движение на территории, не занятые ближайшими конкурентами, создание новых сегментов.

Партизанская война, как стратегия, подходит для небольших фирм, у которых нет возможности проводить масштабную атаку лидеров отрасли. Такая стратегия предполагает выбор объекта атаки, использование временно возникшей ситуации с пользой для себя.

Пример. Атака, направленная на покупателей со слабой приверженностью к товарам конкурентов.

Стратегия упреждающих ударов – это сохранение выгодной позиции на рынке, отбивая у конкурентов желание копировать стратегию компании.

Пример. Установление связей с лучшими поставщиками и проведение интеграции «назад», что заставит конкурентов работать с менее известными поставщиками

Фирма, проводя наступательную стратегию, неизбежно бросает вызов тем, кого она выбрала в качестве объекта атаки. В этом качестве могут выступать фирмы: лидеры рынка; идущие вслед за лидером; находящиеся на грани ухода с рынка; небольшие фирмы с ограниченными возможностями.

Б. Кроме наступательных стратегий принято выделять оборонительные, цель которых – снижение риска быть атакованными, возможность перенести атаку с меньшими потерями, оказание давления на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Оборонительные стратегии – действия, позволяющие защитить конкурентные позиции.

К числу основных задач построения оборонительной стратегии можно отнести следующие:

- помешать конкурентам начать наступательные действия.

Пример. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции для заполнения свободной рыночной ниши потенциальных конкурентов;

- довести до сведения конкурентов информацию о том, что их действия не останутся без ответа и компания готова к атаке.

Пример. Заблаговременное распространение информации о новых товарах, технологических прорывах должно снизить активность конкурентов до проверки информации;

- снизить прибыль, побуждающую конкурентов к ведению наступательных действий.

Пример. Отказ от краткосрочных прибылей, использование учетных механизмов, позволяющих показать сравнительно низкую доходность.

6.6. Определение стратегии организации

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- 1) уяснение текущей стратегии;
- 2) проведение анализа портфеля бизнесов;
- 3) выбор стратегии организации;
- 4) оценка выбранной стратегии.

1. Уяснение текущей стратегии

Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по

поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом (Thompson and Strickland, p. 120 – 121). Они считают, что существует по пять внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы:

- 1) размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы;
- 2) общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;
- 3) структура и направленность деятельности фирмы за последний период;
- 4) возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;
- 5) отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- 1) цели фирмы;
- 2) критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- 3) отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- 4) уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- 5) стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля бизнесов (продукции)

Анализ портфеля бизнесов представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Можно с полной уверенностью сказать, что анализ портфеля бизнесов является основой стратегического планирования. В то же время необходимо помнить, что анализ портфеля бизнесов – это только один из инст-

рументов стратегического управления, и он никак не заменяет ни стратегического планирования как составляющей стратегического управления, ни, конечно же, стратегического управления в целом. Данное заключение имеет важное методологическое значение, так как достаточно часто существенно преувеличивается роль процесса анализа портфеля бизнесов.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов (Smith, Arnold and Bizzell, p. 140 – 143).

Первый шаг – выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Фирма не может осуществлять анализ только на фирменном микроуровне. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

Второй шаг – фиксация единиц анализа, называемых стратегическими бизнес единицами (СБЕ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов. Очень часто СБЕ отличаются от производственных единиц. СБЕ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СБЕ как продуктово-рыночные сегменты.

Третий шаг – определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении *привлекательности отрасли* в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.

Для *измерения силы бизнеса* могут быть использованы такие переменные, как доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или других характеристиках, таких, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.

Тщательный учет всех названных факторов фиксации размеров матриц играет исключительно важную роль для качественного проведения анализа портфеля бизнесов.

Четвертый шаг – сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, хотя и выделяются четыре наиболее важных направления:

а) привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.;

б) конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;

с) возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли;

д) ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Пятый шаг – построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций, второй – на том, что состояние окружения будет благоприятным, третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы, и, наконец, четвертый сценарий отражает наиболее желательное для фирмы развитие.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля бизнесов в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого руководство должно оценить общее состояние предсказываемого портфеля бизнесов. В частности, должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля:

- включает ли портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях;
- порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей;
- имеется ли достаточное количество стабильно доходных продуктов для того, чтобы выращивать перспективные и финансировать новые продукты;
- дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег;

- сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций;
- много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Шестой шаг – определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

6.7. Выбор стратегии организации с помощью матрицы Томпсона – Стрикленда

Выбор стратегии организации осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными *ключевыми факторами*, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие.

1. Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Томпсон и Стрикланд (Thompson and Strickland, p. 97) предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы:



Рис. 6.8. Матрица Томпсона – Стрикланда

2. *Цели фирмы* придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке и в отрасли, так и в потенциале фирмы.

3. *Интересы и отношение высшего руководства* играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Например, бывают случаи, когда высшее руководство не хочет пересматривать принятые им ранее решения, даже если и открываются новые перспективы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития, например в выборе стратегии разработки нового продукта или освоения новых рынков. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии. Например, может быть взят курс на диверсификацию или на поглоще-

ние другой фирмы, только чтобы свести личные счета или доказать что-то определенным лицам.

4. *Финансовые ресурсы фирмы* также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо же легкий доступ к ним, при выборе стратегии поведения находятся в гораздо лучшем положении и имеют для выбора гораздо большее число вариантов стратегии, нежели фирмы с сильно ограниченными финансовыми возможностями.

5. *Квалификация работников*, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития. Углубление и расширение квалификационного потенциала работников является одним из важнейших условий, обеспечивающих возможность перехода к новым производствам либо же к качественному технологическому обновлению существующего производства. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

6. *Обязательства фирмы* по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо же корректировать возможности реализации новых стратегий. В связи с этим, чтобы избежать сильного негативного влияния старых обязательств, необходимо их по возможности полно учитывать при выборе новых стратегий и закладывать их выполнение в процесс осуществления новых стратегий.

7. *Степень зависимости от внешней среды* оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя только из возможностей более полного использования своего потенциала. В ряде случаев внешняя зависимость может играть гораздо большую роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена правовым регулированием поведения фирмы, а также социальными ограничениями, условиями взаимодействия с природной средой и т.п.

8. *Временной фактор* должен обязательно приниматься во внимание во всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность этапов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для этого. Очень часто успеха в осуществлении стратегии и, следовательно, успеха в конкурентной борьбе добивается та фирма, которая лучше научилась учитывать время и соответственно лучше умеет управлять процессами во времени.

6.8. Оценка выбранной стратегии

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: *приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей*. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

1. *Соответствие* выбранной стратегии *состоянию и требованиям окружения*. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

2. *Соответствие* выбранной стратегии *потенциалу и возможностям фирмы*. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

3. *Приемлемость риска*, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям:

– реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;

- к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

		ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА	
		высокая (> 1)	низкая (< 1)
ТЕМП РОСТА ОТРАСЛИ	высокий	<i>Звезда</i>	<i>Вопросительный знак</i>
	низкий	<i>Дойная корова</i>	<i>Собака</i>

Рис. 6.8. Матрица «Рост – доля рынка» Бостонской консультационной группы

Относительная доля рынка – отношение доли рынка данной хозяйственной единицы (подразделения, СБЕ, продукта) к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в относительных величинах. В качестве границы высокая/низкая относительная доля рынка рекомендуется величина 0,75 – 0,8 (а не 1).

Темп роста отрасли – годовой темп роста выпуска (продажи) продукта. Рекомендуется 5 % в качестве границы.

Нанесенные на матрицу кружки показывают положение продукта на осях рост – доля рынка. Диаметр круга пропорционален объему продаж данного продукта (подразделения).

Проведя с помощью данной матрицы анализ портфеля продукции, руководство может увидеть, насколько он сбалансирован, и принять решение о будущей судьбе продуктов (СБЕ) и соответственно о капиталовложениях по каждому из продуктов.

Вопросительный знак – для увеличения доли требуются большие вложения, которые могут превратить продукт в звезду.

Звезда – может давать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, хотя могут наблюдаться финансовые сложности.

Дойная корова – дает большое поступление денег, которые могут идти на проработку вопросительных знаков и выращивание звезд.

Собака – требует большого внимания и усилий со стороны руководства. В то же время не приносит денег и прибыли либо же дает очень низкую финансовую отдачу.

Недостатки:

- матрица не предполагает определенных стратегий;
- немногие компании могут использовать ее концепцию;
- матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста;
- прибыль играет для фирмы зачастую большую роль, чем баланс поступления денег.

		Конкурентная позиция		
		хорошая	средняя	плохая
Привлекательность отрасли	высокая	<i>Успех</i>	<i>Успех</i>	<i>Вопросительный знак</i>
	средняя	<i>Успех</i>	<i>Средний бизнес</i>	<i>Поражение</i>
	низкая	<i>Доходный бизнес</i>	<i>Поражение</i>	<i>Поражение</i>

Типы стратегий

		Конкурентная позиция		
		хорошая	средняя	плохая
Привлекательность отрасли	высокая	<i>Удерживать позицию лидера</i>	<i>Удерживать позицию, следить за развитием</i>	<i>Зарабатывать на рентабельности</i>
	средняя	<i>Укреплять позицию</i>	<i>Осмотрительно улучшать рентабельность</i>	<i>Выборочно уходить</i>
	низкая	<i>Удвоить затраты или покинуть сегмент</i>	<i>Постепенно и выборочно уходить</i>	<i>Покинуть сегмент, изъять капитал</i>

Рис. 6.9. **Матрица МакКинзи** Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» фирмы «Дженерал Электрик» (GE) (матрица МакКинзи)

Определение степени привлекательности:

1. Устанавливается набор параметров, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли (например: размер рынка и темпы роста; гра-

ницы прибыльности отрасли; интенсивность конкуренции; сезонность; цикличность; требования к технологии и капиталовложениям; воздействие окружающей среды, социальных, правовых и демографических факторов; существующие возможности и угрозы; барьеры вхождения и выхода из отрасли и т.д.).

2. Каждому параметру дается вес его относительной значимости для фирмы (сумма весов = 1).

3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли.

4. Рассчитывается интегральный показатель степени привлекательности отрасли.

Определение конкурентной позиции:

1. Для каждой отрасли, в которой функционирует фирма, составляется список ключевых факторов успеха (например: относительная доля рынка; границы прибыли относительно конкурентов; способность конкурировать по ценам и качеству; знание потребителя и рынка; конкурентные силы и слабости; технические возможности; уровень управления и т.д.).

2. Определяются относительные веса факторов (сумма = 1).

3. Для каждой СБЕ (продукта) определяется степень ее конкурентной силы в отрасли по каждому из ключевых факторов успеха.

4. Вычисляется обобщенная оценка конкурентной позиции СБЕ в ее отрасли.

Успех – стратегия развития.

Вопросительный знак – могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции.

Доходный бизнес – является источником получения денег; очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы; могут умереть, так как привлекательность отрасли низкая.

Средний бизнес – не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе.

Поражение – находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

Основной вывод:

сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном бизнесы, находящиеся в квадрате «Успех», немного бизнесов, нахо-

дящихся в квадрате «Вопросительный знак», и строго определенное число бизнесов, находящихся в квадрате «Доходный бизнес». Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечить поддержание «успешных» бизнесов и «вопросительных знаков».

		Конкурентная позиция		
		Сильная	Средняя	Слабая
Стадии жизненного цикла отрасли	Зарождение			
	Начало быстрого развития отрасли			
	Быстрый рост			
	Развитие конкуренции			
	Зрелость			
	Насыщенность рынка			
	Затухание/спад отрасли			

Рис. 6.10. Матрица Хоуфера Матрица жизненного цикла (Матрица Хоуфера)

		Стадии жизненного цикла продукта			
		Введение на рынок	Рост	Зрелость	Падение
Конкурентная позиция	доминирующая				
	сильная				
	средняя				
	слабая				
	маргинальная				

Рис. 6.11. Матрица ADL (Artur D.Little inc.)

В основе данной матрицы – две многомерные переменные:

- конкурентная позиция предприятия;
- степень зрелости рынка.

Конкурентная позиция определяется аналогично матрице МакКинзи.

1) *доминирующая позиция*. Фирма может самостоятельно реализовывать свои намерения и контролировать поведение главных конкурентов;

2) *сильная позиция*. Фирма может в течение достаточно долгого периода времени вести собственную политику в рамках соответствующего сектора экономики;

3) *средняя позиция*. Фирма в состоянии реализовать выбранную стратегию, быть активной и удерживаться на рынке в течение довольно длительного периода времени;

4) *слабая позиция*. Благодаря благосклонности конкурентов и достижению удовлетворяющих их результатов фирма в состоянии функционировать на рынке в течение довольно длительного периода времени;

5) *маргинальная позиция*. Фирма играет пренебрежимо малую роль, однако если будут предприняты решительные шаги по улучшению ситуации, то она может удержаться на рынке.

Стратегические рекомендации

– *естественное развитие*; относится к перспективным продуктам завтрашнего дня, которые в настоящее время вводятся на рынок, а также к продуктам, обладающим на рынке прочным и устоявшимся положением; привлекать для нужд этих продуктов необходимые средства.

– *селективное (выборочное) развитие*; следует отобрать те, которые после осуществления дополнительных инвестиций начнут приносить прибыль и станут конкурентоспособными товарами;

– *отказ*.

Таблица 6.3

Влияние стадии жизненного цикла на стратегию предприятия

<i>Характеристики стадии</i>	<i>Стадии</i>			
	<i>начало</i>	<i>экспансия (рост)</i>	<i>зрелость</i>	<i>увядание (падение)</i>
Скорость роста	Средняя	Сильная	Слабая и стабильная	Нулевая или минусовая
Потенциал	Значитель- ный?	Значительный	Нулевой	Отрицатель- ный
Количество кон- курентов	Значитель- ное?	Значительное	Небольшое	Небольшое
Конкурентная структура и ста- бильность позиции	Разделен- ная и неус- тойчивая	Закрепление позиции	Стабильные лидеры	Олигопол
Технология	«Хромаю- щая»	В процессе перемен	Устоявшаяся	Устоявшаяся
Доступ к сегменту рынка	Легкий	Возможный	Весьма трудный	Без всякой пользы
Стратегия	Вводить изменения или имити- ровать	Инвестировать в расширение рынка и разви- тие продукта	Повышать рентабельность	Доить

Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:

1. Назовите два противоположных взгляда на понимание стратегии.
2. Что такое конкурентные преимущества?
3. Назовите и охарактеризуйте базовые конкурентные стратегии.
4. Назовите и охарактеризуйте стратегии концентрированного роста.
5. Назовите и охарактеризуйте стратегии интегрированного роста.
6. Назовите и охарактеризуйте стратегии диверсифицированного роста.
7. Назовите и охарактеризуйте стратегии сокращения.
8. Какие основные этапы включает в себя процесс выбора стратегии?
9. Какие ключевые факторы, характеризующие состояние организации, учитываются при выборе стратегии?
10. Правила выбора стратегии развития бизнеса с использованием матрицы Томпсона-Стрикленда.
11. Оценка выбранной стратегии с использованием матрицы «Рост-Доля» (BKG).
12. Определение степени привлекательности с использованием матрицы МакКинзи.
13. Определение конкурентной позиции с использованием матрицы Хоуфера и матрицы ADL-LC.
14. Влияние стадии жизненного цикла на стратегию предприятия.

ТЕМА 7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

1. Процесс реализации стратегии
2. Создание организационной структуры управления стратегией
3. Приведение структуры в соответствие со стратегией
4. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры
5. Реинжиниринг бизнес-процессов
6. Увязка бюджетов со стратегией
7. Поддерживающие подсистемы
8. Системы поощрения
9. Формирование организационной культуры

7.1. Процесс реализации стратегии

Разработанная стратегия должна быть превращена в действия, полученные результаты. Это требует решения многочисленных управленческих задач и наличия соответствующих навыков, опыта. В то время как разработка стратегии связана с предпринимательской деятельностью субъекта рынка, реализация стратегии предполагает главным образом управление людьми и деловыми процессами. Если успешная разработка стратегии зависит от разработки миссии, анализа конкуренции и отрасли, то успешная реализация определяется лидерством, мотивацией, обеспечением выполнения основной деятельности.

Основная причина большой трудоемкости внедрения стратегии, подчас более высокой, чем разработки стратегии, – это широкий круг управленческих обязанностей, требующих внимания менеджера, большое число альтернативных вариантов осуществления мер, высокие требования к навыкам управления людьми, опережающее разрешение спорных вопросов, конфликтов, борьба с сопротивлением переменам. Далеко не все работники компании готовы поддержать стратегию. Некоторые из них считают, что она противоречит интересам компании, наносит ущерб их собственной карьере. Грамотное руководство должно выявлять очаги сомнения и несогласия, стараясь погасить их, добиться консенсуса относительно распределения ответственности и сотрудничества подразделений и организовать согласованное выполнение стратегии.

Процесс реализации стратегии, как и ее разработка, требует привлечения всей управленческой команды. Выполнение стратегии предполагает преобразование стратегических планов в конкретные действия, а затем и в результаты. Этот процесс затрагивает все элементы организационной структуры, начиная с крупных подразделений и кончая рабочими группа-

ми и бригадами. В этом смысле все менеджеры являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности, а участниками этого процесса становятся все сотрудники компании.

Одним из важнейших факторов, способствующих успешной реализации стратегии, является коммуникация. Руководство компании должно четко и убедительно сформулировать необходимость организационных преобразований. Все работники компании должны почувствовать свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных целей. Следует отметить, что если в ходе разработки стратегии можно использовать конкретные модельные технологии, то выполнение стратегии – это наименее формализованная часть стратегического управления. Соответственно **способы руководства выполнением стратегии** – множество способов, используемых менеджерами, зависящих от опыта, взаимоотношений, навыков власти, стиля, видения своей роли.

Основные задачи реализации стратегии – создание организации, пересмотр бюджетов, установление курсов и процедур, соответствующих стратегии, обеспечение постоянного совершенствования, формирование поддерживающих подсистем, увязка системы стимулирования с выполнением стратегии и организационной культурой, обеспечение внутреннего руководства для реализации стратегии. Это типовой перечень задач, приоритетность которых в конкретных условиях может быть различной.

В некоторых случаях задачи реализации стратегии формулируют в более общем виде. Так, например, выделяют:

- необходимость доведения до работников целей стратегий для вовлечения их в процесс ее выполнения;
- своевременное обеспечение всеми необходимыми ресурсами;
- наличие плана реализации стратегии.

Несложно заметить, что расхождения между приведенными определениями задач выполнения стратегии касаются степени детализации, но не существа.

Очень многое в успешной реализации стратегии зависит от позиции руководства. **Роль лидера** заключается в поддержании организационной культуры, поддержании организации в состоянии инновации, обеспечении консенсуса, поддержке этических норм, проведении коррекции.

В деятельности руководства компании по реализации стратегии О. С. Виханский предлагает выделить пять последовательных этапов:

- 1) изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий;
- 2) принятие решения по эффективному использованию имеющихся ресурсов;

- 3) принятие решения по поводу организационной структуры;
- 4) проведение необходимых изменений в организации;
- 5) проведение пересмотра плана осуществления стратегии в случае необходимости.

Результатом разработки стратегии, стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов, система планов, которую разрабатывает предприятие, план развития организации (включающий план диверсификации, ликвидационный план, план НИОКР) и тактические планы (к числу которых относятся план по маркетингу, финансовый план, план производства, план закупок, бизнес-план). Система планов организации представлена на рис. 7.1.

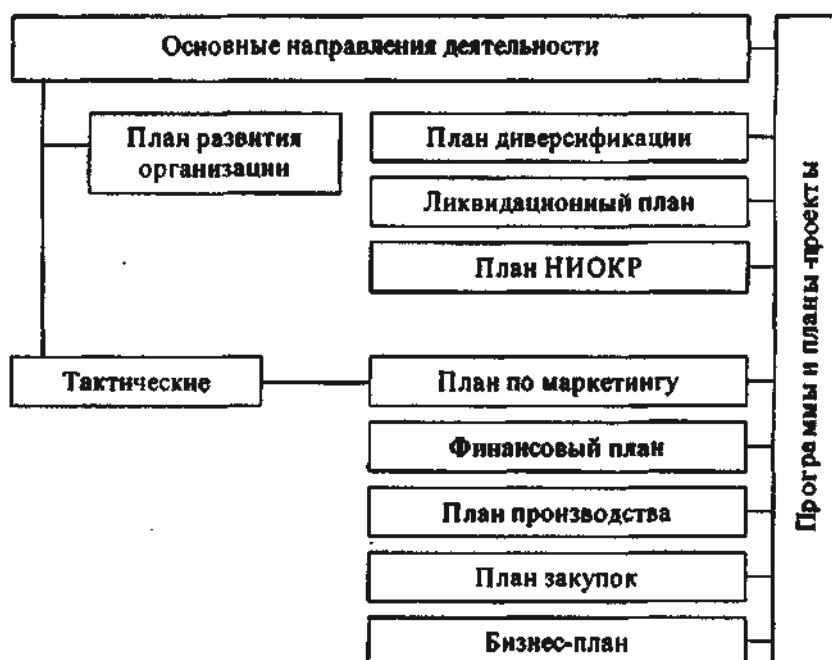


Рис. 7.1. Система планов организации

Основная идея, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает тезис о том, что сложная система требует сложного управляющего механизма. Как видно из схемы (рис. 7.1), в современной организации должны разрабатываться четыре группы планов:

- 1) основные направления деятельности, содержанием которых является стратегия на обозримое будущее;
- 2) планы развития организации, важнейшим содержанием которых служат перспективы совершенствования производства, продукции, технологии;
- 3) тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации;

4) программы и планы-проекты, которые носят целевой характер и связаны с разработкой новой продукции, технологии, проникновением на новые рынки и т.д.

Следует подчеркнуть адаптивный характер планов. Они должны быть достаточно гибкими, приспособляющимися к изменяющимся внешним условиям развития.

Для обеспечения адаптивного характера стратегического планирования все виды планов, и особенно тактические, должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств. Эти действия должны быть реализованы с использованием так называемого ситуационного планирования. Ситуационные планы позволяют ответить на вопрос, что произойдет, если сделанные предположения и прогнозы не сбудутся, и определить, до какой степени организации придется изменить свои цели и стратегию поведения в будущем. Адаптивный стратегический план должен представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при возникновении определенных ситуаций, складывающихся во внешней среде.

Система планов, программ и проектов является не только выражением основной функции управления, но и инструментом распределения стратегических и тактических ресурсов. Планы помогают распределить ресурсы по направлениям, которые являются, по мнению руководства, наиболее эффективными с точки зрения достижения поставленных целей.

На первом этапе планирования используются оценки экспертов, укрупненные методы, основанные на нормативах, но наиболее распространенным методом формального планирования, позволяющим согласовать различные планы и ресурсы, является разработка бюджетов. Последние не только отвечают на вопрос, сколько и каких ресурсов требуется, но и показывают источники их пополнения. Адаптивный характер стратегических планов предполагает периодическую корректировку бюджетов в соответствии с изменением целей или стратегий. Соответственно должен быть создан и механизм перераспределения ресурсов. Одним из инструментов, позволяющим провести такое перераспределение, является сетевой граф (график).

7.2. Создание организационной структуры управления стратегией

Эффективная реализация стратегии в значительной степени зависит от компетентности персонала, организационной структуры управления компанией в целом и стратегией в частности.

Можно выделить три основных момента создания организационной структуры: подбор кадров управления; проверка наличия соответствующего опыта, главных достоинств, технологии, конкурентных возможностей; организация бизнеса и процесса управления таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Подбор дееспособной команды – одна из первых задач построения организации. Исполнители стратегии должны четко определить ядро управленческой команды, которое нужно для выполнения стратегии, а затем найти соответствующих людей. В ряде случаев для этой цели вполне подходит существующая управленческая команда, в некоторых случаях ее надо расширить, укрепить, используя работников организации или привлекая их со стороны.

Подбор дееспособной управленческой команды требует учета многих факторов, как сугубо индивидуальных (уровень подготовки, опыт, знания, ноу-хау, стиль руководства, ценности, убеждения, личные свойства), так и связанных с умением работать в коллективе. Более подробно эти вопросы рассматриваются в дисциплине «Управление персоналом».

Другой не менее важный фактор – это создание главных достоинств (все то, что компания и ее подразделения делают лучше других; то, что обеспечивает конкурентное преимущество). Дело в том, что превзойти конкурентов в принципе можно, разработав более совершенную стратегию или используя превосходство в реализации стратегии (если у конкурентов они достаточно близки), а также в том случае, если конкуренты готовы копировать стратегические маневры друг друга. Не обсуждая сейчас первую возможность, подчеркнем, что создание главных достоинств и организационных возможностей – это один из путей к лидерству в отрасли, предполагающий использование превосходства именно в реализации стратегии.

Главные достоинства могут иметь отношение к любым стратегически значимым сферам деятельности, например, опыт в развитии продукции, производственные ноу-хау, более качественное послепродажное обслуживание, способность быстро реагировать на изменения требований клиентов, достижения в области минимизации затрат, способность проводить реинжиниринг, способность быстрее конкурентов переходить на вы-

пуск новой продукции, совершенные системы управления запасами, маркетинговые технологии, производственные технологии, эффективное внутрифирменное управление.

Выделим главные достоинства:

1) редко определяются совершенством выполнения только одной операции или функционирования одного подразделения, чаще включают виды деятельности в различных звеньях цепочки ценностей;

2) обычно являются плодом совместных усилий рабочих групп и подразделений, что не позволяет вменять в обязанности их руководителям создавать такие достоинства в масштабах корпорации в целом;

3) могут быть превращены в долгосрочное конкурентное преимущество, однако ориентация на него требует больших усилий, чем конкуренция, основанная на усилении этих достоинств;

4) должны быть достаточно гибки и широки, чтобы обеспечить адаптацию в неопределенной будущей ситуации, связанной с изменением предпочтений потребителей.

Главные достоинства не возникнут и не получат стратегического развития без пристального и постоянного внимания руководства. При этом можно использовать самые разные приемы. Некоторые компании усиливают свой творческий потенциал за счет частого реформирования творческих групп, при этом ключевые сотрудники последовательно подключаются к разным проектам. Работа по созданию главных достоинств должна вестись постоянно, только в этом случае можно, с одной стороны, удовлетворять изменяющиеся запросы потребителей, а с другой, препятствовать тому, чтобы они (главные достоинства) были скопированы конкурентами.

Важной составляющей процесса реализации стратегии является обучение, переподготовка персонала. Новая стратегия обычно требует и новых навыков, новых подходов в управлении. Обучение – это также одно из средств создания главных достоинств.

7.3. Приведение структуры в соответствие со стратегией

Рассмотрим правила, рекомендации, которые позволяют организовать работу в соответствии с определенной заданной стратегией.

Организационная структура любой организации, с одной стороны, имеет свои специфические особенности, отражает в определенной степени предшествующие ей организационные структуры, кадровую политику руководства и другие внутренние факторы. С другой стороны, каждая стра-

тегия базируется на конкретном наборе ключевых факторов успеха и видах деятельности. Соответственно существующая организационная структура должна быть приведена в соответствие со стратегией.

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией – определение стратегически значимых видов деятельности, формирование системы связи и межфункциональной координации, определение объема власти менеджеров и степени независимости подразделений.

Определение стратегически значимых видов деятельности связано с тем, что в любом бизнесе некоторые виды деятельности в цепочке ценностей являются относительно более важными для успешной реализации стратегии. Например, мотель должен обеспечить быстрое оформление гостей при въезде и выезде, хорошее содержание комнат, качественное питание, приятную атмосферу.

Для выявления тех видов деятельности, которые особенно важны для реализации стратегии организации, полезно провести исследование на тему: «Какие функции должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы добиться существенного конкурентного преимущества?» Возможна и противоположная постановка вопроса: «Плохое выполнение какого вида деятельности в цепочке ценностей создает угрозу стратегическому успеху?» Результаты таких исследований позволяют обычно определить критичные виды деятельности, на которых и надо сосредоточить внимание.

Рассмотренная схема подобна расчету параметров сетевого графика, в частности резервов времени событий и работ, который позволяет выделить имеющие наименьшие резервы времени события, работы и пути. Им и уделяется основное внимание при выполнении комплекса работ.

Выделение стратегически значимых видов деятельности позволяет сформировать основные блоки организационной структуры. В противном случае, когда важные функции поставлены на один уровень с менее важными, первые не обеспечиваются необходимыми ресурсами, сила их влияния на положение компании значительно меньше. Однако если виды деятельности, создающие ценности и имеющие для компании первостепенное значение, образуют основу ее организационной структуры, а менеджеры соответствующих подразделений занимают ключевые позиции в системе управления, эти подразделения оказывают существенное влияние на текущую деятельность компании.

Понять, что является стратегически значимым для руководства компании, можно по усилению роли ключевых хозяйственных подразделений в организационной структуре.

Для включения рутинных и поддерживающих процедур в организационную структуру надо понять, какие существуют стратегические связи между основными и вспомогательными видами деятельности, составляющими цепочку ценностей. Например, виды деятельности могут быть связаны последовательностью работ в цепочке ценностей, типом обслуживаемых покупателей, каналами распределения, типом обслуживания покупателей, уровнем технологического мастерства, вкладом в создание главных достоинств, ролью в производственном процессе, ролью в создании ценностей для потребителя, возможностями изменения навыков, возможностью снижения общих издержек.

Таким связям следует уделять пристальное внимание, так как они позволяют найти правильный вариант построения системы взаимоотношений между разными видами деятельности и организовать координацию в ходе их выполнения.

Следует обратить внимание на тот факт, что построение процесса, использующее только принцип специализации, может привести к тому, что за работу, имеющую большое значение для успешной реализации стратегии, конкретно никто не отвечает. С такой же ситуацией можно столкнуться в организационных структурах, построенных по функциональному признаку, где за стратегически значимые виды деятельности отвечают различные подразделения.

В этом случае надо остерегаться организационных структур, где стратегически важные виды деятельности неоправданно дробятся. Там, как правило, больше внимания уделяется действию, выполнению процедур предписанным образом, а не результату, удовлетворяющему потребителей, обеспечению конкурентного преимущества. Такая ситуация чревата большими сроками и затратами, связанными с необходимостью координации действий раздробленных подразделений. В то же время определенное дробление необходимо, когда речь идет о поддерживающих (вспомогательных) видах деятельности, где функциональная специализация создает существенные преимущества, например, финансы, управление персоналом, инжиниринг, технологическое развитие,

При включении поддерживающих видов деятельности в организационную структуру надо стремиться к получению такой системы связи и координации, которая, во-первых, максимизирует их вклад в повышение качества выполнения стратегически наиболее важных работ в цепочке цен-

ностей, и, во-вторых, ограничивает затраты на их реализацию, включая те, которые связаны с установлением контактов между подразделениями.

Второй аспект приведения организационной структуры в соответствие со стратегией касается формирования системы связи и межфункциональной координации. Подобная система необходима в том случае, когда не все аспекты стратегически значимого вида деятельности могут быть переданы в ведение одного менеджера.

Основной способ координации действий организационных единиц заключается в определении их места в иерархической структуре с тем, чтобы наиболее тесно связанные единицы были подотчетны одному и тому же человеку.

В тех случаях, когда не удастся объединить в единую последовательность под руководством одного менеджера тесно связанные между собой организационные единицы и (или) виды деятельности, должна быть усилена формальная система связи и отчетности. Для объединения стратегических усилий организационных единиц могут использоваться координационные команды, группы по выполнению межфункциональных заданий, система взаимной отчетности.

Третий аспект приведения организационной структуры в соответствие со стратегией связан с определением объема власти каждого менеджера и степени независимости каждого подразделения.

Фирма должна определить полноту власти каждого менеджера каждой организационной единицы и установить для них границы принимаемых решений. В сильно централизованных организационных структурах высшее руководство принимает большинство стратегических и оперативных решений, ограничивая власть руководителей среднего и нижнего уровня. Недостатком такой схемы является бюрократизация и затягивание процесса принятия решений. В сильно децентрализованных компаниях менеджеры могут действовать по своему усмотрению в рамках предоставленных полномочий. Делегирование полномочий нижестоящим менеджерам приводит к уменьшению числа уровней руководства и созданию более горизонтальной организации. В отличие от предыдущего варианта (когда для получения необходимых полномочий надо обращаться на более высокие уровни управления) менеджеры самостоятельно ведут поиск ответов, разрабатывают планы, принимают решения, несут ответственность за результаты деятельности. Это способствует развитию творческого подхода, возникновению новых идей.

В настоящее время наблюдается постепенный переход от многоуровневых структур к более децентрализованным, с меньшим числом уровней и более широкими полномочиями сотрудников.

Выполнение этого процесса базируется на двух принципах.

Первый принцип. Право принятия решения должно быть передано на возможно более низкий уровень управления, где решения могут быть приняты своевременно, обоснованно, компетентно. Применительно к стратегическому управлению децентрализация означает, что менеджер организационной единицы должен не только возглавлять процесс разработки стратегии подразделения, но и руководить процессом принятия решений по ее реализации.

Второй принцип. Сотрудники, не занимающие руководящих постов, должны иметь право обсуждать и решать вопросы, относящиеся к их работе. Передача сотрудниками фирмы полномочий по принятию решений и ответственности за их выполнение позволяет использовать интеллектуальный потенциал сотрудников, повышать уровень конкурентоспособности компании. Все это, конечно, предполагает правильное понимание связи между собственной деятельностью и деятельностью компании в целом.

Вместе с тем последний принцип не следует понимать буквально, так как в ряде случаев децентрализация принятия стратегических решений нецелесообразна. Например, в условиях диверсифицированных компаний с родственными видами деятельности преимущества стратегического соответствия обеспечиваются либо за счет централизации принятия решений, либо за счет координации принимаемых решений. Это позволяет устранить дублирование усилий. Централизованный контроль за родственными видами деятельности в разных подразделениях нужен для совместного использования сбытового потенциала, каналов распределения, сервисных служб.

Четвертый аспект приведения организационной структуры в соответствие со стратегией связан с определением целесообразности передачи неосновных видов деятельности для реализации вне компании. Вспомогательные виды деятельности с некоторой степенью условности можно рассматривать как услуги, оказание которых компания решила взять на себя. В то же время эти услуги можно получить на стороне. Причем внешний специализированный контрагент может в ряде случаев сделать это качественнее, дешевле. Передача неосновных видов деятельности для реализации вне компании дает ей возможность сконцентрировать ресурсы на тех звеньях цепочки ценностей, которые обеспечивают достижение конку-

рентных преимуществ. Например, многие фирмы сотрудничают с внешними поставщиками компонентов, разработчиками товаров, каналами распределения, рекламными агентствами, компаниями, предоставляющими финансовые услуги.

Заканчивая разговор о необходимости приведения структуры в соответствие со стратегией, следует отметить, что достаточно стандартной является следующая последовательность событий: изменение стратегии – возникновение новых административных проблем – снижение качества выполнения операций – переход к более адекватной структуре – повышение прибыльности, улучшение выполнения стратегий. Можно сформулировать следующий вывод: не следует реализовывать новую стратегию в рамках старой структуры. Новая стратегия требует новых ключевых видов деятельности, новых навыков. Игнорирование этого факта приводит к несоответствию между стратегией и структурой, а значит, и к проблемам в реализации стратегии.

7.4. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры

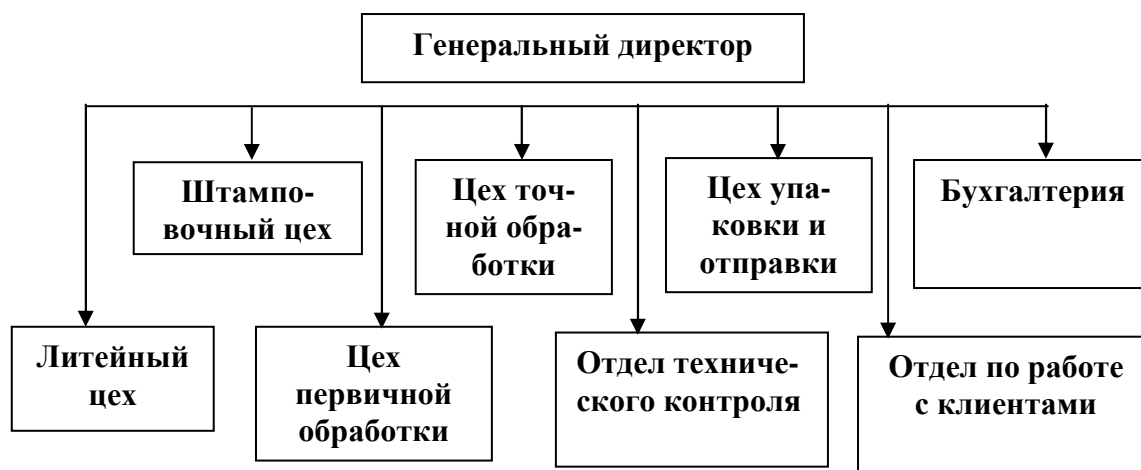
Существуют пять формальных **подходов к приведению структуры в соответствие со стратегией**: функциональная специализация, организация по географическому признаку, децентрализованные хозяйственные подразделения (линейная структура управления), стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления), матричные структуры. Каждый из типов организационных структур управления имеет стратегические преимущества и недостатки.

Функциональная структура построена на основе функционально специализированных отделов и распространена среди предприятий с одним видом деятельности (рис. 7.2).

Состав функций зависит от характера товара, потребителя, технологии. Например, в производстве инструментов – НИОКР, инжиниринг, производство, технологическое обслуживание, контроль качества, маркетинг, персонал, финансы, бухгалтерия; в отеле – регистрация, уборка, ремонт, питание, проведение конференций, обслуживание клиентов, подготовка персонала, проведение расчетов. Основные стратегические достоинства и недостатки организационных структур приведены в табл. 7.1.



а) основные блоки типичной функциональной структуры управления



б) основные блоки функциональной структуры, ориентированной на производство

Рис. 7.2. Функциональная структура управления

Таблица 7.1

Сравнительная характеристика организационных структур управления

№ п/п	Наименование организационной структуры	Стратегические преимущества	Стратегические недостатки
1.	Функциональная	Централизация контроля стратегических результатов. Возможность увязки со стратегией через ключевые виды деятельности в функциональных службах. Пригодна для развития предметных навыков в определенной сфере. Эффективна, если задания рутинны и повторяемы	Предполагает излишнюю фрагментацию стратегически важных процессов. Может приводить к разногласиям, противоречиям между отделами. Замедляет время реакции на возникновение проблемы из-за необходимости выполнения процедур согласования и принятия решения. Мешает развитию у менеджеров системного межфункционального подхода. Приводит к «местничеству», приданию слишком большого значения функции. Противоречит созидательному предпринимательству, адаптации, созданию межфункциональных главных достоинств

№ п/п	Наименование организационной структуры	Стратегические преимущества	Стратегические недостатки
2.	Региональная	Позволяет увязать стратегию со спецификой географического рынка. Передает ответственность за прибыли (убытки) на низкие уровни. Позволяет использовать преимущества региона. Является хорошей школой подготовки высших менеджеров	Возникает проблема установления отличий региональных подразделений. Затруднено создание единого корпоративного имиджа в разных регионах. Требуется создание дополнительной службы управления региональными подразделениями. Существует опасность дублирования функций в центральном аппарате и на местах, что увеличивает издержки
3.	Децентрализованные хозяйственные подразделения	Логичная и работоспособная схема передачи ответственности и делегирования полномочий. Ответственность за разработку деловой стратегии связана с окружением каждого хозяйственного подразделения. Каждая бизнес-единица создает собственные цепочки ценностей, ключевые виды деятельности. Высшее руководство освобождено от рутинных и сосредоточено на разработке стратегии. Перенесение ответственности за доходы (убытки) компании на менеджеров бизнес-единиц.	Может привести к дублированию управленческих функций на корпоративном уровне и уровне бизнес-единиц, что повышает расходы. Возникает проблема выбора решений, принимаемых на корпоративном уровне и на уровне предприятий. Может привести к излишней конкуренции предприятий в борьбе за корпоративные ресурсы и внимание. Автономия предприятия затрудняет координацию действий бизнес-единиц и возможность получения выгод от стратегического соответствия. Корпоративное руководство в значительной степени становится зависимым от менеджеров бизнес-единиц. Корпоративные менеджеры могут потерять контакт с ситуацией в бизнес-единице
4.	Организационная структура управления по признаку стратегических бизнес-единиц (СБЕ)	Эффективная организация портфеля деловой активности диверсифицированной компании. Возможность координации профильных действий в рамках СБЕ; а значит и использование выгод стратегического соответствия. Большая связанность инициатив отдельных, но родственных подразделений. Задача определения стратегических перспектив для высшего руководства становится более значимой и первоочередной. Обеспечивает разделение ресурсов корпорации по территориям с наибольшими возможностями	Объединение теряет смысл, если состав СБЕ не учитывает необходимости стратегической координации. Ошибки в определении полномочия руководства СБЕ и менеджера бизнес-единицы делают структуру неэффективной

№ п/п	Наименование организационной структуры	Стратегические преимущества	Стратегические недостатки
5.	Матричная структура	Обеспечивает внимание каждому направлению стратегического развития. Позволяет: реализовать принцип взаимозависимости и взаимоограничения между конкурирующими точками зрения; развивать в диверсифицированных компаниях стратегическое соответствие на функциональной основе; принимать решения, приоритетные для организации в целом. Обеспечивает координацию, консенсус в разрешении конфликтов и координацию родственных действий	Сложность в управлении и обеспечении баланса между двумя линиями ответственности. Сильно разделенная ответственность может затруднять работу и приводить к потере времени. Способствует развитию бюрократии, препятствует созидательному предпринимательству.

Для достижения успеха политика, проводимая функциональными отделами, требует добавления к структуре некоторых координационных механизмов. В качестве такого механизма может выступать междисциплинарная команда, выполняющая функции координации процессов и стратегически важных действий. Такие междисциплинарные команды могут создаваться как на постоянной, так и на временной основе.

Следующая организационная структура построена по географическому (региональному) принципу (рис. 7.3). Такой вариант является общепринятым для учреждений, работающих на различных территориях. Особенно она подходит для тех случаев, когда в разных регионах проводятся разные стратегии.

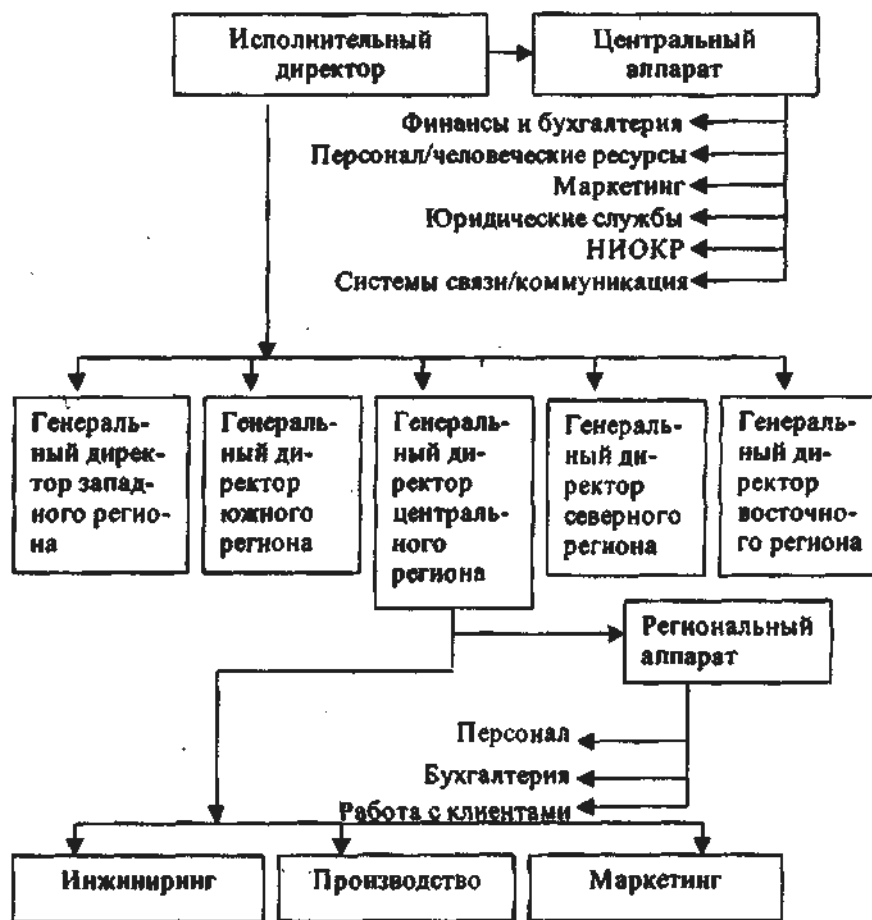


Рис. 7.3. Организационная структура управления по географическому признаку

Третий вариант организационной структуры – это так называемые децентрализованные хозяйственные подразделения (рис. 7.4). Группировка деятельности компании по виду бизнеса и товара характерна для диверсифицированных компаний. Каждая обособленная бизнес-единица действует как центр прибыли. Однако полностью независимые бизнес-подразделения создают затруднения на пути проведения профильной диверсификации из-за отсутствия механизма координации действий бизнес-единиц. Для использования стратегического соответствия в диверсифицированных компаниях корпоративное руководство должно проводить меры по стратегической координации между родственными действиями хозяйственных подразделений. Один из возможных вариантов – это централизация однотипных действий на корпоративном уровне, например, создание единого отдела НИОКР, если существует конструкторско-технологическое соответствие между бизнес-единицами при разработке новых товаров и технологий их производства.

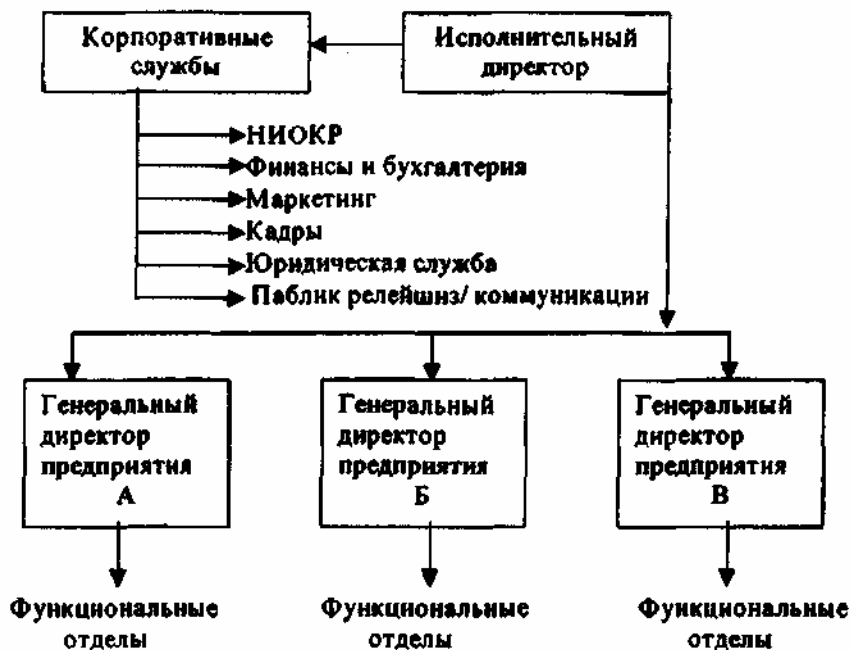


Рис 7.4. Децентрализованная линейная структура управления, ориентированная на бизнес-единицы

Другим вариантом может быть система поощрений для менеджеров бизнес-единиц, заставляющая их работать вместе, полностью используя выгоды стратегического соответствия. Можно переводить работников из одного подразделения в другое с целью передачи опыта и навыков.

Следующей, четвертой, организационной структурой являются стратегические бизнес-единицы (дивизиональная структура управления) (рис. 7.5). Возникновение таких структур связано с тем, что в диверсифицированных компаниях число децентрализованных бизнес-единиц может быть столь велико, что сфера контроля будет превышать возможности одного исполнительного директора. Родственные предприятия объединяются в бизнес-группу, управление которой передается одному лицу. Это хотя и приводит к созданию промежуточного уровня управления, но улучшает стратегическое планирование и координацию интересов компании на высшем уровне управления. С этой структурой связан термин «стратегическая бизнес-группа» (СБГ) – объединение субъектов бизнеса, основанное на единстве важных стратегических элементов для всех членов группы (совпадающий набор конкурентов, близкие по содержанию цепочки ценностей, потребность в глобальной конкуренции, ярко выраженные виды конкурентного преимущества, общие ключевые факторы успеха, единые возможности технологического роста). Например, в General Electric 190 бизнес-единиц были объединены в 43 СБГ, а затем агрегированы в 6 секторов.



Рис. 7.5. Организационная структура управления по признаку выделения стратегических бизнес-единиц

Такая система позволяет диверсифицированным компаниям рационально построить свою структуру и использовать преимущества стратегического соответствия и совершенствования стратегического планирования и бюджетирования. У СБЕ появляется возможность определить единое направление развития, усилить координацию между родственными видами деятельности, помочь предприятиям при возникновении проблем.

Последняя, пятая, организационная структура управления предусматривает наличие двух или более «ветвей власти», каналов управления бюджетом, источников обеспечения деятельности и вознаграждения (рис. 7.6). Ее отличительной чертой является то, что руководство бизнесом (товаром, проектом, венчурным предприятием) и руководство функцией или процессом пересекаются, образуя при этом матрицу. Ответственность за принятие решения по каждому элементу (клетке) делится между менеджером бизнеса (проекта, венчура) и менеджерами функциональных подразделений и процессов. Результатом двойственного подчинения является компромисс между функциональной специализацией (проектирование, производство, маркетинг, финансы) и ориентацией на определенный вид продукта (деятельности, проекта, процесса, венчура). Матричная структура – это в какой-то степени «конфликто разрешающая система», позволяющая согласовывать стратегические и текущие приоритеты. Эти структуры особенно эффективны, когда пары таких переменных, как товар, потребитель, технология, регион, функция, процесс, сегмент рынка, имеют примерно равные приоритеты.

Она помогает менеджерам среднего уровня принимать решения, учитывая интересы компании в целом. Эта структура служит механизмом достижения стратегического соответствия. Во многих компаниях использование матричной структуры ограничивается применением в каких-либо определенных областях.

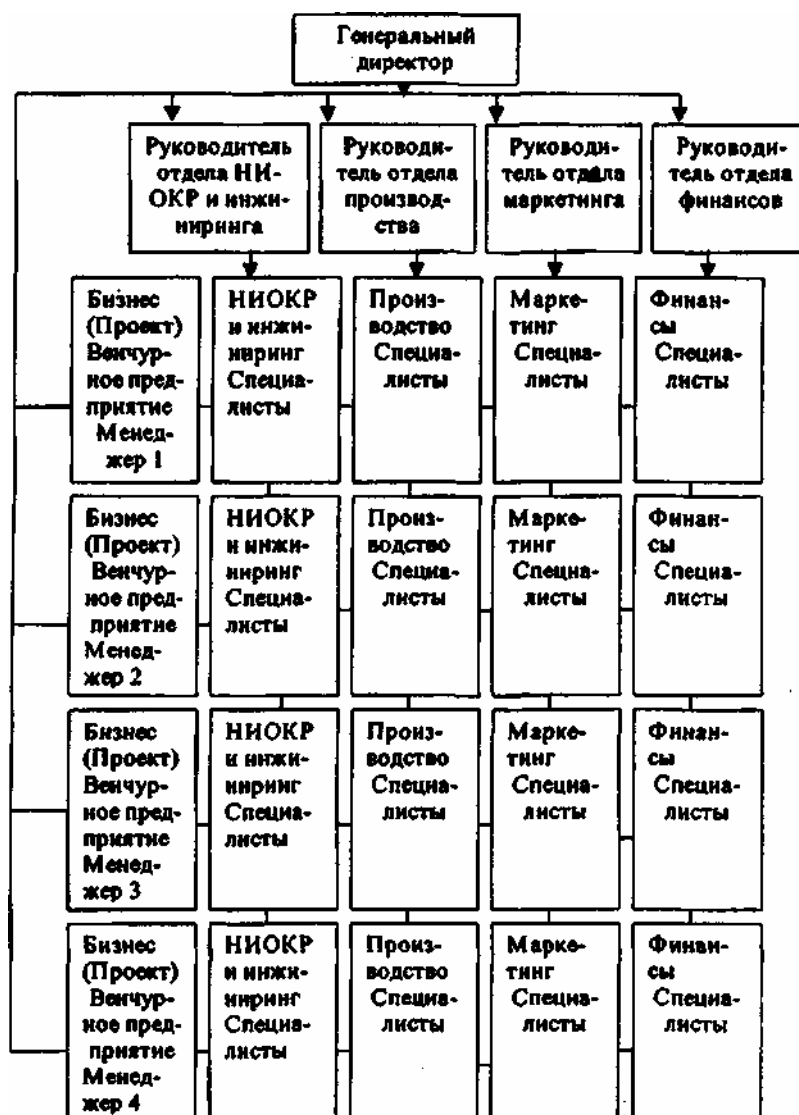


Рис. 7.6. Матричная организационная структура

Рассмотренные выше подходы к приведению структуры в соответствие со стратегией обладают преимуществами и недостатками.

Стратегические преимущества отдельных подходов и стратегические недостатки приведены в таблице 7.1.

Их анализ позволяет сделать два вывода. Первый: каждый из подходов может быть рекомендован для использования в случаях, когда могут быть реализованы его сильные стороны и относительно небольшое значение приобретают недостатки. Второй: нет ни одного подхода без недостатков.

Ни одна из перечисленных выше базовых организационных структур не обеспечивает полностью решения задач сосредоточения усилий для поддержки реализации выбранной стратегии. Некоторые недостатки могут быть устранены путем использования двух или более типов организационной структуры одновременно. Например, в формальной структуре большой по размеру компании одновременно есть стратегические бизнес-группы, подразделения, организованные по функциональному (географическому) признаку, матричному признаку, а также узкоспециализированные отделы.

Кроме того, во многих компаниях в дополнение к организационной структуре управления необходимо создавать специальные координационные механизмы. В этом качестве могут выступать проектные группы, группы по выполнению межфункциональных заданий, венчурные группы, независимые рабочие группы, группы по реализации процесса, менеджеры по связи с клиентурой.

Проектные группы предполагают, что создается отдельная, независимая проектная группа, основной задачей которой является управление реализацией конкретного проекта.

Группа по выполнению межфункциональных заданий состоит из руководителей, специалистов разных отделов и создается, когда необходима координация разных направлений деятельности.

Венчурные группы образуются для решения таких задач, как внедрение нового продукта, выход на новый рынок или освоение новых видов деятельности. Независимые рабочие группы создаются из специалистов различного профиля, которые работают на постоянной основе и объединяются в группу для совершенствования деятельности в стратегически важных областях, например, сокращение сроков выхода товара на рынок, повышение качества товара, сокращение сроков поставки, устранение дефицита запасов, сокращение издержек.

Группы по реализации процесса объединяют специалистов из разных функциональных подразделений, отвечающих за различные стадии бизнес-процесса. Такие группы могут быть уполномочены перестраивать процесс, нести ответственность за результаты. Они награждаются по итогам работы.

Менеджеры по связи с клиентурой нужны в тех случаях, когда стадии бизнес-процесса сложны или рассредоточены таким образом, что их нецелесообразно объединять для реализации одним лицом или командой, в связи с чем необходим дополнительный механизм контакта с потребителем.

Сотрудник по связям с клиентурой стремится отвечать на вопросы потребителей, выступая от имени фирмы.

Как показано выше, нет идеальной организационной структуры. Для приведения структуры в соответствие со стратегией исполнители должны выбрать базовую структуру, в случае необходимости создать ее модификацию, дополнить механизмами координации и коммуникации, которые требуются для эффективного выполнения стратегии. В реальной действительности приходится учитывать при этом факторы, казалось бы, второстепенные, такие как отношения соподчиненности, внутреннюю политику, психологию личности и другие особенности внутренней ситуации, однако крайне желательно, чтобы первостепенное внимание уделялось соотношению «стратегия-структура».

Традиционная иерархическая структура, основанная на функциональной специализации и централизованной системе вертикального соподчинения, пригодна в тех случаях, когда все виды процессов могут быть разделены на простые повторяемые операции, которые можно легко и быстро освоить в условиях массового производства, а нужды потребителей достаточно стандартны, что позволяет легко найти способы их удовлетворения (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Показания и противопоказания по применению традиционной структуры, основанной на функциональной специализации и централизованной системе вертикального соподчинения

Характеристики деятельности	Условия эффективного применения	Условия, требующие использования других структур
Возможность разделить процесс на простые повторяющиеся операции	Деятельность может быть разделена на простые повторяющиеся операции	Отсутствует
Возможность использования преимуществ функциональной специализации	Имеется	Отсутствует
Характер нужд и предпочтений потребителей	Стандартные запросы	Товары, изготовленные на заказ, с особыми свойствами
Жизненный цикл товара	Длительный	Сокращенный
Методы производства	Массовое производство	Гибкое производство
Рыночные условия	Неизменны	Изменчивы
Система проверки и контроля	«Раздутая»	Качество обеспечивается «с первого раза»

Окончание табл. 7.2

Характеристики деятельности	Условия эффективного применения	Условия, требующие использования других структур
Характер реакции на изменение потребительских предпочтений и внешней среды, конкуренции	Замедленная	Быстрая
Внедрение новых технологий	Замедленное	Быстрое
Развитие творчества и инновационного процесса	Не поощряется	Необходимо

Но традиционная структура становится тормозом в развитии тех видов деятельности, где предпочтения потребителей связаны с товарами не стандартными, а сделанными на заказ и имеющими особые свойства, где сокращается жизненный цикл товара, где гибкое производство приходит на смену массовому, где высоки темпы технологических изменений, где изменчивы сами рыночные условия. Здесь непригодны многоуровневые иерархические управленческие структуры, заставляющие сотрудников ждать указания сверху.

К числу характерных черт современных структур можно отнести следующие:

- меньшее число уровней управления;
- создание рабочих групп;
- небольшой размах деятельности хозяйственных подразделений;
- сокращение, раздробленность рабочих процессов между функциональными подразделениями;
- небольшой штат сотрудников, выполняющих обеспечивающие функции;
- партнерские отношения с основными поставщиками;
- наделение полномочиями руководителей нижнего уровня и рядовых сотрудников;
- свободный обмен информацией по вертикали и горизонтали;
- оснащенность вычислительной техникой и системами телекоммуникаций;
- акцент не на деятельность как таковую, а на ее результаты.

Эти структуры более компактны, имеют меньше уровней управления, быстрее реагируют на изменения, открыты для нововведений.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность служб стратегического планирования в составе стратегических хозяйственных подразделений (децентрализованные хозяйственные подразделения или стратегические бизнес-группы).

Практика свидетельствует о том, что возможно создание трех видов служб стратегического планирования:

- 1) сильная централизованная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений;
- 2) центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методологической помощи и координации деятельности плановых служб стратегических хозяйственных подразделений;
- 3) децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагаются на руководителей стратегических хозяйственных подразделений.

7.5. Реинжиниринг бизнес-процессов

К реализации стратегии, как и к бизнесу вообще, надо подходить как к непрерывному процессу. В связи с этим следует остановиться на используемой обычно терминологии. Инжинирингом бизнеса называют общее управление деловыми или бизнес-процессами, включающее постоянное проектирование процессов в рамках бизнес-единицы. Реинжинирингом бизнеса называют перестройку деловых процессов, фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений по деловым процессам с целью улучшения решающих показателей деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание.

Реинжиниринг определяют также как перестройку (перепроектирование) деловых процессов для достижения очень значительных, скачкообразных улучшений деятельности фирмы. К числу основных ситуаций, в которых необходимо проводить реинжиниринг, следует отнести следующие.

Во-первых, ситуацию, когда фирма находится в кризисе. Во-вторых, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, но прогнозы ее деятельности неблагоприятны. Наконец, в-третьих, реинжинирингом занимаются вполне благополучные фирмы, проводящие активную, агрессивную стратегию.

В более узком смысле **реинжиниринг бизнес-процессов** может быть определен как перестройка стратегически важного бизнеса с целью координации деятельности различных отделов и сокращения раздробленности функций между ними, а также для сокращения расходов на содержание управленческого аппарата. Проведение выбранной стратегии осуществляется значительно эффективнее, если деятельность отделов, между которыми распределена работа по выполнению стратегически значимых и ключевых видов деятельности, хорошо скоординирована и интегрирована. Например, перестройка бизнес-процесса часто приводит к объединению ранее независимых операций и задач в единое задание, поручаемое одному сотруднику, к интегрированию заданий для передачи их командам исполнителей.

Процесс реинжиниринга включает этапы:

1) формирование желательного образа фирмы в рамках разработанной стратегии и способов ее выполнения;

2) создание модели реально существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным или обратным реинжинирингом. При этом воссоздается или реконструируется система действий и работ, используя которые фирма реализует существующие цели. При составлении общей схемы бизнес-процесса отражаются связи с другими видами деятельности в цепочке ценностей. Части процесса (вида деятельности) получают оценку с точки зрения важности по отношению к стратегии. Стратегически важные, в свою очередь, оцениваются с точки зрения перспектив стать лучшими в отрасли. Проводится оценка последствий выведения за пределы компании тех видов деятельности, которые не вносят существенного вклада в организационные возможности и создание главных достоинств. На этом этапе выявляют процессы, нуждающиеся в коренной перестройке;

3) разработка модели нового бизнеса, или так называемый прямой реинжиниринг. При этом: а) проводится перепроектирование выбранных хозяйственных процессов, создаются более эффективные рабочие процедуры; б) формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется система мотивации, проектируются коллективы, программы подготовки и переподготовки персонала; в) создаются информационные системы; г) проводится тестирование новой модели. На этом этапе делается попытка упростить процесс, по возможности исключая из него определенные участки и анализируя модернизации оставшихся. Выявляются участки процесса, которые могут быть автоматизированы (в первую очередь простые, повторяющиеся операции), выпол-

нены с использованием новых технологий, что дает выигрыш в производительности труда. Проводится разработка согласованной системы всех видов деятельности, реорганизация персонала в соответствии с новой организационной структурой;

4) внедрение модели нового бизнеса, в ходе которого большое значение приобретает переход от старых процессов к новым, реорганизация.

7.6. Увязка бюджетов со стратегией

Реализация стратегии требует составления бюджета. Исполнитель стратегии должен заботиться не только о том, чтобы она была выполнена, но и стремиться к максимизации отдачи тех средств, которые затрачены.

Организационные единицы для выполнения стратегии нуждаются в определенных средствах, ресурсах для той части стратегического плана, которая им поручена. Кроме того, организационные единицы должны подготовить детальные пошаговые программы действий, построить графики, установить крайние сроки выполнения, назначить ответственных. Обеспечение определенного соответствия распределения бюджета потребностям стратегий, несомненно, способствует выполнению последней. Недостаточное финансирование препятствует этому. Излишнее финансирование приводит к неэффективному использованию ресурсов компании, снижает отдачу средств. В каждом из двух последних случаев исполнитель стратегии должен принять участие, выступить инициатором перераспределения бюджета.

Исполнители должны допускать мысль о возможности возникновения ситуации, когда потребуется передача ресурсов из одной сферы в другую для поддержки новых инициатив или приоритетов.

Изменения в стратегии почти всегда приводят к перераспределению бюджета. Исполнитель стратегии должен смело и решительно распределять бюджет, снижая долю одних и повышая долю других областей, обеспечивая достаточное поступление средств в наиболее важные сферы деятельности.

На практике это происходит далеко не всегда, что снижает эффективность стратегического управления организацией.

7.7. Поддерживающие подсистемы

Изменения стратегии неизбежно приводят к определенным изменениям приемов и методов работы и управления. Этот процесс должен находиться под контролем, быть управляемым. Изменение налаженных, отра-

ботанных процедур, сложившихся стереотипов поведения неизбежно вызывает определенное сопротивление, возникновение сомнений, вопросов, особенно если это может повлиять на сотрудников, число рабочих мест. Поэтому для проведения изменений необходимо: 1) предсказать характер сопротивления, которое может встретить планируемое изменение; 2) уменьшить по возможности масштаб этого сопротивления; 3) установить, зафиксировать сложившееся новое состояние.

Отношение людей к изменениям может быть рассмотрено с точки зрения: а) принятия или непринятия изменения; б) характера демонстрации отношения к изменению – открытой или скрытой. Руководство, используя беседы, анкеты, интервью, анкетирование и другие формы сбора информации, должно представить себе распределение сотрудников организации по значениям указанных признаков, уяснить их распределение в так называемой матрице «изменение – сопротивление» (рис. 7.7).

		Отношение к изменению	
		принимается	не принимается
Проявление отношения к изменению	открытое	Сторонник	Противник
	скрытое	Пассивный сторонник	Опасный элемент

Рис. 7.7. Матрица «изменение – сопротивление»

Анализ такого распределения позволяет выявить отдельных членов организации или их группы, которые будут оказывать сопротивление, уяснить мотивы неприятия изменений. Один из вариантов, позволяющих «смягчить» сопротивление, – организация творческих групп, которые будут способствовать проведению изменений, привлечение к выработке программы изменений достаточно широкого круга работников, проведение разъяснительной работы, направленной на то, чтобы убедить их в необходимости изменений.

Неотъемлемой частью эффективной реализации стратегии является ответственность за поиск лучших методов выполнения работы. Выявление,

изучение и реализация лучших методов работы предполагает разработку комплексной программы управления качеством.

Разработка таких программ не противоречит реинжинирингу – это два подхода к более совершенному выполнению операций в цепочке ценностей для достижения поставленных перед организацией (подразделением) задач.

7.8. Система поощрения

Реализация стратегии возможна лишь в том случае, когда существует, с одной стороны, персональная ответственность участников этого процесса, а с другой – мотивация персонала, позволяющая поощрять тех, кто обеспечивает вклад в выполнение стратегии.

Число подходов к мотивации и поощрению персонала достаточно велико. Это может быть и предоставление возможности персоналу почувствовать себя частью чего-то значительного или получить большую личную удовлетворенность от результатов работы. Это могут быть награды, обеспечение признания, конструктивная критика, большая (или меньшая) ответственность, ужесточение (или смягчение) контроля за работой, предоставление права самостоятельно принимать решения, направление в более привлекательные регионы, дополнительные выплаты за итоги работы всего коллектива, рост зарплаты, премии, участие в прибылях компании. Все это далеко не полный перечень вариантов мотивации. Основная сложность, которая возникает при создании механизма мотивации стратегически эффективных действий, решений связана с тем, что поощрение носит, как правило, текущий характер, в то время как результат стратегических решений проявляется в будущем, когда работники, имеющие к нему отношение, могут выполнять другие функции в компании или даже работать в другой компании. Отсюда возникает задача построения системы поощрения, мотивации, ориентированной на достижение не высоких текущих (и, как правило, финансовых), а перспективных стратегических результатов.

Первым шагом в создании системы материального поощрения, поддерживающей стратегию, является увязка занимаемой должности не с обязанностями и функциями, вытекающими из должностной структуры, а с достигнутыми результатами. Акцент делается не на том, как надо работать, а на том, что нужно достигнуть. Поскольку достигнутый результат можно сравнить с поставленными целями, то обеспечивается определенная согласованность: целевой характер стратегического управления требует и целевого характера вознаграждения. Если детали стратегического плана хоро-

шо проработаны и доведены до уровня рабочего места, до всех работников, то выполнение зафиксированных в нем финансовых и стратегических целей обеспечивает согласование выполнения рабочих функций и стратегического плана в целом. Для оценки выполнения намеченных целей на каждом организационном уровне необходимо использовать целый ряд показателей.

На уровне корпорации – это рентабельность, объем продаж, темпы роста продаж, доля рынка, показатели качества продукции, степень удовлетворения запросов покупателей, показатели, определяющие рыночные позиции предприятия и конкурентоспособность.

На производственном уровне – это изменение издержек производства, рост производительности труда, объем производства и отгрузки товара, качество продукции, потери времени.

В области маркетинга важными являются издержки обращения, рост продаж в стоимостном и натуральном измерении, доли каждой группы потребителей в объеме продаж, рост доли фирмы на рынке, успешность внедрения новых товаров, количество рекламаций, размер портфеля заказов, эффективность рекламной деятельности.

Среди показателей, используемых для построения системы поощрения, могут быть как количественные, так и качественные, характеризующие выполнение стратегии. Последние могут характеризовать трудовые отношения, моральный дух работников, удовлетворенность потребителя, влияние рекламы на положение фирмы на рынке.

Опыт построения систем поощрения и вознаграждения, в частности в рамках стратегического управления, позволяет сформулировать ряд рекомендаций:

1. Выплаты за выполнение плана должны составлять значительную часть общих выплат работнику. В противном случае не возникает личной заинтересованности.

2. Система поощрения должна охватывать весь персонал.

3. Нормы вознаграждения не должны быть завышены. Вклад каждого работника должен быть достаточно четко определен. В противном случае неудовлетворенность системой может нанести ущерб больший, чем выгода от ее применения.

4. Вознаграждение должно быть связано с достижением только тех целей, которые определены в стратегическом плане. Если оценки основаны на факторах, не указанных в стратегическом плане, то это означает, что или стратегический план не полон (т.е. в него не попали мероприятия по

достижению каких-то важных целей), или цели менеджеров расходятся по стратегическим планам.

5. Оценка достижений работником поставленных целей должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности. Роль поощрения ослабевает, если критерии оценки достижений отдельного работника лежат вне сферы его деятельности.

7.9. Формирование организационной культуры поддерживающей стратегии

Каждая компания имеет свой неповторимый стиль, свою философию, методы решения проблем и принятия решений, свой кодекс, систему ценностей, свою систему взаимоотношений. Все это образует так называемую **организационную культуру**. Организационная культура компании связана с ценностями организации. Поскольку организационная культура проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компаний, в этических нормах и политике по отношению к работникам, покупателям и т.д., то она имеет непосредственное отношение к социальным силам.

Как и внутренняя среда организации в целом, организационная культура не является стабильной. Кризисы и перемены, происходящие в других сферах, например в экономике, приводят к поиску новых методов решения задач, новым поведенческим стандартам.

Между стратегией и организационной культурой существует тесная связь. Убеждения, принципы организационной культуры могут совпадать со стратегией фирмы или противоречить ей. В первом случае есть возможность повысить эффективность реализации стратегии, а во втором организационная культура является тормозом на этом пути. При возникновении указанного противоречия его надо устранить путем внесения изменений в культуру.

Организационная культура может быть сильной и слабой. В первом случае она оказывает достаточно сильное влияние на деятельность компании, которая осуществляется в соответствии с четко определенными принципами. Менеджеры значительное время посвящают объяснению этих принципов персоналу. Этому могут способствовать такие факторы, как наличие сильного лидера, устанавливающего эти принципы и нормы поведения; твердое намерение руководства действовать в названном направлении; постоянная забота о покупателях, сотрудниках компании, ее акционерах. Следствием слабой, как правило, разобщенной культуры является, то,

что работники не принимают близко к сердцу заботы компании. Они могут быть лояльны по отношению к ней, но ее миссия и задачи не вызывают у них душевного подъема.

Практика свидетельствует, что организационная культура может быть нездоровой, что часто связано с политизированностью обстановки, настороженным, а иногда и враждебным отношением к любым инновациям. Одной из причин возникновения такой ситуации является выдвижение на руководящие посты менеджеров, придающих большее значение организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию организационной культуры. Такой стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании. Наконец, причиной нездоровой культуры может быть нежелание заимствовать и применять чужой опыт.

В условиях постоянных изменений, происходящих на рынке, способность динамичного изменения стратегии является необходимым условием для сохранения конкурентных позиций. Но для этого требуется такой тип организационной культуры, который помогал бы компании адаптироваться к новым условиям рынка. При этом руководство должно уделять внимание не столько конкретной стратегии, сколько реализации принципов цивилизованного рынка, заботиться о потребителях, персонале компании, акционерах, поставщиках. Другим условием адаптивности культуры является наличие менеджеров, способных рисковать, экспериментировать, осуществлять инновации в интересах компании.

Рассматривая приведение организационной культуры в соответствие со стратегией как процесс, можно выделить следующие его этапы: выяснение того, какие элементы действующей культуры являются стратегически поддерживающими, а какие – противодействующими. Далее необходимо обсуждение аспектов культуры, нуждающихся в изменении, в котором должны принять участие все заинтересованные лица. Наконец, все это должно быть подкреплено действиями по изменению организационной культуры, доступным для понимания каждого и позволяющим создать новую культуру, в большей степени соответствующую стратегии.

Высшее руководство должно выделять действия подчиненных, которые оно рассматривает как образцы для подражания. Например, усилия по снижению затрат за счет сокращения доплат руководителям, признание важности реакции на запросы покупателей, инициирование действий по изменению политики и стиля работы, ставших помехой при выполнении

новой стратегии. Другой категорией мер является чествование работников, чьи действия должны быть эталоном, например, присуждение наград, званий, призов наиболее заслуженным работникам.

Важным элементом организационной культуры является система этических норм и ценностей. Она может оказывать позитивное влияние на выполнение стратегии компании, должна быть интегрирована в ее культуру.

Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:

1. Назовите основные задачи стадии реализации стратегии.
2. Назовите основные этапы реализации стратегии (по Виханскому О. С.).
3. Какая система планов организации является результатом разработки стратегии?
4. Как осуществляется приведение структуры в соответствие со стратегией?
5. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры.
6. Сравнительная характеристика организационных структур управления.
7. Назовите основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
8. Как осуществляется увязка бюджетов со стратегией?
9. В чем состоит система поощрения, поддерживающая стратегию?
10. Формирование организационной культуры поддерживающей организацию.

ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ

1. Стратегический контроль
2. Стратегический контролинг
3. Методические рекомендации по становлению и развитию стратегического менеджмента в Вашей организации

8.1. Стратегический контроль

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении.

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

Требования к информации

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

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

Может показаться, что в этих требованиях нет ничего особенного, что они являются самыми обычными требованиями к любой системе кон-

троля. Это было бы так, если бы практика очень большого числа организаций не говорила о том, что эти требования либо полностью, либо в значительной степени не реализуются в процессе контроля.

Установление показателей

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое – это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

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

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить субординацию временных предпочтений. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить в структуре этих показателей структуру интересов отдельных групп влияния.

Система измерения и отслеживания параметров

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Это очень трудная задача, так как во многих случаях измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания. *Первая* система – это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. Здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров. *Второй* подход – это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания. *Третий* подход – это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация. *Четвертый* подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

Сравнение и оценка результата

Третий элемент системы контроля – сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке

Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении орга-

низации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Может оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

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

- подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;

- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

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

8.2. Стратегический контролинг

8.2.1. Функции стратегического контролинга

Стратегический контролинг – это координация функций стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление контроля за функционированием всей системы в целом; а также развитие стратегического информационного обеспечения.

Главное в стратегическом контролинге – координация и контроль этапов стратегического управления как процесса и как системы.

Стратегический контролинг является именно тем звеном, которое в стратегическом менеджменте обеспечивает обратную связь.

К основным функциям стратегического контролинга относятся:

- контроль реализации корпоративной стратегии;
- становление и развитие информационного обеспечения стратегического управления;
- мониторинг стратегических индикаторов/показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних);
- участие в постановке целей организации;
- участие в стратегическом анализе и «стратегической» рефлексии;
- координация всех этапов стратегического управления как процесса и как системы.

Функции стратегического контролинга могут быть распределены в организационной и процессной структурах организации.

Существует ряд типовых моделей практического распределения основных функций стратегического контролинга для организаций с различными, по критериям стратегического управления, оргструктурами: нали-

чие/отсутствие отдела стратегического развития; наличие/отсутствие управления и/или других коллегиальных исполнительных органов (например, совета директоров, общего собрания акционеров) и т.д.

На современном этапе в России наблюдается своеобразный рост популярности контролинга как новой и модной управленческой модели/концепции. Довольно быстро нарастает поток самых разных изданий, посвященных контролингу. При этом явно «бросается в глаза» очень широкий разброс в концептуально-теоретических подходах как к общей системе контролинга организации, так и к ее специализированной стратегической подсистеме.

8.2.2. Стратегический и тактический контролинг

Делать дело правильно – это **тактический контролинг**. Делать правильное дело – это **стратегический контролинг**.

Основная «рабочая лошадь» стратегического контролинга – это отдел стратегии.

Стратегический контролинг наряду с системой стратегического управления одновременно может являться подсистемой общей системы контролинга организации. Для ситуаций, когда общая система включает только стратегическую и тактическую подсистемы, основные различия между двумя видами контролинга представлены в табл. 8.1.

Анализ данных, представленных в табл. 8.1, показывает принципиальное отличие стратегического контролинга от тактического или оперативного контролинга.

Тактический контролинг оценивает эффективность отдельных функций и работ; отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей, сравнивая их с запланированными или нормативными значениями.

Стратегический контролинг как целевая подсистема в первую очередь оценивает ход реализации стратегии; возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии; принципиальную достижимость посредством данной стратегии основных целей и миссии организации.

В организации с поставленным стратегическим управлением функции стратегического контролинга распределены по различным ее подразделениям.

Основные функции и задачи стратегического контролинга, для выполнения которых требуется постоянная профессиональная деятельность в так называемом «рабочем порядке», решаются и

так называемом «рабочем порядке», решаются и осуществляются отделом стратегического развития.

Таблица 8.1

Характеристики стратегического и тактического контроллинга

Характеристики	
Стратегический	Тактический
Среда	
Внешняя и внутренняя среда организации	Внутренняя среда организации
Вид управления	
Стратегический	Тактический/оперативный
Цели	
Поддержание стратегического потенциала	Обеспечение тактической/оперативной прибыльности и ликвидности организации
Задачи	
1. Определение критических внешних и внутренних стратегических позиций	1. Контроль всех тактических показателей в соответствии с установленными целями
2. Контроль основных индикаторов/показателей в соответствии с установленными стратегическими целями	2. Контроль текущего и оперативного планирования
3. Контроль стратегического планирования	3. Сравнение плановых и фактических показателей оперативного управления
4. Участие в постановке стратегических целей организации	4. Контроль выполнения текущих планов по отклонениям
5. Участие в разработке альтернативных стратегий	5. Определение узких мест оперативного управления
6. Анализ стратегической эффективности	6. Создание и развитие системы информационного обеспечения оперативного управления
7. «Стратегическая» рефлексия	

Главным стратегическим контролером в условиях нормального стратегического менеджмента всегда является первый менеджер организации и/или высший коллегиальный (индивидуальный) орган управления организации, который представляет интересы ее собственника.

8.3. Методические рекомендации по становлению и развитию стратегического менеджмента в Вашей организации

1. Заручитесь согласием и реальной поддержкой первого менеджера Вашей организации.
2. Создайте отдел (подразделение) стратегического развития.

3. Примите в качестве первичной методики деятельности отдела стратегического развития Вашей организации настоящий УМК «Стратегическое управление», а в качестве более широкой методической базы – источники, указанные в Библиографии.

4. Поставьте стратегические позиции как профессиональную деятельность в необходимых подразделениях Вашей организации.

5. В деятельность по разработке и развитию стратегии вовлеките разумное число специалистов Вашей организации, т.е. всех тех, кто реально способен обеспечить высокое качество стратегии.

6. Практикуйте метод группового «мозгового штурма» в качестве основного метода достижения значимых результатов.

7. Внедрите «стратегические уединения», создайте особую эффективную систему коллективной работы на каждом уединении.

8. Поставьте в системе менеджмента Вашей организации подсистему «Менеджмент – Обучение» по стратегическим вопросам.

9. Создайте в Вашей организации систему/культуру «Стратегические беседы» (*Strategic Conversation*).

10. Организуйте взаимодействие с внешними консультантами по стратегическим проблемам.

11. Подчините подсистемы стратегического менеджмента непосредственно первому менеджеру Вашей организации и/или ее высшему коллегиальному исполнительному органу.

Выводы

1. В отличие от эффективности оперативного менеджмента, которая показывает результативность текущей деятельности организации, эффективность стратегического менеджмента связана с существенными качественными изменениями: сдача или завоевание новой рыночной позиции, потеря или приобретение качественно нового преимущества и т.д.

2. Логическим завершением развития стратегического менеджмента в качестве системы профессиональной управленческой деятельности стало создание подсистемы стратегического контроллинга.

В системе стратегического управления стратегический контролинг осуществляет обратную связь, информационное обеспечение и общую координацию всех элементов системы.

3. Основным продуктом стратегического управления является стратегия организации. Ее практическая реализация возможна только посредством адекватных решений тактического управления. Непосредственный

переход от стратегического менеджмента к тактическому осуществляется через конкретные стратегические указания.

Поэтому реальный переход от стратегии к программе развития организации представляет собой практическое воплощение стратегических указаний в систему адекватных решений оперативного менеджмента.

4. В настоящее время стратегический менеджмент переживает второй этап развития. Новый этап связан с дальнейшим нарастанием неопределенности и других качественных изменений рыночной среды, наращиванием инструментального потенциала стратегического управления и ужесточением конкурентной борьбы за будущие конкурентные преимущества.

В таких условиях формируется новая парадигма стратегии и адекватная ей новая модель стратегического менеджмента.

5. На ближайшую перспективу прогнозируется резкий рост актуальности стратегического управления для белорусских организаций.

Поэтому ожидается повышение спроса на конструктивную информацию, помогающую практическому освоению стратегического менеджмента. В данном контексте особое значение приобретают материалы настоящего УМК.

В силу специфики стратегического менеджмента ключевое значение в его становлении и развитии в любой организации имеет парадигма/модель «Менеджмент – Обучение».

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ПРЕДМЕТУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ НА ТЕМУ «АНАЛИЗ СРЕДЫ»

Содержание занятия

Разбор конкретной ситуации

Народный компьютер «Амата»

Вопросы для обсуждения темы:

- Общая характеристика стратегического управления
- Анализ внешней и внутренней среды в организации

Практикующее упражнение

SWOT-анализ

Конкретная ситуация

Народный компьютер «Амата»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится платеж и тогда возникнут серьезные проблемы.

На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке в американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд дол. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» персональный компьютер близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн дол. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особости фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло казаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы.

Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 дол. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Stins Coman» провела переговоры с фирмой «Aquarius Systems» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтех-софт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 дол. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании «Merisel» и дилерскую сеть фирмы «Aquarius». На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн дол.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «Stins Coman» оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней президент «Stins Coman» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в те-

чение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, «Stins Coman» выпустила более удобную для пользования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 дол.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» навел молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5 – 6 млн дол.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

Практикующее упражнение

SWOT-анализ

Цель

Дать возможность студентам на примере конкретной ситуации провести анализ в рамках матрицы «сильные – слабые стороны фирмы и опасности – возможности для фирмы на рынке».

Процедура

Используя матрицу SWOT (рис. 1), студенты сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. В заключение в классе под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

	Возможности 1. 2. 3. . .	Угрозы 1. 2. 3. . .
Сильные стороны 1. 2. 3. . .	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. . .	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 1. Матрица SWOT

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ НА ТЕМУ «СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ»

Содержание занятия

Разбор конкретной ситуации

Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок

Вопросы для обсуждения темы:

- Типы стратегий бизнеса
- Выработка стратегий фирмы
- Выполнение стратегии

Практикующее упражнение

Факторы выбора стратегии развития бизнеса

Конкретная ситуация

Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мосообщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

Совместное предприятие «Москва – Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн долл. Советская сторона внесла 51 % средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49 %. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестирова-

ла 50 млн дол. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн дол.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн дол.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жа-

ренного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м² разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии; оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой – гамбургером, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры – буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва – Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приез-

жие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва – Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества – все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва – Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников советской организации – партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва – Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает, как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40 % работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80 %, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва – Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» – одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму

«Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя заработная плата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва – Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3 – 8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» – Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление,

чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва – Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубежом, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва – Макдоналдс»?
4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва – Макдоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва – Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

Практикующее упражнение

Факторы выбора стратегии бизнеса

Цель

Дать студентам возможность на примере конкретной ситуации провести с помощью матрицы Томпсона и Стрикланда анализ влияния факторов среды на выбор стратегии развития бизнеса.

Объект анализа

СП «Москва – Макдоналдс»

Процедура

Сначала студенты выписывают все стратегии развития бизнеса, которые применяло СП «Москва – Макдоналдс», и уясняют причины, обусловившие выбор каждой конкретной стратегии. После этого стратегии вписываются в соответствующий квадрант матрицы Томпсона и Стрикланда (рис. 2) и дается объяснение того, почему были выбраны соответствующие стратегии с позиции данной матрицы.

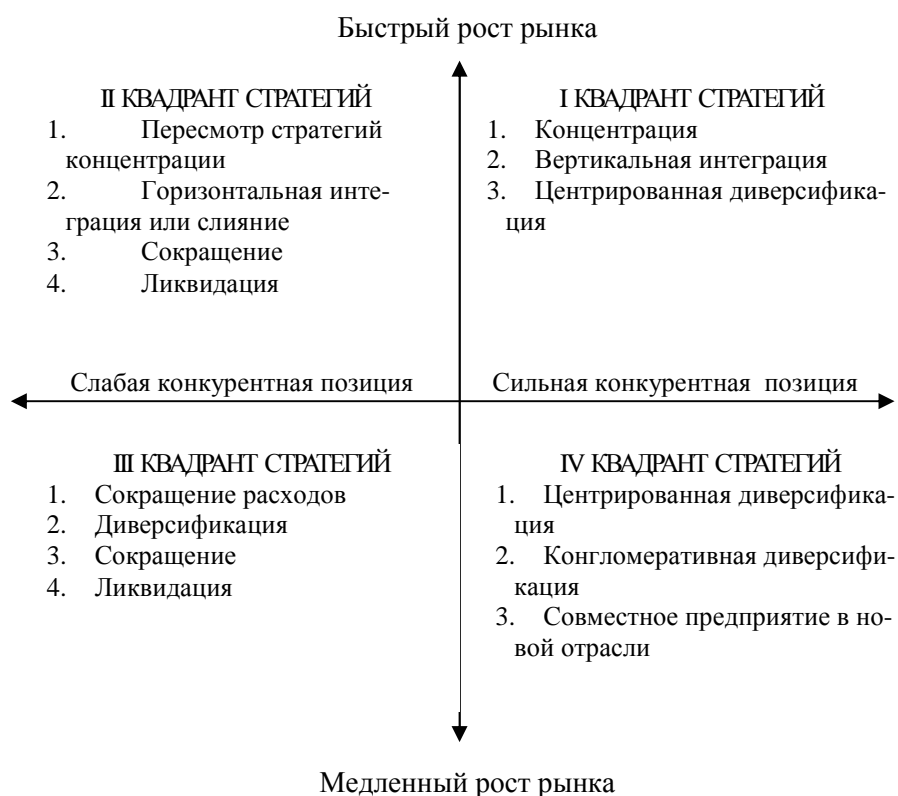


Рис. 2. Матрица Томпсона-Стрикланда

Разбор конкретной ситуации «Нефмаш»

Задание 1. (4 часа)

Анализ внешней и внутренней среды. SWOT-анализ. Построить матрицу SWOT, матрицы возможностей, угроз.

Построить профиль среды.

Работа в малых группах, обсуждение, выработка группового варианта.

Задание 2. (2 часа)

Сформулировать миссию предприятия «Нефмаш», построить дерево целей.

Работа в малых группах, обсуждение, выработка группового варианта.

Задание 3. (2 часа)

Анализ ситуации в отрасли.

Анализ экономического положения отрасли. Анализ конкурентных сил. Выявление ключевых факторов успеха «Нефмаша».

Оценка привлекательности отрасли.

Задание 4. (2 часа)

Финансовый анализ деятельности предприятия. Расчет коэффициентов:

- текущей ликвидности;
- абсолютной ликвидности;
- обеспеченности собственными средствами;
- автономии;
- обеспеченности материальными запасами;
- маневренности собственных средств;
- заемного и собственного капитала;
- накопленной амортизации;
- соотношение текущих активов и недвижимости.

Сравнить расчетные показатели с нормативными, сделать выводы.

Построить график точки безубыточности. Сделать выводы.

Финансовый анализ деятельности предприятия

Наименование показателя	Расчетная формула	Расчет показателя	Значение показателя	Нормативное значение показателя
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{Запасы} + \text{Дт. задолж.} + \text{ДС}}{\text{задолж. поставщикам}}$			≥ 2
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{\text{ДС}}{\text{задолж. поставщикам}}$			$\geq 0,2 \sim 0,5$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\frac{\text{СобсС} - (\text{МуН} / \text{мА} + \text{НАм})}{\text{запасы} + \text{Дт. зад.} + \text{ДС}}$			$\geq 0,1$
Коэффициент автономности	$\frac{\text{СобсС}}{\text{зад. пост.} - \text{м} + \text{Д} / \text{сЗ} + \text{СобС}}$			$\geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности материальными запасами	$\frac{\text{СобсС} - \text{МуН} / \text{мА} + \text{НАм})}{\text{запасы}}$			–
Коэффициент маневренности собственных средств	$\frac{\text{СобсС} - \text{МуН} / \text{мА} + \text{НАм})}{\text{СобС}}$			$\geq 0,5$
Коэффициент заемного и собственного капитала	$\frac{\text{Зад. пост.} + \text{Д} / \text{сЗ}}{\text{СобС}}$			≤ 1
Коэффициент реальной стоимости имущества	$\frac{\text{МуН} / \text{мА} - \text{НАм} + \text{запасы}}{\text{зад. пост.} + \text{СобС} + \text{Д} / \text{сЗ}}$			–
Накопленная амортизация	$\frac{\text{НАм}}{\text{МуН} / \text{мА}}$			–
Соотношение текущих активов и недвижимости	$\frac{\text{запасы} + \text{кл. Дт. зад.} + \text{ДС}}{\text{МуН} / \text{мА} - \text{НАм}}$			–
Точка безубыточности	$\frac{\text{условно} - \text{пост. расх.} \times \text{объем пр}}{\text{цена} - \text{усл. перем. расх.}}$			–

Задание 5. (2 часа)

Выработка стратегии фирмы. Определить стратегию «Нефмаша» на данном этапе. Использовать матрицу Томпсона и Стрикланда.

Оценить выбранную стратегию по следующим направлениям:

1) Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.

2) Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия.

3) Приемлемость риска, заложенного в стратегии.

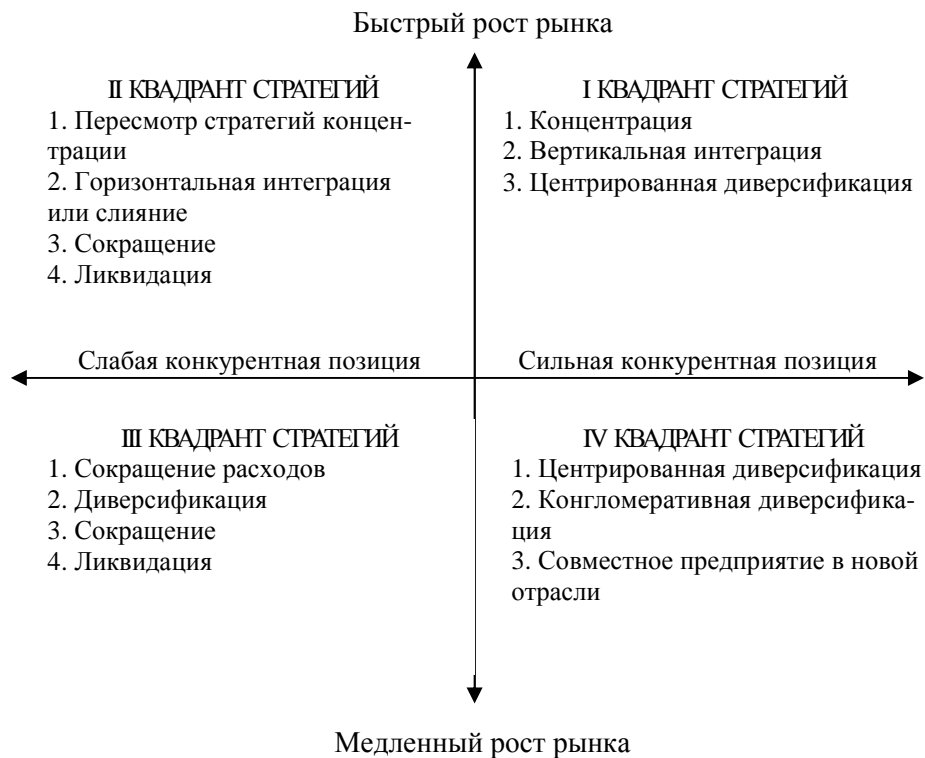


Рис. 2. Матрица Томпсона-Стрикланда

Задание 6. (2 часа)

Разработка мероприятий по реализации стратегии компании «Нефмаш».

Создание организационной структуры управления стратегией.

Приведение оргструктуры в соответствие со стратегией.

Обоснование вариантов новой структуры.

Работа в малых группах, обсуждение, выработка группового варианта.

«НЕФМАШ»

Группа консультантов по управлению была приглашена руководством машиностроительного предприятия «Нефмаш» в сентябре 1996 г. для оказания помощи в определении возможных путей развития предприятия. Поскольку предприятие обеспечивало оборудованием нефтегазовую отрасль, консультанты не ожидали серьезных проблем в этой работе. Однако углубленное ознакомление с предприятием и отраслью показало, что они заблуждались.

История предприятия

«Нефмаш» было создано в 1963 г. на окраине крупного промышленного центра России для выпуска, главным образом, насосного и компрессорного оборудования для нефтяной и газовой промышленности. Позднее предприятие начало выполнять заказы для оборонной и некоторых других отраслей. В период плановой системы хозяйствования предприятие работало устойчиво и заканчивало каждый год с хорошими показателями. Оно построило для своих сотрудников несколько домов отдыха, детский сад, школу и некоторые другие объекты социального назначения. Кроме «Нефмаша», существовало еще несколько предприятий, занимающихся аналогичной деятельностью. Четыре из них были достаточно крупными (их объемы выпуска примерно соответствовали друг другу). Остальные были небольшими и выполняли, в основном, конкретные заказы отдельных отраслей. После распада СССР одно из крупных предприятий оказалось за границами России и полностью отказалось от прежнего вида деятельности. Таким образом, в стране осталось всего четыре крупных промышленных объекта данного профиля вместе с «Нефмашем». В период перехода к рынку часть руководства предприятия была заинтересована в объявлении «Нефмаша» банкротом с целью получения своей доли собственности, причитающейся на акции. Этот конфликт был улажен, однако стоил «Нефмашу» имиджа, полугодового перерыва в деятельности, отвлечения части оборотных средств. За это время конкурирующие предприятия оттянули на себя часть бывших заказчиков завода.

Отрасль оборудования для нефтяной и газовой промышленности

Экономические характеристики отрасли

Рынком для предприятия является вся Россия и часть республик бывшего СССР. Рынок этот медленно растущий, в основном за счет замены устаревшего оборудования в нефтяной и газовой промышленности. Однако рост имеет явную тенденцию к замедлению, а возможно, и переходу к падению. Большое значение приобретает непосредственная работа с потребителями, при минимуме посредников. В целом следует отметить, что формируется рынок покупателями, когда не потребитель ищет, где и у кого ему купить необходимую продукцию, а сам продавец продвигает свою продукцию. В борьбе за каждого покупателя потребителю предлагаются дополнительные услуги (такие, как техническое обслуживание изделий, замена устаревших моделей более новыми, скидки при повторных покупках). При этом на рынке существуют только четыре крупных соперника, в том числе «Нефмаш» (рис. 1).

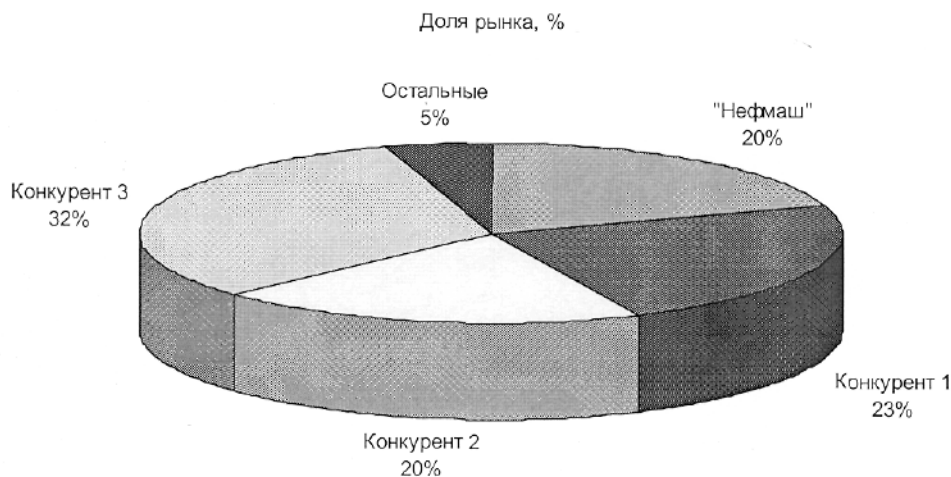


Рис. 1. Распределение отраслевого рынка между конкурентами

На отраслевом рынке превалирует интеграция производителей с оптовыми продавцами, практически каждое большое предприятие имеет дочерние фирмы, занимающиеся реализацией его продукции. Это выгодно предприятию, так как оно имеет за счет этого достаточно устойчивый объем реализации. Это выгодно и дочерним фирмам-посредникам, так как они получают продукцию по сниженным ценам.

Вход на рассматриваемый рынок является достаточно сложным, ибо требует создания или приобретения значительных производственных мощностей. У большинства фирм нет для этого необходимых средств, как и

и для продвижения новой продукции и, следовательно, для увеличения рыночной доли. При этом уже начался процесс поглощения крупными фирмами более мелких, которые в результате становятся, в основном, посредниками в реализации продукции. Продукция предприятий-конкурентов по существу идентична, однако каждое предприятие имеет какую-нибудь свою особенность. Предприятия обеспечивают небольшие устойчивые объемы продаж, но спрос на их продукцию колеблется.

Большое, даже решающее значение для данной отрасли имеет цена продукции. Продажа ее по цене выше, чем у конкурентов, возможна только по нетрадиционным схемам (по различным видам бартера). По мнению консультантов, общая прибыльность в отрасли в ближайшем будущем останется выше средней, что делает ее весьма привлекательной. Вместе с тем в долгосрочной перспективе прибыльность будет иметь тенденцию к снижению в силу общеэкономических факторов. Число потребителей в настоящее время достаточно велико. Невозможно провести строгой их дифференциации, но основная масса потребителей представляет интересы нескольких крупных нефтяных компаний, выполняя их заказы.

Движущие силы в отрасли

Основной движущей силой в отрасли является повышение спроса за счет замены устаревшего оборудования и освоения новых месторождений нефти и газа в России. При том, что в целом рост нефтедобычи по России падает, платежеспособные предприятия нефтегазодобычи и переработки занимаются и сейчас освоением новых месторождений. Пока этот процесс не получил достаточно ярко выраженного развития и речь идет у большинства предприятий только об уменьшении темпов падения объемов производства. Ввиду этого рост спроса может внезапно прекратиться или превратиться в его падение. В долгосрочной перспективе, вероятно, будет наблюдаться стабильное увеличение спроса, однако пока неясно, когда это произойдет.

Кроме того, будет, вероятно, наблюдаться увеличение интереса потребителей к новым образцам техники, имеющим какие-то уникальные возможности. Скорее всего, в качестве новых образцов будут выступать заимствованные у зарубежных фирм аналоги продукции, выпуск которых может быть освоен крупнейшими производителями в отрасли.

Большое значение будет иметь и государственная политика в развитии рассматриваемой отрасли и связанных с ней отраслей. Практически

каждый закон или подзаконный акт может повлечь за собой их развитие в любом, даже самом неожиданном направлении.

В будущем в отрасли может наблюдаться следующая картина: возрастает роль крупных заказов, за которые будут бороться крупнейшие конкуренты. При этом предоплата станет уже невозможна. «Кусок нефтяного пирога» будет всегда достаточно лакомым, поэтому конкуренция в отрасли неизбежно ужесточится, сделает практически невозможным вход в нее из-за разнообразных барьеров. Ценовое соперничество займет основное место, хотя уже имеется тенденция к повышению требований и к качеству со стороны потребителей. Возможно усиление конкуренции с зарубежными производителями. Кроме того, при усилении фискальных претензий государства в отношении нефтедобытчиков и нефтепереработчиков у них может произойти резкий обвал платежеспособного спроса.

Конкуренция в отрасли

В целом об отрасли можно сказать следующее. Число конкурентов будет постепенно уменьшаться, однако мощь оставшихся будет увеличиваться. Это будет происходить как из-за повышения опыта победителей, так и из-за того, что производственные мощности и клиентура «проигравших» будут скупаться теми, кто останется. В конечном счете рынок, скорее всего, будет контролироваться олигополистическим союзом 3 – 4 крупнейших фирм (может быть, из числа тех, кто доминирует уже сейчас).

Конкуренция среди существующих фирм

В настоящее время наметилась тенденция к усилению конкуренции среди существующих фирм. Руководство предприятий-соперников понимает, что наступит момент, когда предложение будет превышать спрос. В связи с этим уже сейчас начинается достаточно жесткая борьба за потребителей и за установление прочных долговременных связей. В настоящий момент положение конкурентов на рынке примерно равное, каждая из конкурирующих фирм имеет определенный круг потребителей, у каждой из фирм налажены свои каналы сбыта продукции, доли рынка каждого из конкурентов примерно равны между собой. Речь идет о конкуренции крупных предприятий, так как небольшие фирмы не могут сравниться с ними ни по количеству производимой продукции, ни по доле рынка. На рынке обозначилась тенденция к ценовым войнам, так как сейчас цена является доминирующим фактором и ее снижение дает предприятию неплохое конкурентное преимущество.

Конкуренция в связи с входом в отрасль новых фирм

Вход в отрасль новых фирм возможен, но достаточно труден. Связано это с тем, что оборудование, производимое предприятиями отрасли, требует наличия определенных основных фондов, приобретение же этих фондов требует вложения значительных средств. Поэтому вход в отрасль новых фирм может быть, скорее всего, связан с уходом из нее старых, с тем, чтобы их оборудование покупалось новыми по остаточной стоимости. Однако ни одна из присутствующих сейчас в отрасли крупных фирм не пойдет на такой шаг хотя бы из-за того, что ей придется продавать за бесценок оборудование, которое можно использовать для производства конкурентоспособной и пользующейся спросом продукции.

Особенности поставщиков сырья и комплектующих

Поставщики заинтересованы в продаже своей продукции крупными партиями, а также в установлении долговременных торговых связей, вплоть до интеграции с производителями оборудования, что принесет выгоду и тем и другим.

Особенности покупателей

У покупателей зачастую нет денежных средств для оплаты за поставляемую продукцию. Это, однако, не означает абсолютной неплатежеспособности спроса: покупатели готовы оплачивать поставляемое оборудование своими товарами или другой продукцией, которая у них в избытке. То есть, возможны поставки за оборудование различных видов нефтепродуктов или сырой нефти, оплата казначейскими обязательствами, векселями и т.п. При этом покупатели предпочитают отечественную продукцию импортной только потому, что импортная продукция намного дороже. Хотя цена и является доминирующим фактором, но при работе по бартерным схемам предприятие может продавать продукцию и по цене выше, чем у конкурентов. Затем оно будет вынуждено само реализовывать «дорогую» продукцию, доставшуюся ему по бартеру. В целом можно отметить, что давление покупательского спроса в данной отрасли достаточно велико из-за наличия возможностей избыточного предложения у большинства из конкурентов.

Стратегические позиции конкурентов

Конкуренты в отрасли во многом имеют те же проблемы, что и «Нефмаш». Их можно разделить на две неравные группы: крупные предприятия, поставляющие большие объемы продукции, имеющие достаточные производственные мощности и делящие основных потребителей между собой, и небольшие предприятия, в основном, работающие по разовым заказам, либо выступающие в роли поставщиков запасных частей.

Консультанты смогли получить из разных источников следующую информацию о конкурентах «Нефмаша».

Конкурент 1

В последнее время он перешел на выпуск новой, улучшенной модели насосной установки (повысилась ее долговечность и надежность отдельных узлов). Это могло бы вызвать рост продаж, однако при повышении долговечности и надежности изделий выросла и их себестоимость, что привело к повышению цены продукции до 53 млн руб. за одну установку. В результате потребителями продукции 1-го конкурента были высказаны претензии, и было заявлено, что новая цена не адекватна повышению качества. Объем продаж несколько упал, однако основные крупные потребители остались партнерами конкурента 1, так как их вполне удовлетворили предоставляемые им услуги по транспортировке продукции и ее техническому обслуживанию, стоимость которых лишь немного выше, чем у завода «Нефмаш».

Следует отметить, что конкурент 1, как и другие крупные предприятия отрасли, не смог быстро наладить выпуск компрессорных установок новой модели. Этот вид продукции первыми освоили небольшие организации, сумевшие быстро перепрофилировать производство. Ими была отвоевана небольшая часть потребителей у конкурента 1. Но благодаря хорошей репутации основная часть потребителей все же осталась верна ему. Следует сказать, что это заслуга, в основном, не самого производителя, а его дочерних предприятий – посредников в продаже оборудования. Однако даже это не заставило конкурента 1 начать вкладывать средства в развитие собственной дилерской сети. Предприятие удовлетворилось существующим положением и существующими торговыми связями. Производственные мощности конкурента 1 на сегодняшний день загружены примерно на 50 %. Ему удалось сохранить неплохую структуру активов, у него вполне достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, при условии, что эта деятельность не потребует непредвиденных затрат и вложений в обновление производства.

Конкурент 2

В прошедшем году предприятие получило немало нареканий на качество продукции, что привело к некоторому снижению объема продаж. Вместе с тем удалось снизить себестоимость выпускаемой продукции, и ее средняя цена была самой низкой среди предлагаемых, – 50 млн руб. Однако невысокое качество продукции сводит на нет это преимущество. К тому же, предприятию так и не удалось наладить в числе первых производство новых моделей оборудования. По объему продаж конкурента 2 это ударило особенно сильно. Незрелость каналов распределения продукции конкурента 2 также не позволила ему воспользоваться снижением цены продукции как важным конкурентным преимуществом. Производственные мощности конкурента 2 были загружены в течение года всего лишь на 30 %. Хотя его финансовое положение и не отличается высокой стабильностью и предприятие имеет задолженность перед государством и перед поставщиками, у него имеются средства для проведения маркетинговых мероприятий, способствующих улучшению реализации продукции.

Конкурент 3

Потребители хорошо отзываются о продукции этого предприятия. Цена его продукции оставалась неизменно в течение года на уровне 52 млн руб. Если бы предприятие имело собственные удобные подъездные пути и смогло обеспечить транспортировку своей продукции по приемлемым для потребителей ценам, то за счет качества и цены оно смогло бы занять на рынке доминирующее положение. Однако наличие транспортной службы не говорит о ее эффективности, и в этой области предприятие не может конкурировать не только с основными конкурентами, но даже с небольшими фирмами, пользующимися, в основном, долгосрочно арендуемыми транспортными средствами. Кроме того, фирмы, через которые конкурент 3 раньше поставлял свою продукцию, чрезмерно завышали ее цену, что побудило руководство организации отказаться от их услуг. В следующем году предприятие начинает самостоятельно продавать свою продукцию, тем более что у него есть финансовые средства для организации эффективной сбытовой службы. Производственные мощности фирмы были загружены на 60 % и она имела наибольший совокупный объем продаж среди всех конкурирующих на этом рынке фирм. Это было обеспечено, в основном, благодаря хорошей репутации фирмы и оптимальному соотношению качества и цены ее продукции.

Общая характеристика небольших предприятий, конкурирующих с «Нефмашем»

Ввиду того, что число этих фирм достаточно велико и они похожи друг на друга, для их характеристики консультанты использовали усредненные показатели. По качеству продукции эти фирмы сильно отстают от «больших» организаций, так как они, в основном, пользуются изношенным оборудованием и не проводят комплексного контроля качества продукции (требующего больших затрат и специального оборудования). Из-за большой индивидуальности заказов, выполняемых этими фирмами, цена выпускаемой ими продукции также высока и достигает до 55 млн руб. за единицу продукции. При этом у некоторых из них неплохая транспортная база. Мелкосерийность, а часто и единичность производства, позволяют им быстро реагировать на требования рынка, однако новую продукцию они часто выпускают с достаточно низким качеством. Соответственно, у этих фирм невысокая репутация, негативно отражающаяся на объемах продаж. Что касается производственных мощностей, то они не только крайне изношены, но и не приспособлены для размещения крупных заказов. Вследствие своих небольших размеров эти фирмы работают со своими потребителями практически всегда напрямую, без посредников, причем используют, в основном, стандартные схемы работы (для них поставка оборудования по различным бартерным схемам затруднена из-за необходимости постоянного оборота денежных средств). Финансовые возможности этих фирм зачастую достаточно неплохие, однако основные доходы они получают чаще всего от других видов деятельности.

Таблица 1

Сводная характеристика конкурентов

Конку- ренты	Цена, млн руб.	Качество	Географиче- ское покры- тие	Реализационная политика	Степень верти- кальной инте- грации
«НЕФ- МАШ»	54	Высокое	Россия	Через дочерние реали- зующие подразделения	Частичная
1	53	Выше среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразде- лений	Частичная
2	50	Ниже среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразде- лений	Отсутствует
3	52	Высокое	Россия	При минимуме посредников	Частичная
осталь- ные	55	Ниже среднего	район, область	Напрямую, работа непо- средственно с потребите- лем	Отсутствует

«Нефмаш» Производство

Продукция завода стандартизирована, при этом возможно ее изготовление на заказ, но только большими партиями, иначе переориентация производства себя не окупает. Выпуск продукции в настоящее время упал до 200 единиц в месяц, тогда как в лучшие времена доходил до 800 единиц (при этом производственные мощности завода были загружены на 80 %). Основные заказчики завода недовольны высокой ценой продукции. Средняя цена одной насосной установки достигла 54 млн руб.

Несмотря на то, что уровень технологии и оборудования «Нефмаша» ниже уровня зарубежных аналогов, возможности использования потенциала цехов, выпускавших оборонную продукцию, позволяют ему иметь ряд конкурентных преимуществ.

Серьезные недостатки консультанты обнаружили в планировании себестоимости, учете и анализе затрат (подразделения, которые в период плановой экономики занимались этим, были ликвидированы). Кроме того, на «Нефмаше» имелись, в момент обследования, большие объемы незавершенного производства, запасы сырья и комплектующих. Анализ показал, что все это стало следствием как бартерных операций, так и неудовлетворительной системы планирования в условиях колебания спроса на изделия «Нефмаша».

Во время полугодового перерыва в основной деятельности завод получал доходы главным образом от использования своих складов, подъездных железнодорожных путей, удобных автомобильных подъездов, автотранспорта, погрузочных механизмов и собственной ремонтной базы. Эту инфраструктуру можно было использовать как для сдачи в аренду, так и для собственных транспортных нужд и транспортных нужд клиентов. Она сохранилась у предприятия и сейчас и приносит реальный доход, не требуя особых расходов на свое содержание.

На сегодняшний день сложилась следующая структура затрат на производство продукции (табл. 2).

Таблица 2

Структура затрат на производство одной насосной установки в млн руб.
(при объеме производства 200 шт/мес)

Условно-переменные расходы	41
Условно-постоянные расходы	11

Таким образом, совокупные условно-постоянные затраты составляют 26400 млн руб. в год. Значительная часть затрат складывается из расходов по содержанию объектов социальной сферы, находящихся на балансе предприятия. Вместе с тем, предприятие уделяет много внимания совершенствованию качества выпускаемой продукции, что также удорожает ее производство. Но при этом партнеры предприятия хорошо отзываются о получаемой ими технике и считают, что она приближается к мировому уровню.

Что касается объектов социальной сферы, то на прошедшем недавно общем собрании работники категорически отказались от списания их с баланса предприятия. Для работников предприятия «свои» школы и детские сады являются на сегодняшний день единственной возможностью дать достойное образование детям. Государство также препятствует списанию с баланса предприятия объектов социальной сферы. В их число входят один детский сад, две школы, один дом отдыха в Подмосковье (в настоящее время не функционирующий, так как нет денег для оплаты работы обслуживающего персонала), один дом отдыха в Крыму (переданный в аренду собственному дочернему предприятию и практически не приносящий дохода) и еще несколько объектов, переоборудованных под склады, но используемых при этом крайне неэффективно из-за отсутствия удобных подъездных путей и средств для их укладки.

При таком достаточно сложном положении предприятию удастся осуществлять поставки оборудования в срок, который указан в договорах. За все время работы было только несколько случаев задержки поставок, причем половина из них произошла не по вине предприятия.

В настоящее время «Нефмаш» практически не ведет никаких новых исследований и опытных разработок, недостаток средств привел к сокращению, прежде всего, сотрудников этих подразделений.

Финансы

Учитывая тяжелое положение предприятия в настоящий момент и то, что оно выпускает достаточно конкурентоспособную и необходимую продукцию, государство готово предоставить беспроцентную ссуду под конкретный проект развития. В зависимости от предложенного проекта и того, насколько реальным он будет выглядеть в глазах государственных органов, размер ссуды может составить от 1 до 20 млрд руб.

Следует учесть, что недостаток у предприятия собственных оборотных средств вынуждает его к использованию схемы расчетов, предпола-

гающей предоплату продукции нефтепродуктами. В результате реализации их производится покупка комплектующих под производство продукции по заключенному договору. Эта схема расчетов приводит к потерям на различных этапах ее реализации и к взаимному недовольству партнеров. Кроме того, при расчетах по этой схеме предприятию приходится действовать через посредников, реализующих полученную по бартеру продукцию, а их услуги также стоят денег.

На основе анализа финансовых отчетов организации были получены данные, характеризующие ее финансовое положение на сегодняшний день (табл. 3.).

Таблица 3

Основные характеристики финансового положения предприятия (млн руб.)

Материальные и нематериальные активы	658,000
Накопленная амортизация	256000
Запасы	8000
Клиентская дебиторская задолженность	16000
Денежные средства	1.000
Задолженность поставщикам	34.000
Собственные средства предприятия	380000
Долгосрочные заемные средства предприятия	13000

Маркетинг

На «Нефмаше» в свое время был создан отдел маркетинга – как дань моде. На него, по существу, не было возложено конкретных задач. Считалось, что для предприятий такого уровня маркетинговая деятельность не имеет практического значения, что традиционные потребители и так «не забудут» о заводе и не переменят поставщика. Соответственно, когда возникла необходимость в исследовании рынка и привлечении новых потребителей, служба маркетинга оказалась неспособной выполнить эту задачу. В результате отдел маркетинга был расформирован, а поиск потребителей фактически был возложен на руководство предприятия. Реализация продукции осуществляется практически только за счет хороших деловых старых связей руководства предприятия. Приходится зачастую идти на невыгодные для организации контракты только для того, чтобы поддержать производство продукции хотя бы на минимальном уровне.

Конкурентным преимуществом «Нефмаша» является достаточно высокое, по сегодняшним меркам, качество продукции, однако это преимущество слабо используется. Все внимание сосредоточено на продаже про-

дукции по установленной цене. Принятая на предприятии система ценообразования (затраты плюс прибыль) не отвечает сегодняшним тенденциям (с ориентацией на спрос и конкурентный уровень цен), но является для него пока единственно возможной. Реализации продукции помогает хорошо отлаженная схема сбыта продукции через дочерние предприятия-посредники. При этом оказывается, что эффективность маркетинга определяется здесь эффективностью деятельности маркетинговых подразделений предприятий-посредников и в целом является достаточно высокой.

Кадровый потенциал предприятия

Можно отметить достаточно высокую квалификацию работников производственных подразделений и сравнительно низкую – заводоуправления. Высокая отдача от производства определяется тем, что предприятие платит рабочим стабильную и привлекательную зарплату, что рабочие пользуются принадлежащими предприятию объектами социальной сферы. При том, что требования к квалификации рабочих достаточно высоки, на предприятии низкая текучесть кадров. Что касается оплаты труда управленческого персонала, то она практически не соотносится с эффективностью деятельности предприятия в целом. Следует отметить, что каждый работник предприятия имеет соответствующий пакет акций завода, однако никаких прибылей от владения этим пакетом не получает (дивиденды не выплачиваются).

Организация управления

В целом по заводу управленческая структура соответствует линейно-функциональному принципу. Однако присутствуют и элементы продуктового деления. Так, выделены в отдельные подразделения насосный и компрессорный цехи. Руководитель каждого из основных подразделений подчиняется напрямую высшему руководству.

Будущее «Нефмаша»

Сегодня главной целью предприятия является увеличение объема реализации и, соответственно, доли на рынке. Руководство предприятия считает, что единственная возможность осуществить это на сегодняшний день – снизить цену на продукцию до уровня цен конкурентов. Тогда за счет более высокого качества своего изделия «Нефмаш» сможет увеличить

объем реализации и занять доминирующее положение на рынке. Однако единственный реальный путь, который руководство предприятия видит для снижения цен, – списание объектов социальной сферы с баланса предприятия, сокращение числа рабочих мест. Так как все это встречает сопротивление работников предприятия, оно попадает в замкнутый круг. С одной стороны, не может снизить цену, с другой стороны, каждый день становится все труднее продавать продукцию по той цене, что установилась сейчас.

Проблема, которая в коротком резюме кажется настолько очевидной, что ее решение лежит на поверхности, на самом деле содержит в себе множество таких противоречий, подробностей и вариантов, которые и составляют суть всеобщей ситуации, сложившейся для большинства предприятий в России, а не только на «Нефмаше».

ПРАКТИЧЕСКАЯ (ОЦЕНОЧНАЯ) РАБОТА ПО «СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ» (ТЕМЫ 1, 2)

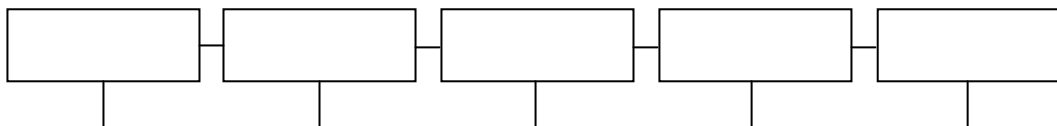
Задание 1

Используя перечень и схему: а) выбрать из операций, представленных в перечне, такие, которые соответствуют задачам стратегического менеджмента; б) найти выбранным операциям место в блок-схеме и внести их в нужное место; в) указать в блок-схеме направления движения информационных потоков.

Перечень операций:

- определение сферы деятельности фирмы;
- постановка стратегических целей и задач;
- оценка результатов деятельности;
- реализация стратегического плана;
- формулировка стратегических установок;
- изменение стратегического плана;
- изменение методов реализации стратегии;
- формулировка стратегии.

Блок-схема стратегического менеджмента



Задание 2

На основе анализа собранных предложений по развитию компании, представленных в левой колонке таблицы, установите: а) имеют ли они отношение к стратегии компании; б) если имеют, то к какому из элементов стратегии. Элементы стратегии перечислены в правой колонке таблицы; в) покажите установленные связи, соединив предложения и элементы стратегии отрезками прямой линии.

Предложения	Элементы стратегии
Увеличение числа ассортиментных линий	Диверсификация
Вхождение в две новые отрасли	Размещение инвестиций
Приобретение завода-поставщика	Отказ от убыточного бизнеса
Приобретение акций другой компании	Географическое распространение
Снижении цен товаров, позволяющих увеличить выручку	Интеграция

Снижение цен на продукты по отношению к конкурентам	Защита от действий конкурента и угроз
Размещение производства за пределами страны	Стратегия хозяйственного портфеля
Повышение качества при неизменной цене	Создание конкурентных преимуществ
Использование новых технологий	Использование новых возможностей
Развитие образовательных программ	Повышение краткосрочной доходности
Заккрытие завода в городе А	Социальная стратегия

Задание 3

На основе данных таблицы А дать оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений компании.

Таблица А

Характеристики конкурентных позиций хозяйственных подразделений компании

Наименование характеристики	Значение характеристик по подразделениям				
	1	2	3	4	5
Качество	хорошо	удовл.	отлично	очень плохо	более чем удовл.
Репутация	хорошо	скорее хорошо	отлично	очень плохо	более чем удовл.
Производственные возможности	плохо	отлично	не вполне удовл.	удовл.	очень плохо
Технологические навыки	отлично	очень плохо	скорее хорошо	скорее плохо	хорошо
Сбытовая сеть	очень хорошо	не вполне удовл.	отлично	удовл.	очень плохо
Маркетинг	очень хорошо	не вполне удовл.	отлично	удовл.	очень плохо
Финансовое положение	удовлетв.	отлично	скорее хорошо	скорее плохо	очень плохо
Издержки относительно	удовл.	отлично	скорее плохо	очень плохо	не вполне удовл.
Обслуживание клиентов	удовл.	скорее хорошо	отлично	очень плохо	не вполне удовл.

Таблица Б

Качественные оценки									
отлично	очень хорошо	хорошо	скорее хорошо	более чем удовл.	удовл.	не вполне удовл.	скорее плохо	плохо	очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения (в баллах)									

Задание 4

В приведенном ниже перечне в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. Требуется: а) определить место каждого элемента в указанной «пирамиде»; б) поместить элемент в соответствующую строку «пирамиды»; в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, цель отдела маркетинга – цель функциональной единицы).

Перечень элементов «пирамиды»:

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

«Пирамида» создания стратегии корпорации

	Задачи разработки стратегии		
	Разработка миссии	Установление целей	Разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственное подразделение			
Уровень 3 Функциональные единицы			
Уровень 4 Операционная единица			

Задание 5

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы, требуется:

а) определить, какая сила (из пяти конкурентных сил) зависит от приведенных в перечне факторов;

б) поместить выявленные факторы в строку таблицы напротив соответствующей конкурентной силы.

Перечень факторов, определяющих конкурентные силы:

- число соперничающих сил;
- темп роста спроса на продукцию;
- затраты покупателей продукции при переходе с продукции фирмы на другие ее виды;
- стремление фирмы увеличить долю рынка за счет других;
- прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;
- доступ к новой технологии;
- приверженность потребителей к товарам знакомых производителей;
- размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;
- тарифы и нетарифные ограничения, связанные с доступом на рынок;
- наличие товаров-субститутов;
- затраты потребителей товаров;
- темп роста объемов продаж товара-заменителя;
- степень стандартности исходных материалов;
- затраты на переключение, связанное с использованием другого сырья;
- доля издержек, приходящихся на сырье, необходимое для производства товара;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- размеры покупателей;
- издержки покупателей при смене поставщиков;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками.

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции покупателей	
Угроза появления новых конкурентов	
Угроза появления новых товаров-заменителей	
Конкуренция внутри отрасли	

ПРАКТИЧЕСКИЕ (ОЦЕНОЧНЫЕ) ЗАДАНИЯ ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

ВАРИАНТ 1

Задание 1

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии.

Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании).

Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества

Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

Задание 2

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) комнаты просто обставлены и декорированы.

Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу по радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены.

Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее стратегию.

Задание 3

Фирма в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Определить тип стратегии фирмы.

Задание 4

Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост – доля», используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)							
	1		2		3		4	
	т	п	т	п	т	п	т	п
Темп роста отрасли в постоянных ценах	7,5	5,0	7,3	7,3	0,25	0,15	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,25	1,25	0,2	0,4	1,7	1 > 6	0,9	ОД
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании (%)	25	40	25	35	35	20	15	5

т – текущее значение показателя;

п – прогнозируемое

ВАРИАНТ 2

Задание 1

Разработка кабельных систем связи позволила компаниям Prodigy, CompuServe, America Online, обслуживающим домашние компьютеры, предоставлять своим абонентам услуги по передаче компьютерных игр, бюллетеней, статистической информации, использованию электронной системы покупок через кабельное телевидение. Заинтересованность потребителей в радиотелефонах открыла новый сегмент рынка для производителей телефонного оборудования.

Какое отношение приведенные факты имеют к разработке стратегии указанных фирм и других компаний, работающих на тех же сегментах рынка?

Задание 2

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: «Вся наша продукция удовлетворит вас на 100 %. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим на ваш счет, в зависимости от ваших пожеланий».

Определите характер конкурентной стратегии компании LL.

Задание 3

В основу своей стратегии фирма положила проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала слишком зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля.

Определить, какую стратегию реализует фирма и уточнить ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание 4

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определите тип стратегии фирмы.

ВАРИАНТ 3

Задание 1

«Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания John Hancock занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, – и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании».

Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

Задание 2

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определить стратегию фирмы.

Задание 3

В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10 % заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени.

На что делается ставка в компании?

Задание 4

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов

в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определить тип стратегии компании.

Задание 5

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8 баллов, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов.

Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета.

ВАРИАНТ 4

Задание 1

Для трех подразделений компании были найдены следующие формулировки миссии:

1. «Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании путем подготовки руководителей, создании высокоэффективных коллективов и увеличения потенциальных возможностей каждого служащего».

2. «Миссией отдела претензий является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, суммы выплачиваемых компенсаций и числа заявлений по поводу порчи имущества, что обеспечивается использованием эффективных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращения убытков, организацией эффективного контроля».

3. «Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества, используя предупредительные превентивные меры и проводя соответствующие расследования».

Определить особенности приведенных формулировок, характер подразделений и уровень миссий.

Задание 2

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определить стратегию производителя компьютеров.

Задание 3

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности.

Определить тип стратегии фирмы.

Задание 4

Руководители компании Texas Instruments & Dana Corp. настаивают на том, чтобы группы (команды) и подразделения устанавливали свои собственные задачи по выполнению стратегии и проводили тщательный анализ их выполнения.

В чем особенности подхода компании к выполнению стратегии?

Задание 5

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Сформулировать миссию ресторана.

ВАРИАНТ 5

Задание 1

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея, Южно-Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для мини-

мизации транспортных расходов, используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства).

Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране.

Определите характер международной стратегии компании.

Задание 2

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.

Задание 3

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области бизнеса очень незначительный. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой получить большую долю рынка вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой отрасли конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать позиции бизнес-области.

Определить, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Задание 4

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя один из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потреби-

телем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовать в рамках этой стратегии.

Задание 5

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно $0,4 : 0,2 : 0,4$.

Дать взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.

ВАРИАНТ 6

Задание 1

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на то, как сложно им добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение длительного времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определить, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

Задание 2

Компания Federal Express новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузовые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. Federal Express сфокусировала свое внимание на рынке оказания почтовых

услуг, связанных с доставкой посылок малых размеров и документов в течение ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня, а затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. Таким образом, затраты компании были достаточно низкими, что позволило ей гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 дол. В итоге в 1996 г. Federal Express имела 58 % рынка по доставке посылок самолетами против 15 % Airbure Express и 10 Emery/Purolator.

Определите основные черты конкурентной стратегии компании Federal Express.

Задание 3

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

Определить стратегию фирмы.

Задание 4

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определить, к какому типу относится данное направление, и дать характеристику потока денежной наличности в этой области.

Задание 5

Рынок ЕС объединяет более 380 млн потребителей. К единому рынку присоединяется все большее число стран.

Определить, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих сливочное масло.

ВАРИАНТ 7

Задание 1

Демографические изменения в стране, а также появление новых способов использования товара привели к изменениям в наборе услуг, предоставляемых потребителям (кредит, техническая помощь, ремонт), вызвали изменения в сбытовой сети, которые коснулись состава дилеров, розничных продавцов, подтолкнули производителей к расширению номенклатуры производимой продукции, изменению самого подхода к реализации и рекламе.

Определить, какое отношение имеют демографические изменения к пяти силам конкуренции.

Задание 2

Компания Iowa Beef Packers смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при упаковке говядины обычно включает в себя доставку скота на сборные пункты – фермы и ранчо, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мясные магазины.

Компания Iowa Beef Packers построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на этом предприятии на мелкие, удобные для упаковки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть.

Транспортные расходы, обычно составляющие большую часть в затратах, были значительно снижены благодаря тому, что удалось избежать потерь веса скота при транспортировке; большинство расходов по транспортировке устранялось, так как отпала необходимость перевозить туши и нести связанные с этим затраты. Успех стратегии компании оказался столь внушительным, что в 1985 году, оставив позади предыдущих лидеров – Swift, Wilson, Armour, она стала крупнейшим расфасовщиком мяса в США.

Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.

Задание 3

В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определить стратегию корпорации в отношении указанных подразделений.

Задание 4

Фирма не сумела направить свою стратегию по одному из трех путей: лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование. В результате этого она оказалась в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Ее доля на рынке недостаточна, она испытывает нехватку инвестиций. Таким фирмам почти гарантирована низкая норма прибыли.

Определить тип, к которому относится данная фирма, и объяснить причины ее неблагоприятного положения.

Задание 5

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов).

Оценить конкурентную позицию российской компании по сравнению с украинской компанией.

ВАРИАНТ 8

Задание 1

Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности. Цель была определена как выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного

преимущества за счет более низких, чем у конкурентов, издержек на заданном сегменте.

Определить тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

Задание 2

Несколько национальных фирм действуют в соответствии с долговременной агрессивной стратегией завоевания лидирующего положения на мировом рынке. При этом на продукцию отрасли возник спрос в других странах. Частично были сняты торговые барьеры. Перелив технологий дал возможность большему числу компаний из многих стран осуществить полномасштабное проникновение на новый рынок. Существенная разница в стоимости труда в разных странах явилась причиной строительства промышленных предприятий, специализирующихся на производстве трудоемкой продукции, в странах с низкой средней заработной платой (в Южной Корее, Сингапуре, на Тайване), где она составляет лишь четверть средней зарплаты в США. Экономия на масштабах производства также значительно выросла при распространении деятельности фирм с национального рынка на мировой. Все возрастающая способность транснациональных корпораций передавать из страны в страну продукцию, маркетинговые и управленческие ноу-хау со значительно меньшими издержками, чем это могут сделать компании, действующие только в одной стране, дает ТНК крупные конкурентные преимущества.

Определить, какое отношение изложенные процессы имеют к разработке стратегии фирмы, у которой есть интересы, связанные с указанным рынком.

Задание 3

На протяжении ряда лет – с середины 80-х гг. – спрос на фортепиано падал на 10 % ежегодно. Современные родители не уделяли занятиям своих детей музыкой того внимания, которое когда-то уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, компания Yamaha провела маркетинговое исследование с целью выяснить, какое применение находит фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн) в Америке, Европе и Японии очень редко используются. В большинстве случаев причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили занятия музыкой и уехали из дома своих родителей, взрослые члены семей

играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только небольшой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов используется как элемент интерьера и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышают средний уровень.

Разработчики стратегии компании Yamaha увидели в бездействующих фортепиано новые потенциальные возможности для фирмы. В соответствии с новой стратегией на рынке было предложено приспособление, которое превращало фортепиано в старомодные автоматические фортепиано, способные воспроизводить огромное количество мелодий, записанных на 3,5-дюймовом флоппи-диске (на таком же, как для компьютера). Цена такого приспособления составляла 2500 дол. США за штуку. Одновременно Yamaha представила на рынок дисклавир, модель звукового пианино, которое не только воспроизводило, но и записывало мелодии длительностью до 90 минут; розничная цена на дисклавир составила 8000 дол. США. В конце 1988 г. Yamaha предложила 30 дисков с разными записями по цене 29,95 дол. за штуку и планировала увеличить их количество. Yamaha была уверена, что эти высокотехнические разработки обладают большим потенциалом для увеличения спроса

Определить характер ситуации в отрасли, стратегию, выбранную компанией. Назовите стратегии, подходящие для подобной ситуации в отрасли.

Задание 4

На основе следующие данных и шкалы оценок дайте взвешенную оценку конкурентных позиций стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании:

Наименование характеристики	Значение характеристик по СБЕ				Вес характеристики
	1	2	3	4	
Относительная рыночная доля и ее динамика	Очень плохо	Не вполне удовл.	Очень плохо	Удовл.	0,10
Имидж подразделения	Хорошо	Хорошо	Плохо	Плохо	0,05
Относительная прибыльность и ее динамика	Очень хорошо	Не вполне удовл.	Очень плохо	Плохо	0,10

Запас ценовой прочности	Удовл.	Скорее плохо	Скорее плохо	Не вполне удовл.	0,05
Владение информацией о потребителях на рынке	Скорее плохо	Более чем удовл.	Более чем удовл.	Скорее хорошо	0,55
Сильные и слабые стороны подразделения	Скорее хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовл.	Удовл.	0,15
Технологические возможности	Хорошо	Очень плохо	Плохо	Не вполне удовл.	0,10
Профессионализм менеджеров	Скорее плохо	Скорее хорошо	Более чем удовл.	Удовл.	0,10

Качественные оценки									
отлично	очень хорошо	хорошо	скорее хорошо	более чем удовл.	удовл.	не вполне удовл.	скорее плохо	плохо	очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения (в баллах)									

Задание 5

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества являются издержки производства более низкие, чем у конкурентов, ассортиментный набор включает, прежде всего, качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор). В производстве ведется постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара, в основе стратегии маркетинга – выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек. В качестве поддержки стратегии ведется постоянный контроль за соотношением цена/качество. При этом цена устанавливается на разумном уровне при высокой ценности товара.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и пояснить, что понимается под ценностью товара.

ВАРИАНТ 9

Задание 1

Компания, владеющая ноу-хау в области телекоммуникаций, стала замечать, что, по мере того как распространяются передовые методы производства, уменьшаются ее конкурентные преимущества. Как было определено, такое распространение происходит через технические журналы, рекламные издания, в процессе посещения предприятий компании делегациями, бесед поставщиков и потребителей и в результате ухода с предприятий квалифицированных специалистов. Передача технологий также осуществляется путем продажи лицензий. Ранее одно из предприятий было продано другой компании, видимо заинтересованной в определенной технологии. Чем больший доступ к ноу-хау получают компании из разных стран, тем выше их способность к расширению производства и лидерству в конкурентной борьбе.

Определить, какое отношение имеет приведенный факт к разработке стратегии компании.

Задание 2

Компания, специализирующаяся на производстве одежды, производит трикотажные костюмы multifunctional назначения – для спорта и дома. Модели костюмов – от традиционных до остромодных. Используется как синтетическое, так и натуральное сырье. Предпочтение отдается производству крупными партиями, что обеспечивает экономию на издержках и сравнительно низкие цены.

Сформулировать миссию компании.

Задание 3

Фирма, производящая бытовую технику, стала замечать, что другие фирмы отрасли начали внедрять новые приемы маркетинга, что повышает интерес потребителей к их товарам, расширяет спрос на продукцию всей отрасли, увеличивает дифференциацию продукции и снижает себестоимость единицы продукции.

Определить, какие стратегические альтернативы есть в распоряжении фирмы.

Задание 4

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества является способность фирмы предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов, ассортиментный набор включает много разновидностей товаров, делает акцент на обеспечение потребителю возможности выбора среди различных характеристик; в производстве ведется поиск путей создания ценностей для покупателей, создание превосходного товара. Маркетинговая стратегия предполагает создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить, а установление повышенной цены покрывает дополнительные издержки, связанные с созданием таких качеств. Поддержка стратегии выражается в концентрации на нескольких ключевых отличительных чертах товара, усилении их и создании соответствующей репутации и имиджа.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Задание 5

По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 5 баллов. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 8 и 6 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,5 : 0,3 : 0,5.

Дать взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.

ТЕСТЫ

ТЕСТ № 1

1. В чем, на Ваш взгляд, заключается стратегический аспект управления развитием конкретной организации? Какие конкретные позиции для развития Вашей организации являются ключевыми на следующую стратегическую перспективу: 1 год, 2 года, 3 года, 5 лет?

2. Какой парадигме какая концепция стратегического управления соответствует? Поставьте, пожалуйста, крестики в соответствующие клетки данной таблицы:

Парадигма	Концепция		
	Стратегический менеджмент: 1-й этап	Стратегическое планирование	Стратегический менеджмент: 2-й этап
Управление по инструкциям			
Управление по целям			
Менеджмент – Обучение			

3. Какие из пяти сил конкуренции (по М. Портеру) являются наиболее значимыми для бизнеса Вашей организации? В чем, по Вашему мнению, заключаются основные конкурентные преимущества бизнеса Вашей организации относительно 2 – 3 ее главных конкурентов? Какая из четырех БКС реализуется Вашей организацией по каждому из первых пяти наиболее приоритетных ее продуктов-товаров? В каких конкретных звеньях цепочки ценности по двум своим приоритетным товарам Ваша организация превосходит двух своих главных конкурентов?

4. Какой вид конкурентного преимущества и какая рыночная сфера соответствуют указанной БКС?

Поставьте, пожалуйста, только один крестик в каждой таблице.

БКС № 1.

БКС № 2.

Глобальная дифференциация Фокусированная дифференциация

Вид	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС № 3.

Глобальное лидерство по издержкам

Вид преимуществ	Сфера	
	Весь рынок	Ниша
Дифференциация		
Лидерство по издержкам		

БКС № 4.

Фокусированное лидерство по издержкам

Вид преимущества	Сфера		Вид преимущества	Сфера	
	Весь рынок	Ниша		Весь рынок	Ниша
Дифференциация			Дифференциация		
Лидерство по издержкам			Лидерство по издержкам		

5. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в Вашей организации?

Поставьте, пожалуйста, крестики в соответствующих клетках таблицы.

Характеристика	Соответствие	
	Соответствует	Не соответствует
Ментальная правильность		
Ситуационность		
Уникальность		
Будущая неопределенность как стратегическая возможность		
Гибкая адекватность		

6. Осуществляется ли в Вашей организации стратегическое планирование или стратегическое управление?

7. Какой концепции какой принцип соответствует?

Заполните, пожалуйста, представленную таблицу, проставляя крестики в соответствующих клетках.

Концепция	Принцип	
	От настоящего – к будущему	От будущего – к настоящему
Стратегическое планирование		
Стратегический менеджмент		

8. Какие подсистемы и элементы системы стратегического управления надо развивать в Вашей организации в первую очередь?

ТЕСТ № 2

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации? Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии организации	
2	Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке продуктово-маркетинговой стратегии организации	
3	Информация об угрозах и возможностях, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений	

2. В чем Вы видите основные особенности проведения стратегического анализа внешней среды Вашей организации?

3. Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации	
2	Стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации	
3	Ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает стратегический бизнес-успех	

4. Напишите по памяти 3 наиболее сильные и 3 наиболее слабые ресурсные позиции Вашей организации.

Выпишите отдельно 5 самых сильных и 5 самых слабых позиций, которые характеризуют внутреннюю среду Вашей организации как стратегический ресурс на ближайшие: 2 года, 3 года и на 5 лет.

5. Какая из характеристик сценарного планирования как элемента системы стратегического управления организации является наиболее точной?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Сценарное планирование – это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу	
2	Сценарное планирование – это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу	
3	Сценарное планирование – это процесс разработки не более 4 существенно разных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильных решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу	
4	Сценарное планирование – это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятием решений по соответствующим стратегическим вопросам	

6. Считаете ли Вы необходимым внедрение системы стратегических бесед в Вашей организации?

Надо ли ставить или развивать систему сценарного планирования в Вашей организации? Если Вы будете участвовать в постановке и/или развитии сценарного планирования в Вашей организации, то какую систему сценариев Вы считаете необходимым разрабатывать: только сценарии уровня 3; сценарии уровня 3 + сценарии уровня 2; сценарии всех трех уровней?

Считаете ли Вы целесообразным заказ и/или покупку сценариев уровня 2 на стороне? сценариев уровня 1 или сценариев уровня 1 вместе со сценариями уровня 2?

7. Что такое миссия организации?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Миссия – это главная цель первого уровня дерева целей организации	
2	Миссия – это главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление ее деятельности, так и основную причину ее существования	
3	Миссия – это формулировка основного направления деятельности организации	
4	Миссия – это главная цель организации, которая официально утверждена в ее бизнес-плане	

8. Существует ли в Вашей организации официальная формулировка ее миссии, целей и системы стратегических приоритетов?

Считаете ли Вы, что всю деятельность, связанную с разработкой и реализацией министратегии, в Вашей организации надо перевести на профессиональную основу? Если да, то в разработке и/или развитии каких конкретных элементов министратегии Вашей организации Вы готовы участвовать?

ТЕСТ № 3

1. Почему системное построение корпоративной стратегии следует начинать с разработки именно продуктово-маркетинговой стратегии?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Потому что организация должна иметь прогнозную информацию о перспективах продаж своего продукта на разных рынках	
2	Потому что суть деятельности любой организации – создание продукта и реализация его на рынке	
3	Потому что организация должна учитывать тенденции изменения рынка	

2. Разрабатывается ли в Вашей организации продуктово-маркетинговая стратегия (продуктовая стратегия, маркетинговая стратегия)? Если да, то в чем Вы видите ее характерные особенности? Надо ли в Вашей организации выставлять приоритеты по продукту на стратегическую перспективу? Следует ли в Вашей организации проводить целевые SWOT/SNW-анализы по продукту?

3. Имеют ли какое-нибудь значение исследования жизненного цикла рынка продукта для Вашей организации? Считаете ли Вы полезной информацию о базовых конкурентных стратегиях (БКС) для деятельности Вашей организации? Предполагаете ли Вы в дальнейшем устанавливать конкретные БКС по конкретным продуктам при бизнес-планировании продуктовой деятельности Вашей организации? Считаете ли Вы целесообразным практическое применение в деятельности Вашей организации предложенного формата продуктово-маркетинговой стратегии? Если да, то в каком объеме (первичный формат, вторичный формат в целом, отдельные позиции вторичного формата)?

4. Какая из схем является правильной?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	ПМС (как есть) → ПМС (как будет) → ОСИ → КС	
2	ПМС (как есть) → ПМС (как будет) → стратегии основных подсистем → КС	

где: ПМС – продуктово-маркетинговая стратегия,
ОСИ – стратегия организационно-структурных изменений,
КС – корпоративная стратегия.

5. Считаете ли Вы целесообразным разработку общей стратегии развития Вашей организации как системы бизнес-стратегий и их централизованного обеспечения? Сколько и какие конкретные бизнесы осуществляет Ваша организация? В чем, с Вашей точки зрения, заключаются характерные особенности бизнес-стратегий именно Вашей организации (отдельно – по стратегии каждого конкретного бизнеса)?

6. Какую модель следует применять в каждой типовой ситуации?

Поставьте, пожалуйста, крестик в соответствующей клетке таблицы (только один крестик в каждой строке).

Тип модели	Тип ситуации			
	Существенными являются факторы:			
	только рост рынка	привлекательность рынка, конкурентный статус	привлекательность рынка, конкурентный статус, стадия жизненного цикла	привлекательность рынка, конкурентный статус, стадия жизненного цикла, другие факторы
	Ситуация № 1	Ситуация № 2	Ситуация № 3	Ситуация № 4
ADL-LC				
GE-McKinsey				
BCG				
Уникальная				

7. Какие стратегии целесообразно разрабатывать и осуществлять в Вашей организации?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта.

№ п/п	Наименование стратегии	Отметки о выборе
1	Продуктово-маркетинговая стратегия	
2	Производственная стратегия	
3	Финансовая стратегия	
4	Стратегия управления персоналом	
5	Инвестиционная стратегия	
6	Информационная стратегия	

7	Технологическая стратегия	
8	Стратегия НИОКР	
9	Стратегия развития системы менеджмента	
10	Корпоративная стратегия	

8. Какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства российских коммерческих организаций?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив названия соответствующей стратегии.

№ п/п	Наименование стратегии	Отметки о выборе
1	Продуктово-маркетинговая стратегия	
2	Производственная стратегия	
3	Финансовая стратегия	
4	Стратегия управления персоналом	
5	Инвестиционная стратегия	
6	Информационная стратегия	
7	Технологическая стратегия	
8	Стратегия НИОКР	
9	Стратегия развития системы менеджмента	
10	Корпоративная стратегия	

9. Какая формулировка соответствует принципу «бритвы Оккама»?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Стратегия должна быть максимально эффективной	
2	Стратегия должна быть достаточно эффективной, гибкой и адекватной относительно изменений внешней среды организации	
3	Стратегия должна быть достаточно эффективной и относительно простой (необходимо несложной)	

10. Какое определение органической корпоративной стратегии является правильным?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Стратегия гибко и адекватно преобразуется под воздействием изменений внешней среды организации	
2	Стратегия предусматривает гармоничное внутреннее взаимодействие всех своих подсистем, нацеленное на получение общего конечного результата, а также адекватное саморазвитие с учетом как происходящих, так и возможных изменений внешней среды организации	
3	Стратегия задает гармоничное внутреннее взаимодействие для всех своих подсистем, нацеленное на достижение общего конечного результата	

ТЕСТ № 4

1. Какая корпоративная стратегия, на Ваш взгляд, реализуется в Вашей организации? (Сделайте, пожалуйста, сначала краткую устную характеристику; затем изложите ее письменно.)

2. Что необходимо сделать для реализации данной конкретной корпоративной стратегии Вашей организации? В чем заключаются соответствующие лидирующие стратегические изменения?

Какие изменения претерпит организационная структура Вашей организации?

Как изменится корпоративная культура Вашей организации?

Кто и как будет осуществлять стратегические изменения?

От кого следует ожидать сопротивления организационным изменениям?

3. Какое определение наиболее точно характеризует лидирующие стратегические изменения?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только *один* вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Лидирующие стратегические изменения – это ведущие стратегические изменения	
2	Лидирующие стратегические изменения – основные изменения в системе всех стратегических изменений	
3	Лидирующие стратегические изменения – ключевые изменения во всей системе стратегических изменений, которые состоят из ведущих изменений именно первого уровня	

4. Действует ли в Вашей организации система управления стратегическими изменениями? Если нет, то считаете ли Вы необходимой ее создание?

Считаете ли Вы целесообразным для Вашей организации: создание специализированного информационно-аналитического подразделения; определение отдельных функций такой структуры? (нужное подчеркните).

Считаете ли Вы необходимым: разрабатывать программу управления стратегическими изменениями для Вашей организации на ближайшую перспективу (на 1 год, на 2 года, на 3 года, на 5 лет)? Если да, то будете ли Вы использовать при этом предложенный в модуле первичный формат такой программы: в полном объеме, отдельные позиции, сам подход на уровне общей идеи? (нужное подчеркните).

5. Какая характеристика подхода «Стратегические изменения» является наиболее точной?

Поставьте, пожалуйста, крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе
1	Суть подхода заключается в управлении стратегическими изменениями посредством методов эффективного обучения персонала	
2	Выделение стратегических изменений в систему; обеспечение этой системы необходимыми ресурсами; контроль и обратная связь	
3	Приоритетное обеспечение стратегических изменений необходимыми ресурсами; управление реализацией стратегических изменений менеджерами организации	

ТЕСТ № 5

1. Кто, по Вашему мнению, должен принимать решения по оценке стратегии Вашей организации?

Как Вы предполагаете оценивать эффективность стратегии Вашей организации? Какие конкретные действия по коррекции стратегии необходимо осуществлять в Вашей организации? Кто это должен делать?

2. Какие элементы системы разработки и реализации корпоративной стратегии в Вашей организации могут быть объектом стратегического контроля?

Кто, по Вашему мнению, должен осуществлять стратегический контролинг в Вашей организации?

3. Какой Вы видите Общую программу и/или план развития Вашей организации на ближайший квартал, полугодие, год, 2 – 3 года?

На какой период такая программа по Вашей организации должна определяться стратегией? Какие основные позиции стратегии Вашей организации надо задавать для оперативного менеджмента в виде стратегических указаний?

4. Какие конкретные позиции модели «Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии» представляются полезными для Вашей организации?

Как Вы предполагаете их реализовать в практике менеджмента Вашей организации?

5. Надо ли ставить и/или развивать стратегический менеджмент в Вашей организации?

Если да, то каким, по Вашему мнению, должен быть первый практический шаг?

6. Какие из конкретных позиций Резюме представляются Вам наиболее актуальными для Вашей организации?

Какие из них Вы можете предложить руководителю Вашей организации? В реализации каких позиций системы стратегического менеджмента Вы готовы участвовать лично? В какой конкретной управленческой или другой профессиональной деятельности это будет проявляться? Что должно стать конкретным конечным результатом такой деятельности?

7. Кто и что должен делать в стратегическом менеджменте организации по функциям?

Поставьте, пожалуйста, крестики в соответствующие клетки данной таблицы.

№ п/п	Что	Кто				
		Отдел страте- гическо- го раз- вития (ОСР)	Началь- ник ОСР	Коми- тет по мене- джмен- ту	Прези- дент (ге- нераль- ный ди- ректор)	Совет дирек- торов
1	Стратегический анализ					
2	Разработка миссии и стратегических целей					
3	Разработка стратегических приоритетов					
4	Разработка стратегий элементов и подсистем					
5	Установка базовых конкурент- ных стратегий (БКС)					
6	Выбор стратегических альтернатив					
7	Установка миссии и стратегиче- ских целей					
8	Установка стратегических приоритетов					
9	Утверждение корпоративной стратегии					
10	Реализация корпоративной стратегии					
11	Стратегический контролинг					

ЗАДАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ
по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление
на предприятии» заочной формы обучения (6 курс)

1. Общие указания

Контрольные задания построены таким образом, чтобы студенты научились применять теоретические знания, полученные при рассмотрении вопросов данного курса к выполнению конкретных практических заданий и задач.

Контрольная работа состоит из трех частей:

– первое задание – теоретические вопросы, которые необходимо раскрыть с использованием указанной в списке литературы. Ответы должны быть краткими, но полными и точными;

– второе задание – решение логических заданий по определению конкретных стратегий; базовых (эталонных) стратегий развития бизнеса; формулированию миссии и целей организации; определению стратегических целей организации и т.д.;

– третье задание – решение задач с использованием матричных методов, взвешенных оценок конкурентной позиции, методов стратегического анализа.

Перечень вопросов и заданий по вариантам представлен в таблице.

Вариант	Начальная буква фамилии студента	Задание 1	Задание 2	Задание 3
1	А,С	1	1,15,29	14
2	Б,Х	2	2,16,30	13
3	Ф,Н	3	3,17,31	12
4	Г,Ц	4	4,18,32	11
5	В,П	5	5,19,33	10
6	Д,Ч	6	6,20,34	9
7	Р,Ш	7	7,21,35	8
8	Ж,Щ	8	8,22,36	7
9	Л,Е	9	9,23,37	6
10	М,У	10	10,24,38	5
11	З,Э	11	11,25,39	4
12	И,Я	12	12,26,40	3
13	К, Т	13	13,27,41	2
14	О,Ю	14	14,28,42	1

Контрольная работа должна представлять самостоятельное исследование и оформляться в соответствии с «Методическими указаниями по выполнению и оформлению контрольных работ».

ЗАДАНИЕ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению.
3. Понятие конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ.
4. Содержание и структура стратегического управления. Характеристика среды.
5. Анализ экономической, политической, социальной и технологической компонент среды.
6. Анализ непосредственного окружения потребителей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы.
7. Анализ внутренней среды: срезы внутренней среды, сильные и слабые стороны организации.
8. Методы анализа среды: SWOT-анализ, матрица возможностей, матрица угроз. Составление таблицы профиля среды.
9. Понятие миссии, носители интересов миссии организации. Факторы выработки миссии.
10. Цели организации. Понятие и виды целей. Иерархия целей, цели роста.
11. Общие стратегии конкуренции. Стратегии лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.
12. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста
13. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения.
14. Анализ стратегических альтернатив и выбор базовой стратегии развития предприятия.

ЗАДАНИЕ 2

Задание 1

«Times Mirror Corp. – это информационная компания, деятельность которой связана, в основном, с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами».

Определить особенности приведенной формулировки миссии, с которыми сталкиваются компании, подобные Times Mirror Corp., и сложности определения миссии.

Задание 2

«Thermo Electron Corp. разрабатывает, производит и реализует аналитические и контрольные приборы, альтернативные источники энергии, низкоэмиссионные системы внутреннего сгорания, оборудование по переработке макулатуры и производству бумаги, биомедицинские продукты. Компания также обслуживает силовые установки и обеспечивает научные исследования и анализ окружающей среды, уничтожает отходы, выплавляет и обрабатывает металл. Компания активно проводит исследования в нетрадиционных сферах, таких как лазерная технология и энергетическая информация».

Определить, в чем состоят особенности компании и приведенной формулировки ее миссии.

Задание 3

«Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания John Hancock занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, – и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании».

Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

Задание 4

Для трех подразделений компании были найдены следующие формулировки миссии:

1. «Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании путем подготовки руководителей, создания высокоэффективных коллективов и увеличения потенциальных возможностей каждого служащего».

2. «Миссией отдела претензий является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, суммы выплачиваемых компенсаций и числа заявлений по поводу порчи имущества, что обеспечивается использованием эффективных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращения убытков, организацией эффективного контроля».

3. «Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества, используя предупредительные превентивные меры и проводя соответствующие расследования».

Определить особенности приведенных формулировок, характер подразделений и уровень миссий.

Задание 5

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

McDonalds – достигнуть 100 %-го удовлетворения клиента... ежедневно... в каждом ресторане... каждого клиента.

Rubbermaid:

- увеличить за пять лет ежегодный объем продаж с 1 млрд дол. до 2 млрд дол.; раз в полтора-два года выходить на новый рынок;
- обеспечить, чтобы 30 % от общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет;
- обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли;
- достигнуть среднего уровня годового прироста в 15 % по показателям объема продаж, прибыли и доходу по акциям.

McCormick & Company:

- достигнуть 20 %-го уровня доходов по акциям;
- довести годовой прирост продаж до 10 %;
- поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15 %;
- сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40 %;

- выделять на выплату дивидендов 25 – 30 % чистого дохода;
- проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы;
- ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании.

Выделить из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся остальные цели?

Задание 6

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании).

Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества.

Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

Задание 7

Разработка кабельных систем связи позволила компаниям Prodigy, CompuServe, America Online, обслуживающим домашние компьютеры, предоставлять своим абонентам услуги по передаче компьютерных игр, бюллетеней, статистической информации, использованию электронной системы покупок через кабельное телевидение. Заинтересованность потребителей в радиотелефонах открыла новый сегмент рынка для производителей телефонного оборудования.

Какое отношение приведенные факты имеют к разработке стратегии указанных фирм и других компаний, работающих на тех же рынках?

Задание 8

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, легкость проникновения фирм на рынок и

ухода с него и на то, как сложно им добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение длительного времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определить, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

Задание 9

Демографические изменения в стране, а также появление новых способов использования товара привели к изменениям в наборе услуг, предоставляемых потребителям (кредит, техническая помощь, ремонт), вызвали изменения в сбытовой сети, которые коснулись состава дилеров, розничных продавцов, подтолкнули производителей к расширению номенклатуры производимой продукции, изменению самого подхода к реализации и рекламе.

Определить, какое отношение имеют демографические изменения к пяти силам конкуренции.

Задание 10

Группа фирм по производству бытовой электроники получила доступ к новой технологии. Преимущество в технологии коренным образом изменило обстановку внутри отрасли, делая возможным производство новых товаров с меньшими издержками, и открыло новые перспективы для отрасли в целом.

Определить механизм действия указанного фактора на стратегию фирм, предполагающих выйти на соответствующий рынок.

Задание 11

Фирма, производящая бытовую технику, стала замечать, что другие фирмы отрасли начали внедрять новые приемы маркетинга, что повышает интерес потребителей к их товарам, расширяет спрос на продукцию всей отрасли, увеличивает дифференциацию продукции и снижает себестоимость единицы продукции.

Определить, какие стратегические альтернативы есть в распоряжении фирмы.

Задание 12

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.

Задание 13

Компания, владеющая ноу-хау в области телекоммуникаций, стала замечать, что, по мере того как распространяются передовые методы производства, уменьшаются ее конкурентные преимущества. Как было определено, такое распространение происходит через технические журналы, рекламные издания, в процессе посещения предприятий компании делегациями, бесед поставщиков и потребителей и в результате ухода с предприятий квалифицированных специалистов. Передача технологий также осуществляется путем продажи лицензий. Ранее одно из предприятий было продано другой компании, видимо заинтересованной в определенной технологии. Чем больший доступ к ноу-хау получают компании из разных стран, тем выше их способность к расширению производства и лидерству в конкурентной борьбе.

Определить, какое отношение имеет приведенный факт к разработке стратегии компании.

Задание 14

Несколько национальных фирм действуют в соответствии с долгосрочной агрессивной стратегией завоевания лидирующего положения на мировом рынке. При этом на продукцию отрасли возник спрос в других странах. Частично были сняты торговые барьеры. Перелив технологий дал возможность большему числу компаний из многих стран осуществить полномасштабное проникновение на новый рынок. Существенная разница в стоимости труда в разных странах явилась причиной строительства промышленных предприятий, специализирующихся на производстве трудоемкой продукции, в странах с низкой средней зарплатой (в Южной Корее, Сингапуре, на Тайване), где она составляет лишь четверть средней зарпла-

ты в США. Экономия на масштабах производства также значительно возросла при распространении деятельности фирм с национального рынка на мировой. Все возрастающая способность транснациональных корпораций передавать из страны в страну продукцию, маркетинговые и управленческие ноу-хау со значительно меньшими издержками, чем это могут сделать компании, действующие только в одной стране, дает ТНК крупные конкурентные преимущества. Следствием этого являются изменения условий конкуренции между ведущими фирмами.

Определить, какое отношение изложенные процессы имеют к разработке стратегии фирмы, у которой есть интересы, связанные с указанным рынком.

Задание 15

Компания Ritz-Carlton, работающая на рынке гостиничных услуг, ориентируется на путешественников и клиентов, желающих и способных платить за изысканное обслуживание и первоклассные индивидуальные услуги. Отличие отелей Ritz-Carlton: 1) превосходное местонахождение и великолепный вид из большинства комнат; 2) отражение национального колорита в архитектуре зданий отелей; 3) великолепные рестораны с изысканным меню; 4) элегантные вестибюли и места отдыха; 5) бассейны, спортивные залы и другие помещения для досуга и времяпрепровождения; 6) повышенное качество обслуживания номеров; 7) масса гостиничных услуг и возможностей для восстановления сил непосредственно в отеле; 8) большой, хорошо обученный штаб сотрудников, который готов выполнить каждое желание клиента наилучшим образом.

Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее стратегию.

Задание 16

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определить стратегию фирмы.

Задание 17

Toyota Motor Co. широко известна как лидер по издержкам среди мировых производителей автомобилей. Несмотря на высокое качество товара, Toyota достигла абсолютного лидерства по издержкам благодаря своим производственным навыкам и технике, а также позиционированию своих моделей по ценам от низких до средних, когда товар высокой степени ценности для потребителя производился с низкими издержками. Toyota решила производить свои новые элитные модели с целью проникновения на рынок престижных автомобилей. Стратегия компании Toyota имела три характерные черты:

- использование своего опыта производства высококачественных моделей автомобилей с низкими издержками в производстве элитных машин, но с издержками ниже, чем у других производителей аналогичных автомобилей, особенно компаний Mercedes и BMW. Специалисты компании Toyota считали, что их производственные навыки позволят разработать великолепные отличительные характеристики элитных моделей и поднять качество этих моделей с меньшими затратами, чем у производителей-конкурентов;

- снижение цен благодаря своим относительно низким производственным издержкам (Mercedes и BMW продавали свои модели по цене от 40 до 75 тыс. дол., а иногда и выше). Toyota верила, что благодаря преимуществам по издержкам цены на ее элитные модели могут быть в пределах 38 – 42 тыс. дол., что позволит привлечь покупателей, для которых цена имеет относительно небольшое значение, и убедить владельцев кадиллаков и линкольнов покупать элитные модели Lexus;

- создание сети дилеров модели Lexus, не связанной с обычными каналами распределения компании, чтобы обеспечить особое, персональное отношение к клиентам, которого еще не было в отрасли.

Стратегия компании Toyota была настолько успешной, что компания Mercedes, чтобы стать более конкурентоспособной, прекратила производство моделей 1994 г. и снизила на них цены, введя на рынок вместо них новую серию автомобилей C-Class по цене 30 – 35 тыс. дол. Модели Lexus S400 и Lexus SC300/400, по оценке всемирной автомобильной ассоциации, заняли по качеству в 1993 г. соответственно первое и второе места.

Определить стратегию компании Toyota.

Задание 18

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны; 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) комнаты просто обставлены и декорированы.

Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу на радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены.

Определить, что является основой конкурентного преимущества компании, и ее стратегию.

Задание 19

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: «Вся наша продукция удовлетворит вас на 100 %. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим на ваш счет, в зависимости от ваших пожеланий».

Определите характер конкурентной стратегии компании LL.

Задание 20

Компания Federal Express новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузо-

вые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. Federal Express сфокусировала свое внимание на рынке оказания почтовых услуг, связанных с доставкой посылок малых размеров и документов, в течение ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня, а затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. Таким образом, затраты компании были достаточно низкими, что позволило ей гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 дол. В итоге в 1996 г. Federal Express имела 58 % рынка по доставке посылок самолетами против 15 % Airboure Express и 10 Emery/Purolator.

Определите основные черты конкурентной стратегии компании Federal Express.

Задание 21

Компания Iowa Beef Packers смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при упаковке говядины обычно включает в себя: доставку скота на сборные пункты – фермы и ранчо, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мясные магазины.

Компания Iowa Beef Packers построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на этом предприятии на мелкие, удобные для упаковки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть.

Транспортные расходы, обычно составляющие большую часть в затратах, были значительно снижены благодаря тому, что удалось избежать потерь веса скота при транспортировке; большинство расходов по транспортировке устранялось, так как отпала необходимость перевозить туши и нести связанные с этим затраты. Успех стратегии компании оказался столь внушительным, что в 1985 году, оставив позади предыдущих лидеров – Swift, Wilson, Armour, она стала крупнейшим расфасовщиком мяса в США.

Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.

Задание 22

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Задание 23

Свою деятельность фирма строит на основе стратегии, для которой характерна ориентация на покупателя, проявляющего интерес к реальной и осознанной ценности товара. В основе конкурентного преимущества – предоставление покупателям большей ценности за их деньги. Ассортиментный набор строится так, что характеристики товара устанавливаются на уровне – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых. Маркетинговая стратегия предполагает предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам. Поддержка стратегии предполагает индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Задание 24

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества является способность фирмы предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов, ассортиментный набор включает много разновидностей товаров, делает акцент на обеспечение потребителю возможности выбора среди различных характеристик; в производстве ведется поиск путей создания ценностей для покупателей, создание превосходного товара. Маркетинговая стратегия предполагает создание таких ка-

честв товара, за которые покупатель будет платить, а установление повышенной цены покрывает дополнительные издержки, связанные с созданием таких качеств. Поддержка стратегии выражается в концентрации на нескольких ключевых отличительных чертах товара, усилении их и создании соответствующей репутации и имиджа.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

Задание 25

Фирма придерживается одной из общих стратегий конкуренции, направленной на создание конкурентных преимуществ. Она заключается в стремлении компании к уникальности в том аспекте, который важен для большинства клиентов определенного сегмента рынка. Это приводит к повышению издержек производства. Стратегия фирмы не вполне совместима с целью завоевания большей доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонны платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и альтернативный вариант этой стратегии, для которой характерна ориентация на широкий круг покупателей на всем рынке.

Задание 26

Фирма реализует стратегию, для которой характерно, что стратегическая цель сформулирована как ориентация на весь рынок, основой конкурентного преимущества являются издержки производства более низкие, чем у конкурентов, ассортиментный набор включает прежде всего качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор). В производстве ведется постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара, в основе стратегии маркетинга – выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек. В качестве поддержки стратегии ведется постоянный контроль за соотношением цена/качество. При этом цена устанавливается на разумном уровне при высокой ценности товара.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и пояснить, что понимается под ценностью товара.

Задание 27

Фирма реализует одну из общих конкурентных стратегий, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию, фирма

ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предполагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с использованием эффекта кривой опыта. Фирма осуществляет тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – затраты более низкие, чем у конкурентов. Фирма использует каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как, с точки зрения потребителей, ее продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Определить, какую общую стратегию конкуренции реализует фирма.

Задание 28

В своей деятельности фирма реализует одну из общих стратегий конкуренции, направленную на создание конкурентных преимуществ. Данная стратегия состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии фирмы состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты. Стратегия фирмы одновременно опирается как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет фирме добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но приводит к малой доле рынка в целом.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы и возможность ее построения только на лидерстве по издержкам или дифференциации.

Задание 29

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определить тип стратегии компании.

Задание 30

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности.

Определить тип стратегии фирмы.

Задание 31

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

Определить стратегию фирмы.

Задание 32

В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определить стратегию корпорации в отношении указанных подразделений.

Задание 33

На протяжении ряда лет – с середины 80-х гг. – спрос на фортепиано падал на 10 % ежегодно. Современные родители не уделяли занятиям своих детей музыкой того внимания, которое когда-то уделяли их собственные родители. Чтобы оживить производство этих музыкальных инструментов, компания Yamaha провела маркетинговое исследование с целью выяснить, какое применение находит фортепиано в тех семьях, которые уже приобрели инструмент. Исследование показало, что подавляющее большинство инструментов (около 40 млн) в Америке, Европе и Японии очень редко используется. В большинстве случаев причина, ради которой они были куплены, перестала быть актуальной. Дети либо прекратили занятия музыкой и уехали из дома своих родителей; взрослые члены семей играют на фортепиано крайне редко, а то и вообще не играют, и только не-

большой процент составляют те, кто действительно продолжает использовать этот музыкальный инструмент по назначению. Большинство инструментов используется как элемент интерьера и находится в хорошем состоянии, несмотря на то, что их регулярно не настраивают. Исследование также показало, что в основном доходы владельцев этих инструментов превышают средний уровень.

Разработчики стратегии компании Yamaha увидели в бездействующих фортепиано новые потенциальные возможности для фирмы. В соответствии с новой стратегией на рынке было предложено приспособление, которое превращало фортепиано в старомодные автоматические фортепиано, способные воспроизводить огромное количество мелодий, записанных на 3,5-дюймовом флоппи-диске (на таком же, как для компьютера). Цена такого приспособления составляла 2500 дол. США за штуку. Одновременно Yamaha представила на рынок дисклавир, модель звукового пианино, которое не только воспроизводило, но и записывало мелодии длительностью до 90 минут; розничная цена на дисклавир составила 8000 дол. США. В конце 1988 г. Yamaha предложила 30 дисков с разными записями по цене 29,95 дол. за штуку и планировала увеличить их количество. Yamaha была уверена, что эти высокотехнические разработки обладают большим потенциалом для увеличения спроса.

Определить характер ситуации в отрасли, стратегию, выбранную компанией. Назовите стратегии, подходящие для подобной ситуации отрасли.

Задание 34

Фирма – один из лидеров своей отрасли – реализует стратегию, которая предполагает ее способность удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость в этой стратегии возникает в связи с тем, что рыночная позиция фирмы удовлетворительная и у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также потому, что она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов и ограничений со стороны государства. Для фирмы смысл данной стратегии заключается в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство не дать возможности укрепить позиции.

Определить, какую стратегию реализует фирма. Назовите другие стратегии лидеров отрасли.

Задание 35

Фирма реализует стратегию, которая предполагает активную, агрессивную позицию на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается компанией по тем причинам, что ее доля на рынке сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли; кроме того, фирма собирается выпустить новый товар на рынок. Также фирма осуществляет расширение производства, которое окупится лишь при значительном увеличении продаж. Наконец, есть информация о том, что фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

Определить тип стратегии фирмы и противопоказания по ее проведению.

Задание 36

В основу своей стратегии фирма положила проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала слишком зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля.

Определить, какую стратегию реализует фирма, и уточнить ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание 37

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме дос-

таточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определить, к какому типу относится данное направление, и дать характеристику потока денежной наличности в этой области.

Задание 38

В компании, производящей продукты питания, множество бизнес-единиц были объединены в несколько десятков групп, а затем агрегированы в несколько секторов. Группы первоначально были определены по товарному признаку, но позднее были перегруппированы в соответствии с сегментами меню (продукты для завтрака, напитки, основные продукты питания, десерты, корма для животных).

Определить характер построения структуры управления кампанией и стратегические преимущества варианта построения.

Задание 39

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области бизнеса очень незначительный. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой получить большую долю рынка вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой отрасли конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать позиции бизнес-области.

Определить, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Задание 40

Pfizer International имеет предприятия в 27 странах и работает более чем на 10 национальных рынках. Компания производит фармацевтические товары (антибиотики и другие препараты), сельскохозяйственные и ветеринарные товары (корма для животных, вакцины, пестициды), химические товары (чистые вещества, нефтехимия, пластические вещества), потребительские товары (косметика и средства гигиены).

Десять региональных менеджеров отчитываются непосредственно перед президентом компании и осуществляют контроль за работой управляющих по странам. Задачи региональных менеджеров – планировать, развивать и выполнять дела компании Pfizer International в закрепленных за

каждым зарубежным регионом в полном соответствии с политикой и целями компании.

Менеджеры по странам несут полную ответственность за получение прибыли. Отвечают за все сферы деятельности, осуществляемые компанией на данной территории. В некоторых больших высокоразвитых европейских странах были выделены менеджеры по продукту (фармацевтика, сельское хозяйство, потребительские товары).

Кроме того, что штаб-квартира в Нью-Йорке осуществляет контроль над рыночными ценами по всем товарам компании, особенно за ценами на широко используемые фармацевтические товары, региональные и страновые менеджеры имеют значительную свободу в планировании и управлении делами компании на закрепленных за ними географических территориях. Это оправдано, потому что каждый регион и некоторые страны внутри региона имеют уникальный рынок и специфические рыночные механизмы. Конкуренция также широко варьируется от рынка к рынку. Все это определяет необходимость самостоятельности региональных и страновых менеджеров.

Определить принцип построения структуры управления компанией и стратегические преимущества варианта построения.

Задание 41

Практика многих известных компаний предполагает передачу выполнения ряда функций другим компаниям, фирмам.

1. В течение многих лет компания Polaroid Corporation закупала пленку у фирмы Eastman Kodak, необходимую электронику – у фирмы Texas Instruments и корпуса фотоаппаратов – у фирмы Timex и некоторых других, сосредоточив при этом свои усилия на выпуске уникальных самопроявляющихся отпечатков и разработке нового поколения фотоаппаратов и пленок. Фирма Nike концентрируется на разработке товара, маркетинге и передаче продукции различным торговцам, фактически передавая за пределы компании все производство обуви и спортивной одежды.

2. Многие добывающие компании передают другим фирмам геолого-разведочные работы, испытания и бурение.

3. Фирма Ernest & Julio Gallo Winery получает со стороны 95 % винограда для своего производства, перекладывая на фермеров все риски, связанные с выращиванием винограда, включая и риск плохой погоды, и сосредоточивается на изготовлении вина, маркетинге и продажах.

4. Большинство авиакомпаний получает питание, предлагаемое во время полетов, от внешних поставщиков, несмотря на то, что качество пищи является важным фактором при оценке пассажирами уровня обслуживания в целом.

Укажите условия, в которых передача функций или операций другим фирмам оправдана. С чем связан риск такой передачи. Насколько распространена подобная передача?

Задание 42

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея, Южно-Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов, используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства).

Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране.

Определите характер международной стратегии компании.

ЗАДАНИЕ 3. ЗАДАЧИ

1. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов.

Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета.

2. Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов.

Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бета, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компании данного производственного профиля равно 0,7:0,2:0,1.

3. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов).

Оценить конкурентную позицию российской компании по сравнению с украинской компанией.

4. По масштабу своей деятельности российская компания, работающая на национальный рынок и рынок стран ближнего зарубежья, оценивается в 8 баллов, а украинская, работающая в основном на региональном рынке, в 3 балла. Однако по качеству производимых потребительских товаров украинская компания опережает российскую – соответственно 10 и 7 баллов. По уровню издержек компании примерно равны по силе (российская – 6 баллов, украинская – 5 баллов). Известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,4 : 0,2 : 0,4.

Дать взвешенную оценку конкурентной позиции российской компании по сравнению с украинской компанией.

5. На основе следующих данных дайте оценку стратегических бизнес-единиц (ОБЕ) компании:

Наименование характеристики СБЕ	Значение характеристик по СБЕ			
	1	2	3	4
Технологический потенциал	Отлично	Хорошо	Хорошо	Удовл.
Издержки производства	Плохо	Удовл.	Отлично	Очень хорошо
Качество продукции	Скорее хорошо	Удовл.	Скорее хорошо	Хорошо
Доля рынка	Удовл.	Хорошо	Хорошо	Удовл.

Шкала оценок:

Качественные оценки									
Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Более чем	Удовл.	Не вполне	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные оценки									

6. На основе следующих данных дайте оценку конкурентных позиций стратегических бизнес-групп (СБГ) компаний:

Наименование характеристики СБГ	Значение характеристик по СБГ			
	1	2	3	4
Производственная возможность	Отлично	Скорее плохо	Удовл.	Хорошо
Технологическая возможность	Скорее хорошо	Хорошо	Удовл.	Хорошо
Сбытовая сеть	Удовл.	Хорошо	Удовл.	Скорее хорошо
Маркетинг	Хорошо	Удовлетв.	Хорошо	Отлично
Имидж	Удовл.	Хорошо	Скорее хорошо	Удовл.
Издержки в сравнении с конкурентами	Очень хорошо	Скорее хорошо	Удовл.	Скорее удовл.

Шкала оценок дана в задаче 5.

7. На основе следующих данных и шкалы оценок из задачи 9 дайте взвешенную оценку конкурентных позиций стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании:

Наименование характеристики	Значение характеристик по СБЕ				Вес характеристики
	1	2	3	4	
Относительная рыночная доля и ее динамика	Очень плохо	Не вполне удовл.	Очень плохо	Удовл.	0,10
Имидж подразделения	Хорошо	Хорошо	Плохо	Плохо	0,05
Относительная прибыльность и ее динамика	Очень хорошо	Не вполне удовл.	Очень плохо	Плохо	0,10
Запас ценовой прочности	Удовл.	Скорее плохо	Скорее плохо	Не вполне удовл.	0,05
Владение информацией о потребителях на рынке	Скорее плохо	Более чем удовл.	Более чем удовл.	Скорее хорошо	0,35
Сильные и слабые стороны подразделения	Скорее хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовл.	Удовл.	0,15
Технологические возможности	Хорошо	Очень плохо	Плохо	Не вполне удовл.	0,10
Профессионализм менеджеров	Скорее плохо	Скорее хорошо	Более чем удовл.	Удовл.	0,10

8. На основе следующих данных и шкалы оценок из задачи 5 дайте взвешенную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности:

Наименование характеристики	Значение характеристик по СБЕ				Вес характеристики
	1	2	3	4	
Емкость рынка и темп его роста	Более чем удовл.	Очень плохо	Более чем удовл.	Очень плохо	0,15
Сезонные и циклические колебания	Не вполне удовл.	Удовл.	Скорее хорошо	Удовл.	0,10

Наименование характеристики	Значение характеристик по СБЕ				Вес характеристики
	1	2	3	4	
Технологическое состояние	Хорошо	Не вполне удовл.	Хорошо	Очень хорошо	0,10
Интенсивность конкуренции	Плохо	Более чем удовл.	Скорее плохо	Скорее хорошо	0,25
Появляющиеся возможности и угрозы	Скорее хорошо	Хорошо	Плохо	Удовлетв.	0,15
Потребности в потребителе	Хорошо	Не вполне удовл.	Очень хорошо	Скорее плохо	0,05
Доходность отрасли	Плохо	Очень плохо	Плохо	Удовл.	0,10
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды и государственного регулирования	Скорее плохо	Скорее плохо	Не вполне удовл.	Очень плохо	0,10

9. Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост – доля», используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по СБЕ (в баллах)				
	1	2	3	4	5
Темп роста отрасли в постоянных ценах	8,0	7,0	5,0	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,8	1,0	1,7	0,8	1,1
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании (%)	10	10	25	5	50

10. Провести анализ хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост – доля», используя следующие данные:

Наименование показателя	Значение показателя по ОБЕ (в баллах)							
	1		2		3		4	
	т	п	т	п	т	п	т	п
Темп роста отрасли в постоянных ценах	7,5	5,0	7>3	7.3	0,25	0,15	4,0	1,0
Относительная доля рынка	1,25	1,25	0,2	0,4	1,7	1,6	0.9	0,2
Доля прибыли СБЕ в общей прибыли компании (%)	25	40	25	35	35	20	15	5

Т – текущие значения показателей
 П – прогнозные значения показателей

11. В цене товара переменные издержки составляют 50 %, а чистая прибыль – 5 %. Каков эффект увеличения цены на 5 %, при условии, что а) объем продаж не изменился; б) объем продаж снизился на 10 %? Каков эффект снижения цены на 5 % при условии, что а) объем продаж не изменился; б) объем продаж повысился на 10 %?

12. Определение дополнительной прибыли.

В результате маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 10 до 12 % при потенциальной емкости рынка 175 млн шт продукта. Рассчитайте дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 980 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты на маркетинговые услуги за год равны 182 млн руб.

13. Определение целевого сегмента.

Обоснуйте выбор целевого сегмента на рынке средств по уходу за контактными линзами, если имеются следующие данные.

Уровень рентабельности продукции по сегменту А – 12 %; по сегменту Б – 25 %; сегменту В – 9 %.

Объем предложения на рынке составляет 80 % объема спроса, или 600 тыс. шт в год, при этом в структуре спроса на сегмент А приходится 30 % общего объема, на сегмент Б – 25 %, сегмент В – 45 %, в структуре предложения – соответственно 55 %, 25 % и 20 %. Оценка изменений в состоянии спроса представлена в таблице.

Прогнозируемые изменения спроса на рынке средств
 по уходу за контактными линзами

Параметры	Оценка
Прирост численности сегмента А	+ 2
Прирост численности сегмента Б	– 2
Прирост численности сегмента В	+ 5
Степень обновления продукции в отрасли	0
Благоприятные факторы для сегмента А	– 4
Благоприятные факторы для сегмента Б	+ 2
Благоприятные факторы для сегмента В	+ 3
Неблагоприятные факторы для сегмента А	+ 5
Неблагоприятные факторы для сегмента Б	– 5
Неблагоприятные факторы для сегмента В	0

14. Определение объема продаж.

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 54 млн шт при емкости рынка в этом сегменте 1980 млн шт. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля фирмы – на 5 %.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 4 %, объем продаж – 75 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 11 %, при этом доля фирмы в этом сегменте увеличится до 8 %.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт, доля фирмы – 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж фирмы сократится на 1 млн шт.

Определите объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению.
3. Сравнение оперативного и стратегического управления.
4. Проявление нестратегического управления.
5. Понятие конкурентных преимуществ.
6. Виды конкурентных преимуществ.
7. Стратегия создания конкурентных преимуществ.
8. Особенности стратегического управления.
9. Содержание и структура стратегического управления.
10. Характеристика среды.
11. Анализ экономической компоненты среды.
12. Анализ политической компоненты среды.
13. Анализ социальной компоненты среды.
14. Анализ технологической компоненты среды.
15. Анализ непосредственного окружения потребителей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы.
16. Анализ внутренней среды: срезы внутренней среды, сильные и слабые стороны организации.
17. Анализ организационной культуры.
18. Методы анализа среды: SWOT-анализ.
19. Матрица SWOT, матрица возможностей, матрица угроз.
20. Составление таблицы профиля среды.
21. Миссия организации.
22. Понятие миссии, носители интересов миссии организации.
23. Факторы выработки миссии.
24. Цели организации. Понятие и виды целей.
25. Иерархия целей, цели роста.
26. Установление целей, фазы установления целей, способы установления целей, формы принятия решений.
27. Анализ экономического положения в отрасли.
28. Анализ конкурентных сил.
29. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил.
30. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций.

31. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов.
32. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
33. Оценка привлекательности отрасли.
34. Уровни определения стратегии.
35. Порядок разработки стратегии.
36. Факторы, определяющие стратегию.
37. Подходы к разработке стратегии.
38. Стратегический анализ издержек.
39. Оценка конкурентной позиции компании
40. Классификация стратегий: по степени гибкости, по направленности, по характеру элементов, по степени открытости и по формализованности.
41. Общие стратегии конкуренции.
42. Стратегии лидерства по издержкам.
43. Стратегия дифференциации.
44. Стратегия оптимальных издержек.
45. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.
46. Наступательные и оборонительные стратегии.
47. Вертикальная интеграция и дезинтеграция.
48. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии концентрированного роста.
49. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии интегрированного роста.
50. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии диверсифицированного роста.
51. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии сокращения.
52. Процесс реализации стратегии.
53. Создание организационной структуры управления стратегией.
54. Приведение структуры в соответствие со стратегией.
55. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры.
56. Реинжиниринг бизнес-процессов.
57. Увязка бюджетов со стратегией.
58. Поддерживающие подсистемы изменений стратегии.
59. Система поощрения реализации стратегии.
60. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.

61. Сущность и преимущества стратегического планирования на предприятии.

62. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки.

63. Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование.

64. Анализ стратегических альтернатив и выбор базовой стратегии развития предприятия.

65. Организация реализации целей и общей стратегии предприятия.

66. Задачи стадии выполнения стратегии.

67. Организационная культура как объект стратегических изменений.

68. Стратегические изменения в организации.

69. Стратегический контроль. Требования к информации. Установление показателей.

70. Стратегический контроль. Система измерения и отслеживание параметров.

71. Стратегический контроль. Проведение корректировки.

72. Сущность и преимущества стратегического планирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 376 с.
2. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Пер. с англ. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 1998. – 570 с.
3. Велесько, Е. И., Быков, А. А., Неправский, А. А. Стратегический менеджмент. Деловая игра «Дельта» : пособие / Е. И. Велесько, А. А. Быков, А. А. Неправский. – Мн : БГЭУ, 2001. – 268 с.
4. Велесько, Е. И., Логинов, П. П., Неправский, А. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Е. И. Велесько, П. П. Логинов, А. А. Неправский. – Мн. : Изд. центр БГУ, 2003. – 271 с.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : «Гардарика», 1998. – 296 с.
6. Глушаков, В., Глушакова, Т. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии / В. Глушаков, Т. Глушакова. – Мн. : «Вышэйшая школа», 2000. – 396 с.
7. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В. В. Гончаров. – М. : МП «Сувенир», 1993. – 318 с.
8. Дойль, П. Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Изд. «Питер», 1999. – 560 с.
9. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие / П. Друкер. – Москва – С-Петербург – Киев : изд. дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
10. Забелин, В. П., Моисеева, Н. К. Основы стратегического управления / В. П. Забелин, Н. К. Моисеева. – 2-е изд. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 356 с.
11. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
12. Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2002. – 320 с.
13. Ноздрева, Р. Б. Современные аспекты международного маркетинга / Р. Б. Ноздрева. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 356 с.
14. Олехнович, Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : курс лекций / Г. И. Олехнович. – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.

15. Облой Кшиштоф. Стратегия успешной компании. – Пер. с польского; под ред. П. В. Данейко. – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 472 с.

16. Пивоварова, С. Э. Международный менеджмент / С. Э. Пивоварова. – С-Пб. – Харьков – Минск., 2002. – 401 с.

17. Попов, С. А. Стратегическое управление. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : изд. дом «ИНФРА-М», 1999. – 321 с.

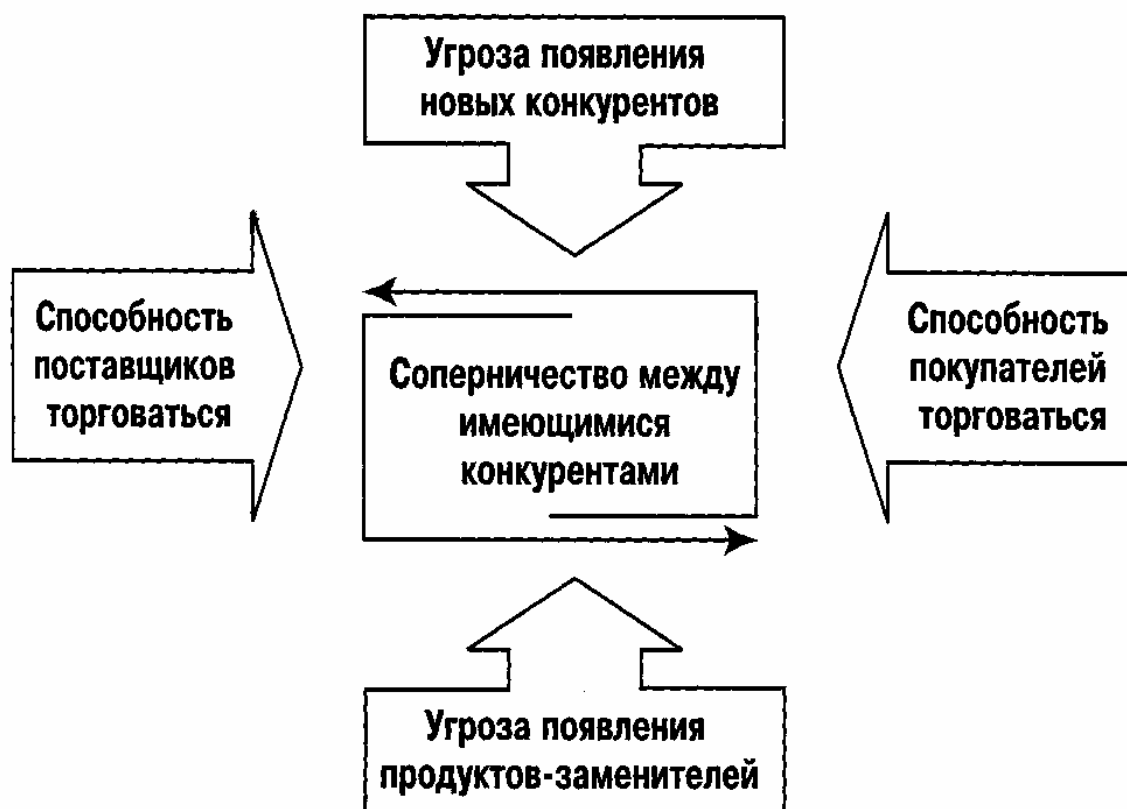
18. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов. – Пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

19. Томпсон, А., Стрикленд, А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М., 1998. – 576 с.

20. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М., 1998.

21. Яккола Ли. Карьера менеджера / Ли Яккола. – М., 1995.

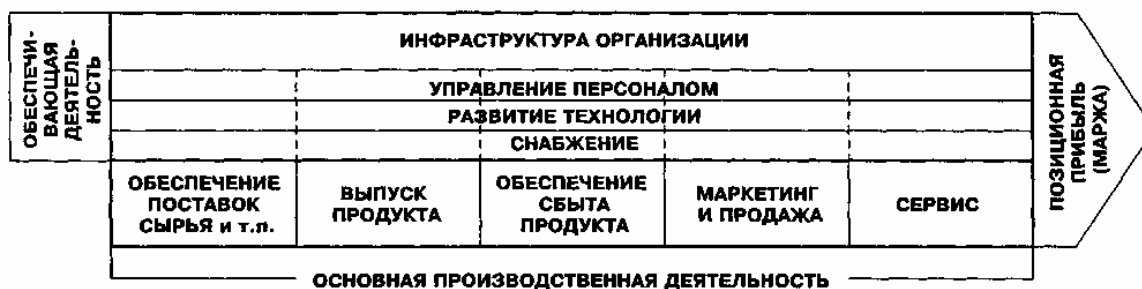
Пять сил, определяющих конкуренцию в бизнесе



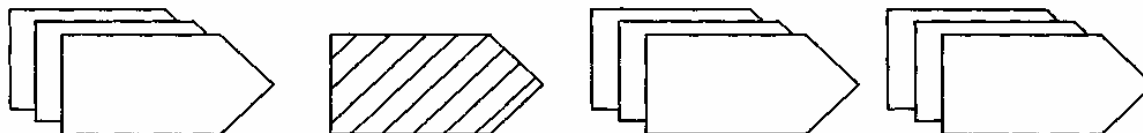
Базовые конкурентные стратегии



Цепочка стоимости



Система стоимости



МЕТОДИКА СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (8 ШАГОВ)

1. Определение ключевых стратегических направлений

Сбор и концентрация данных стратегического анализа. Определение конкретных перечней всех ключевых направлений развития бизнеса и всех ключевых стратегических вопросов.

2. Установление ведущих факторов ближней внешней среды

Фиксация и анализ основных ведущих факторов из ближней внешней среды (ВС), которые определяют успех/неудачу по каждому из направлений, установленному на Шаге 1; а также факторов, предопределяющих ответы по каждому вопросу Шага 1.

3. Определение ведущих факторов внешней среды

Выявление и анализ основных ведущих факторов дальней ВС, которые определяют действие факторов, установленных на Шаге 2; т.е. речь идет о факторах уровня PEST-анализа. Должны быть определены все соответствующие факторы, влияющие на данную конкурентную организацию именно через факторы Шага 2.

4. Ранжирование по важности и степени неопределенности

Ранжирование всех факторов уровней Шага 3 и Шага 2 по двум критериям. Первый критерий – важность каждого фактора для принятия решений уровня Шага 1; второй – степень неопределенности по факторам уровней Шага 3 и Шага 2 для решения вопросов уровня Шага 1. Устанавливаются 2 – 3 основных фактора по первому критерию и 2 – 3 фактора по второму критерию.

5. Выявление логики каждого сценария

Достижение цели: в соответствии с разными «логическими стержнями» выйти на небольшое число сценариев (≤ 4), которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений вопросов уровня Шага 1. В рамках каждого сценария собственно динамический аспект логики его развития определяется как особенный так называемый «сценарный драйвер».

6. «Очистка» сценариев

Возвращение к ключевым факторам уровня Шага 3 и Шага 2. Такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

7. Выводы

Формулирование выводов по ключевым стратегическим вопросам уровня Шага 1. Оценка устойчивости как отдельных возможных стратегических решений уровня Шага 1, так и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев.

8. Определение характерных индикаторов

Установление системы характерных индикаторов по каждому сценарию. Запуск механизма сценарного мониторинга.

Миссия

Миссия _____

(наименование организации)

заключается в обеспечении экономического роста и решении

(формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем)
посредством производства и реализации

(наименование основных продуктов)
удовлетворяющих требованиям

(стандарты, качество, конкурентоспособность)
Это должно позволить акционерам и/или партнерам

(наименование организации)

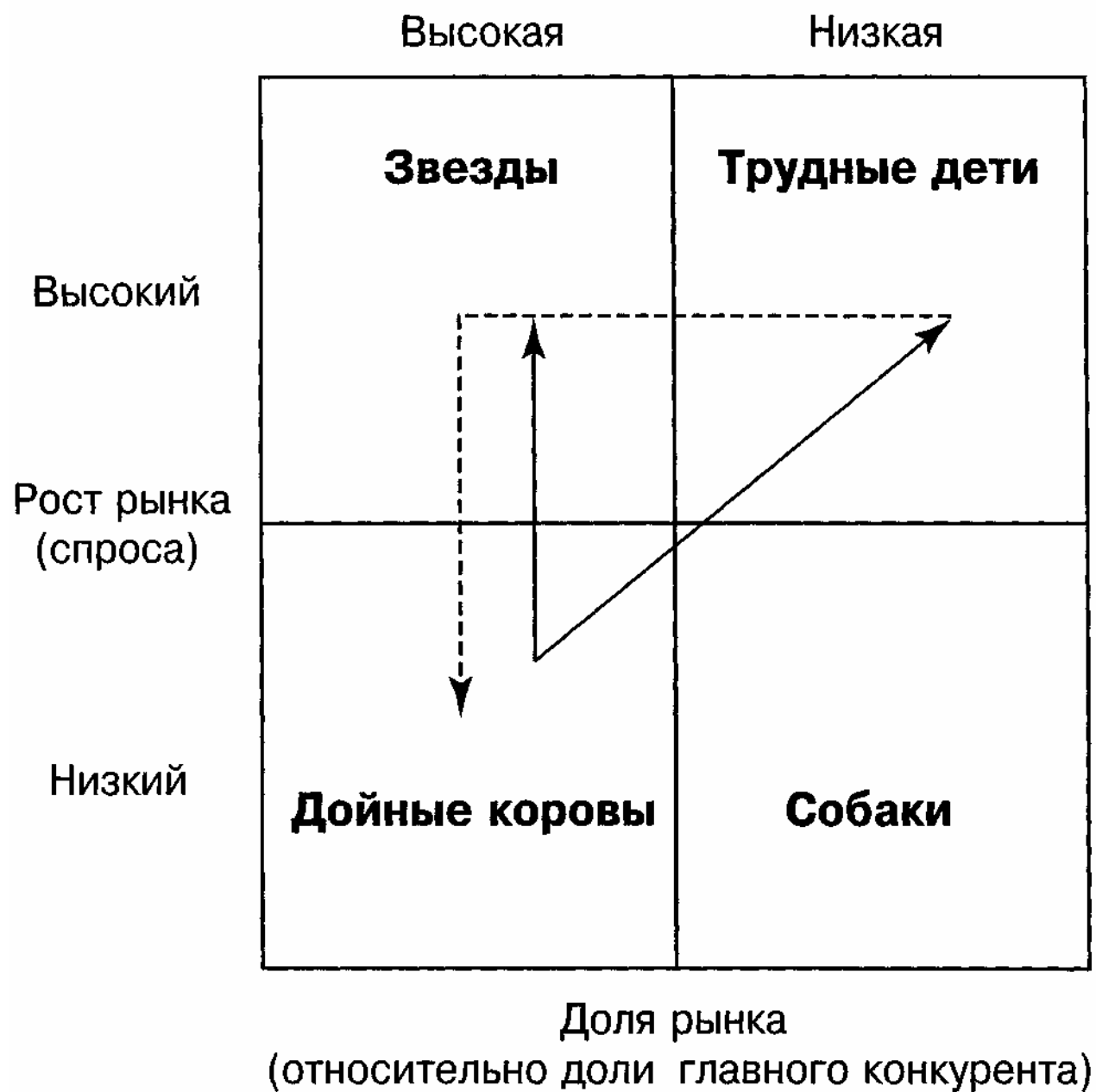
получить оптимальную прибыль, а ее персоналу – достойное и справедливое вознаграждение.

Впишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии

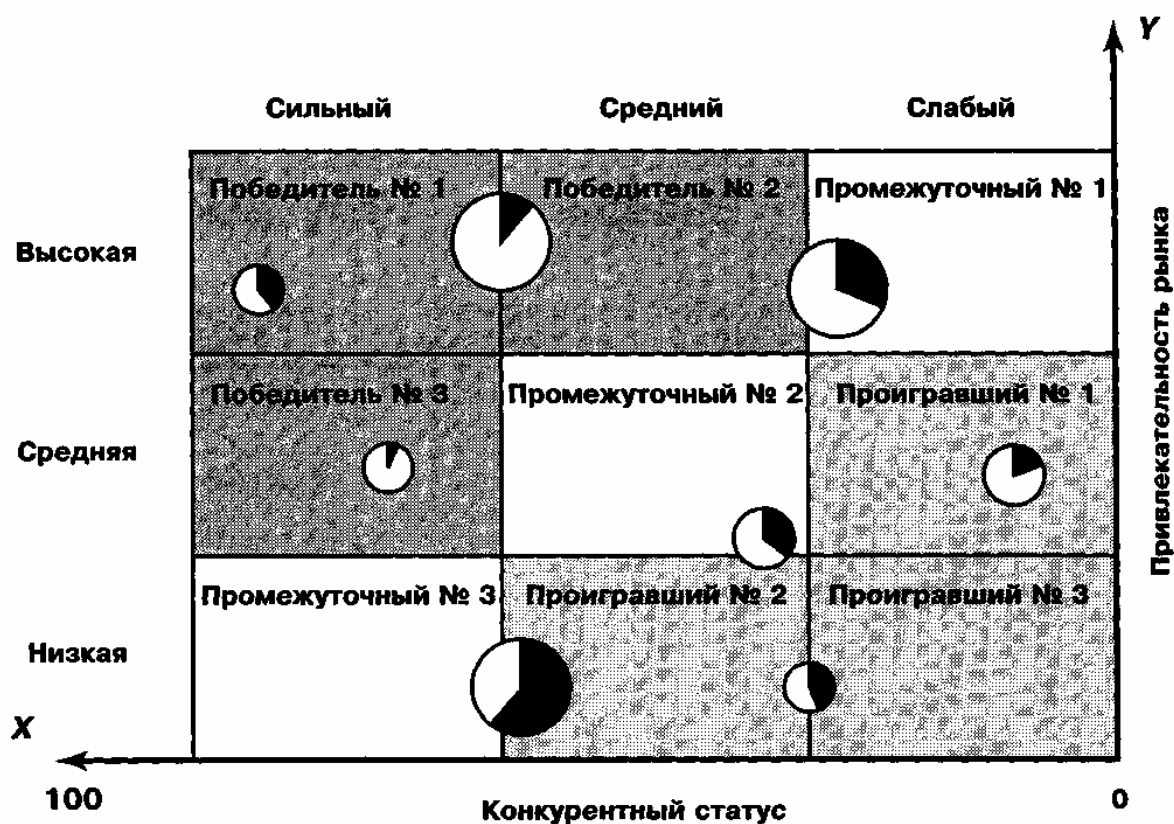
Типовые стратегии

№ п/п	Название	Целевое назначение (ключевое стратегическое указание)
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее 2 разных типовых бизнес-стратегий

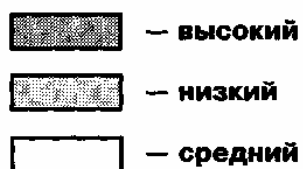
Матрица *BCG*



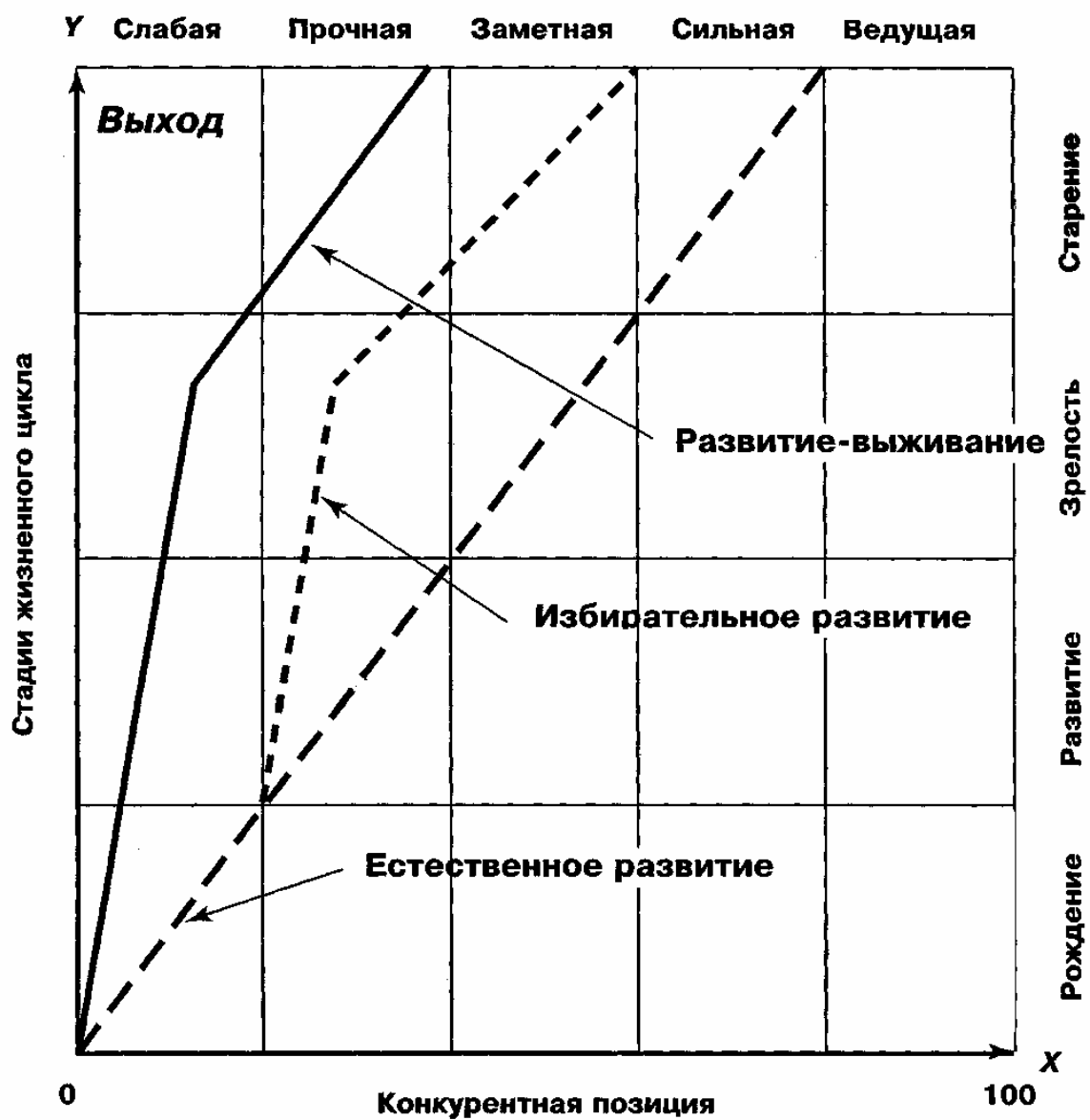
Матрица McKinsey



Приоритеты для инвестирования



Матрица модели *ADL-LC*



Программа управления стратегическими изменениями (первичный формат)
 _____ (наименование организации)
 на период t-летней стратегии организации

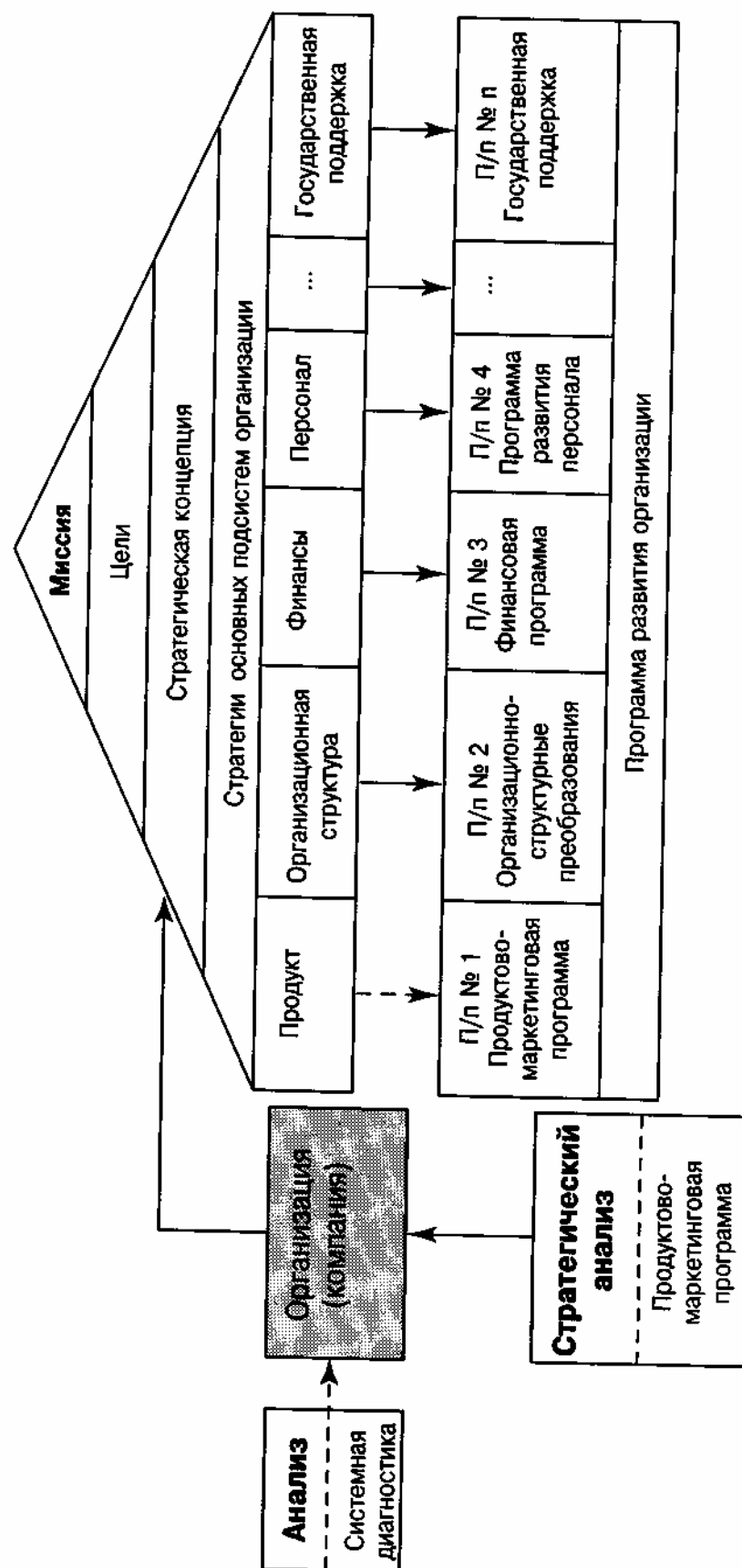
№ п/п	Наименование мероприятия (программы)	Конкретные действия
1	Создать «стартовую площадку»	1. Провести стратегическую диагностику 2. Разработать схему вероятного сопротивления 3. Выбрать подходящий метод 4. Мобилизовать менеджеров на поддержку изменений 5. Обеспечить необходимое информирование и обучение персонала 6. Выявить и мобилизовать на реализацию изменений таланты персонала 7. Привлечь консультантов
2	Планирование процесса изменений	1. Направить основные внутренние процессы организации на решение стратегических проблем и достижение соответствующих целей 2. Планировать внедрение конкретных изменений 3. Использовать модульный подход 4. В рамках каждого модуля предусмотреть принятие «адекватных стратегических решений»
3	Обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами	1. Четко разделить ответственность между менеджерами организации 2. Обеспечить целевое финансирование изменений 3. Ставить перед менеджерами конкретные тактические задачи по осуществлению стратегических изменений 4. Осуществлять целевое вознаграждение менеджеров и специалистов за достижение конкретных результатов в ходе реализации стратегических изменений
4	Планирование процесса внедрения стратегических изменений	1. Обеспечить менеджерам возможность целенаправленно работать над реализацией стратегических изменений 2. Обучать конкретных менеджеров умению принимать определенные стратегические решения и навыкам их 3. Привлечь менеджеров и экспертов к принятию соответствующих решений 4. Контролировать совместимость конкретных задач с профессиональным уровнем соответствующих менеджеров и специалистов
5	Управление производственным процессом	1. Начинать практическое внедрение изменений как можно скорее 2. Вести планирование и внедрение изменений параллельно 3. Контролировать процесс планирования и внедрения изменений

6	Институционализировать новую стратегию организации	1. Создавать в организации благоприятную атмосферу для проведения стратегических изменений 2. Адаптировать корпоративную культуру организации под стратегические изменения 3. Целенаправленно повышать потенциал персонала (прежде всего посредством эффективного обучения) до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию новой стратегии
7	Осуществлять адекватное реагирование	1. Ввести двойную органичную систему управления (тактической и стратегической деятельностью организации) 2. Проводить целевой контроль по стратегическим изменениям 3. Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую деятельность 4. Вести стратегический бюджет

Характеристики стратегического и тактического контролинга

Характеристики	
Стратегический	Тактический
Среда	
Внешняя и внутренняя среда организации	Внутренняя среда организации
Вид управления	
Стратегический	Тактический/оперативный
Цели	
Поддержание стратегического потенциала	Обеспечение тактической/оперативной прибыльности и ликвидности организации
Задачи	
1. Определение критических внешних и внутренних стратегических позиций	1. Контроль всех тактических показателей в соответствии с установленными целями
2. Контроль основных индикаторов/показателей в соответствии с установленными стратегическими целями	2. Контроль текущего и оперативного планирования
3. Контроль стратегического планирования	3. Сравнение плановых и фактических показателей оперативного управления
4. Участие в постановке стратегических целей организации	4. Контроль выполнения текущих планов по отклонениям
5. Участие в разработке альтернативных стратегий	5. Определение узких мест оперативного управления
6. Анализ стратегической эффективности	6. Создание и развитие системы информационного обеспечения оперативного управления
7. «Стратегическая» рефлексия	

От стратегии к программе развития организации



Ключевые функции отдела стратегического развития

1. **Становление стратегического менеджмента** в качестве органичной подсистемы профессиональной системы менеджмента организации.

2. **Постановка определенных стратегических позиций** как постоянных элементов профессиональной деятельности в различных специализированных (функциональных) подразделениях организации, в том числе:

- 1 – в службе маркетинга;
- 2 – в службе планирования;
- 3 – в ключевом производственном звене;
- 4 – в службе развития персонала;
- 5 – в финансовой службе;
- 6 – в информационной службе;
- 7 – в подразделении НИОКР и технических инноваций;
- 8 – в подразделении, отвечающем за развитие инфраструктуры организации.

3. **Сведение стратегических наработок**, подготовленных различными подразделениями организации, в соответствующую редакцию единой и целостной корпоративной стратегии.

4. **Системный анализ данных стратегического контролинга**, завершающийся выводами и предложениями по коррекции реализуемой стратегии.

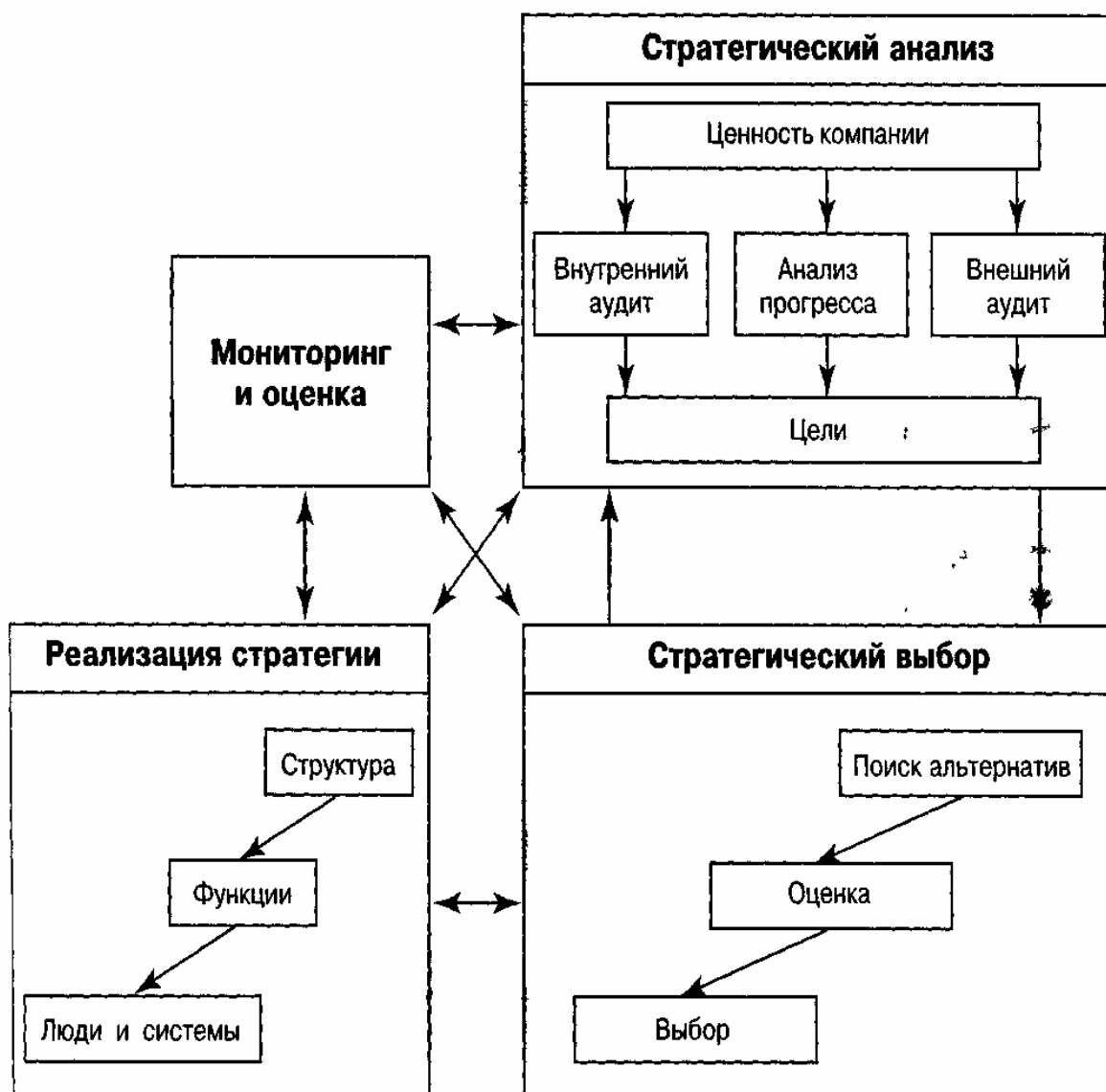
5. **Коррекция** первой и последующих редакций **стратегии** в соответствии с поправками, которые представляются менеджерами организации в процессе реализации/развития стратегии.

6. **Анализ эффективности** конкретных мероприятий и методов, **а также рефлексия** всей деятельности, связанной с разработкой и реализацией стратегии.

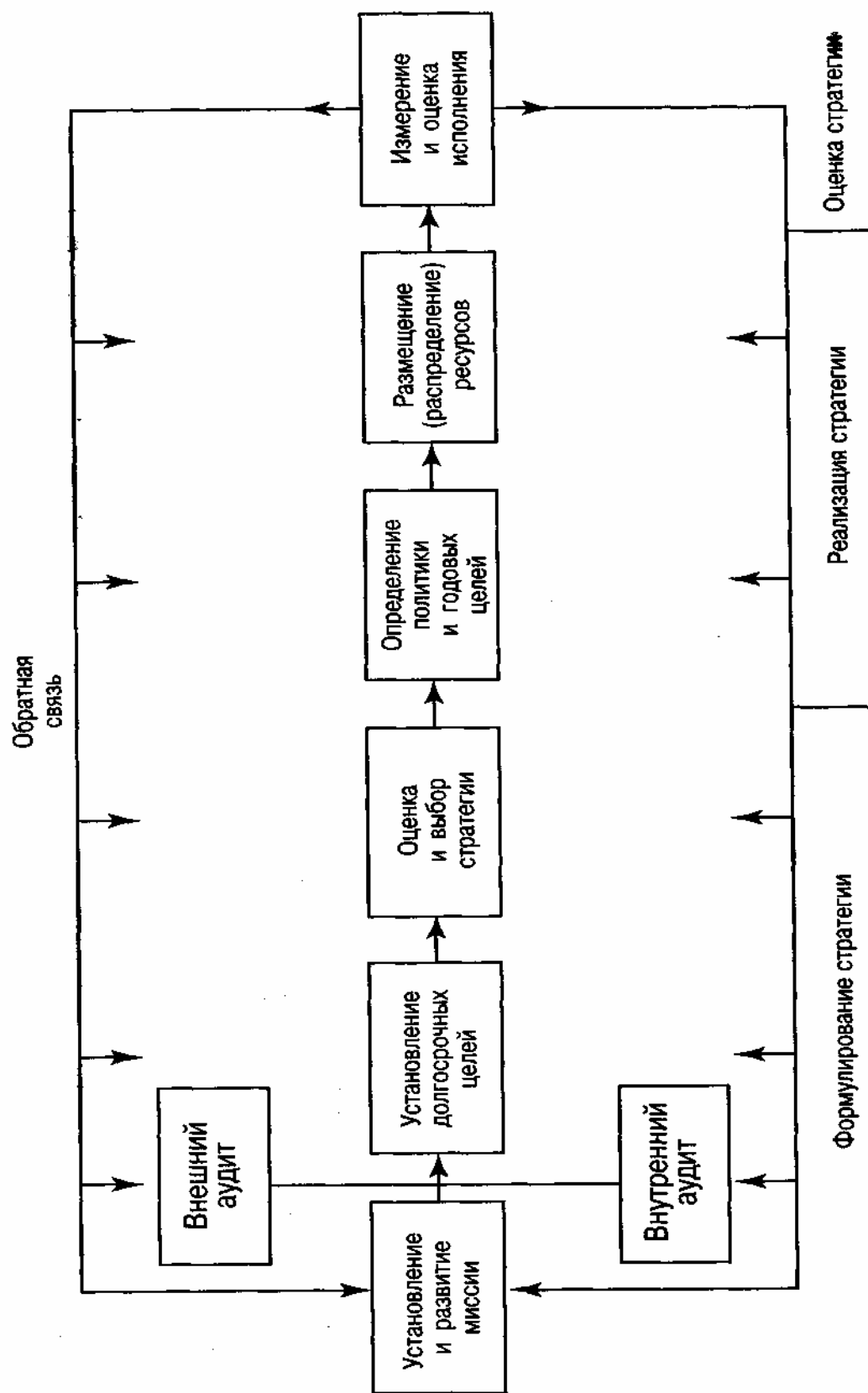
Методические рекомендации по становлению и развитию стратегического менеджмента в Вашей организации

1. Заручитесь согласием и реальной поддержкой первого менеджера Вашей организации.
2. Создайте отдел (подразделение) стратегического развития.
3. Примите в качестве первичной методики деятельности отдела стратегического развития Вашей организации настоящий модуль «Стратегическое управление»; а в качестве более широкой методической базы источники, указанные в Библиографии.
4. Поставьте стратегические позиции как профессиональную деятельность в необходимых подразделениях Вашей организации.
5. В деятельность по разработке и развитию стратегии вовлеките разумное число специалистов Вашей организации, т.е. всех тех, кто реально способен обеспечить высокое качество стратегии.
6. Практикуйте метод группового «мозгового штурма» в качестве основного метода достижения значимых результатов.
7. Внедрите «стратегические уединения», создайте особую эффективную систему коллективной работы на каждом уединении.
8. Поставьте в системе менеджмента Вашей организации подсистему «Менеджмент – Обучение» по стратегическим вопросам.
9. Создайте в Вашей организации систему/культуру «Стратегические беседы» (*Strategic Conversation*).
10. Организуйте взаимодействие с внешними консультантами по стратегическим проблемам.
11. Подчините подсистемы стратегического менеджмента непосредственно первому менеджеру Вашей организации и/или ее высшему коллегиальному исполнительному органу.
12. Развивайте стратегический менеджмент Вашей организации по спирали «Менеджмент – Обучение» (*Management by Learning*).

Модель стратегического менеджмента Томпсона

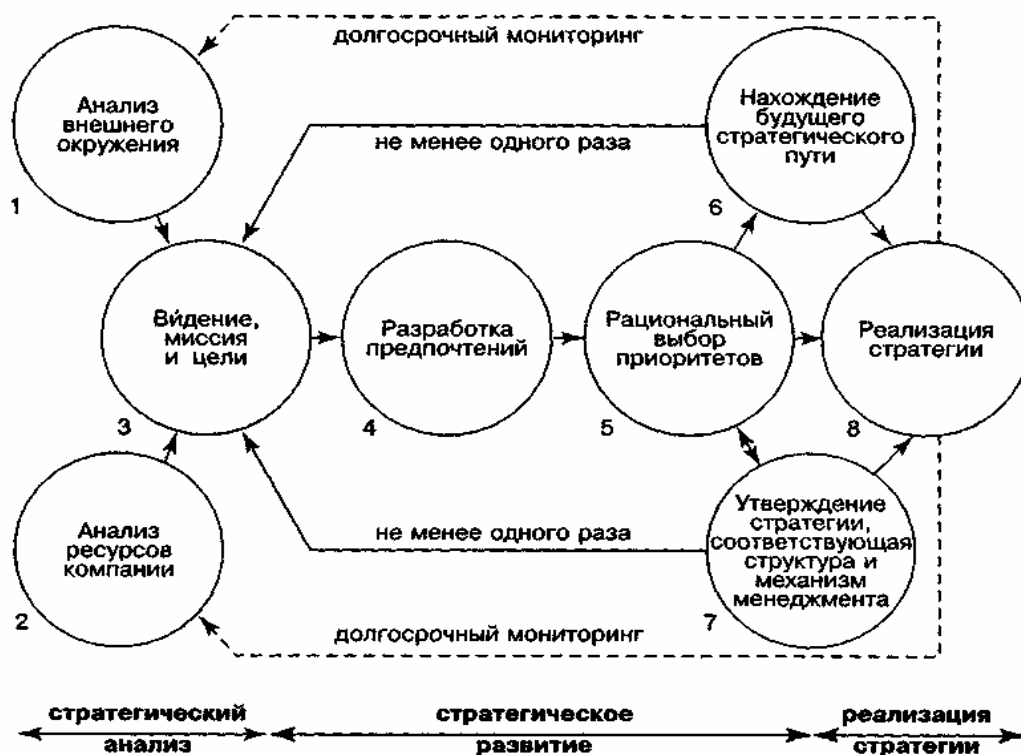


Модель стратегического менеджмента Дэвида

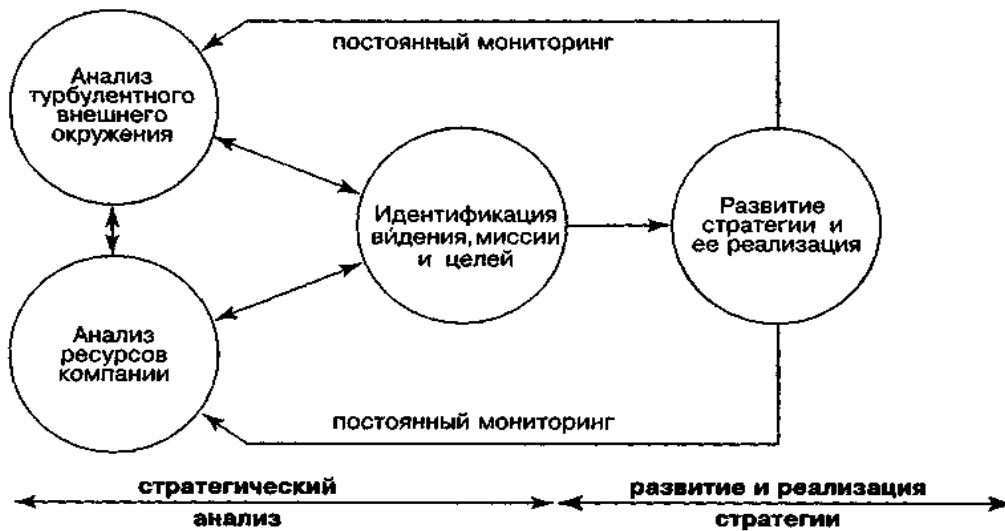


Модель стратегического процесса Линча

1. Универсальный предписывающий (*prescriptive*) подход



2. Гибкий ситуационный (*emergent*) подход



Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»

Составитель
ПЛИСКО Тамара Николаевна

Редактор *Ю. М. Казакевич*

Дизайн обложки *И. С. Васильевой*

Подписано в печать 20.09.07. Формат 60×84 1/16. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 16,47. Уч.-изд. л. 14,16. Тираж 120 экз. Заказ 1333.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Учреждение образования «Полоцкий государственный университет»

ЛИ № 02330/0133020 от 30.04.04 ЛП № 02330/0133128 от 27.05.04
211440, г. Новополоцк, ул. Блохина, 29