

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА
ИМЕНИ МИРЗО УЛУГБЕКА

Рахимова Гулнора

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
учебное пособие

Ташкент – 2005

Аннотация

В данном учебном пособии раскрыты методологические и теоретические основы стратегического менеджмента, анализ внешних и внутренних факторов и роль стратегического менеджмента в развитии экономики в условиях рыночной экономики. Основное внимание уделено методам поведения анализа и оценки окружающей среды организации, конкурентоспособности организации, а также разработке стратегий в условиях углубления экономики.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических специальностей высших учебных заведений, слушателям бизнес-школ и специалистам в области экономики.

Автор: преп. Рахимова Г.

Ответственный редактор: к.э.н. Садыкова И.А.

Рекомендовано к публикации решением Ученого Совета
Национального Университета Узбекистана имени Мирзо Улугбека от
28 января 2004 года (протокол №5).

ВВЕДЕНИЕ

В условиях либерализации экономики действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Всё шире признаётся необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно также и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде. Современным инструментом управления развития организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент наиболее современная модификация управления предприятием и он нацелен на выработку плана или программы производственно – хозяйственных субъектов для победы в условиях конкуренции. В условиях либерализации экономики, в условиях сильных изменений внутри страны, перед предприятиями и организациями возник вопрос о необходимости поиска новых методов и направлений во всех областях деятельности. Неспособность менеджеров справиться с нарастающими трудностями во внешней среде поставила предприятия перед проблемой управляемости своих хозяйственных систем. Поиски выхода из сложившейся ситуации привели не только к необходимости повышения квалификации управленческих кадров, но и обусловили переход к новой концепции, под которой понимается современная система взглядов вытекающих из основополагающих идей и научных результатов.

Стратегическое управление призвано расширить горизонты предвидения, усилить дальнорочность и тем самым создать возможность ответной реакции предприятий на изменения, которые происходят во внешней среде. Без стратегического управления предприятие может принимать краткосрочные, а также слишком поздние решения. Стратегический менеджмент в экономике занимает важное место ещё и потому, что для рыночной экономики характерна усиливающаяся нестабильность внешней среды: события становятся более непривычными и повышаются темпы изменений, которые превосходят скорость ответной реакции предприятий. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путём реакции на уже воз-

никшие проблемы на основе предшествующего опыта или его экстраполяции.

При осуществлении в нашей стране трудной, во многом противоречивой, но исторически необходимой реформы в социальной, экономической, политической жизни возникает масса сложных проблем. Одна из них как предвидеть опасности и возможности и как выработать хозяйственную политику и стратегию? Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены, всё шире признаётся необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно также и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Основой стратегического управления является система стратегической компании, включающая ряд взаимосвязанных конкретных стратегий. Правильно выбранная стратегия является первым важным результатом и в тоже время эффективным механизмом стратегического управления, поскольку она целеустремляет и мобилизует использование научно – технического, производственно – технического, финансово – экономического, социального и организационного потенциалов компании в определенных направлениях, обещающих достижение успеха.

Глава 1. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность и принципы стратегического менеджмента

Концепция стратегического менеджмента позволяет организации добиваться поставленных целей в условиях динамичной, изменчивой среды. Стратегический менеджмент – область научных знаний, охватывающая методологию принятия стратегических решений и способы их практической реализации для достижения целей организации.

Сущностью стратегического менеджмента - является план управления фирмой, который носит комплексный характер и охватывает все основные функции и подразделения: снабжение, производ-

ство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Одним из главных направлений менеджмента является стратегический менеджмент.

Сделать стратегический выбор - это означает связать бизнес решения и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов будет отражать вашу текущую стратегию. Новые действия и подходы, находящиеся на обсуждении, покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии. Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес подходов, а также удачное выполнение самой стратегии - рецепт успеха в бизнесе. Совершенство организации - это совершенное исполнение совершенной стратегии.

Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Правила по которым строятся отношения организации с внешней средой определяющие какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходство над конкурентами. Этот набор правил называется стратегией бизнеса. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей. Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но в её реализации участвуют все уровни управления.

Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания и принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия решено выбрать одно направление, в котором будет развиваться фирма.

Стратегическое управление — управление, при котором центр внимания руководства переносится на факторы внутренней и внешней среды организации, ее окружения (поставщики, клиенты, конкуренты, государственные структуры, партнеры и т. д.).

Многие считают основой стратегического управления план на будущее. Это необходимое, но недостаточное условие. Необходимо еще план на настоящее или ближайшее время. Суть стратегического менеджмента в определении того, что фирма должна делать в насто-

ящее время, чтобы достичь желаемых, результатов в будущем исходя из предполагаемого поведения окружения. При этом определяются и осуществляются действия организации в настоящем (ближайшем) времени, обеспечивающие ей определенное будущее.

Главным вопросом становится: «Что необходимо сделать фирме в настоящем, чтобы обеспечить ожидаемое будущее?»

Стратегический менеджмент отличается от традиционного управления организацией. Его нетрадиционные новаторские решения зачастую встречают сопротивление. Чем смелее и оригинальнее перемены, тем сильнее сопротивление им. Поэтому помимо творческого подхода, готовности к риску и умению использовать мнение экспертов руководитель должен будет обладать способностью управлять с помощью личного обаяния, осуществляя перемены встречающие сопротивление.

Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений организации. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому предпринимается, во-первых, анализ перспектив организации задача которого – выявление тенденций, опасностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, способных изменить эти тенденции.

Второй шаг стратегического планирования – анализ позиций в конкурентной борьбе, когда определяется насколько можно поднять результаты работы предприятий.

Третий шаг, называется методом выбора стратегии, когда осуществляется сравнение перспектив организации в различных видах деятельности, устанавливаются приоритеты.

Четвертый шаг стратегического планирования – анализ путей диверсификации. В процессе этого анализа дается оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности, и определяются новые виды, к которым организации следует перейти.

Предшественником стратегического планирования была система долгосрочного планирования (long – range planning). Это система по-

лучившая максимальное развитие на Западе в 50 – е годы. Она применялась в крупных и средних предприятиях, тогда типичной была ситуация быстрого корпоративного роста, которая сопровождалась резким увеличением размеров организации и повышением сложности системы 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 ые годы долгосрочное планирование в США и западной Европе переросло в систему стратегического планирования. Считалось, что главное отличие стратегического планирования от всех других видов планирования – это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне. Наряду с учетом тенденции внешней среды, стратегическое планирование интегрирует все последние достижения в области методов планирования и по сравнению с долгосрочным планированием, является значительно более сложным и многогранным.

В арсенал новых методов, используемых стратегическим планированием, входят: модели анализа инвестиционных портфелей компании, разработка ситуационных планов развития, применение сценарного планирования, использование систем экспертных оценок, применение различных аналитических матриц для исследования альтернатив возможного стратегического развития и т.д. 60 – 70 е годы некоторые аналитики называют «бумом стратегического планирования». Но с начала 70 – х годов все более четко стали проявляться трудности применения стратегического планирования (заданность сверху, «дорогие» специалисты, большая длительность разработок и т.д.)

Методология стратегического менеджмента - совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды. Чтобы лучше понять сущность стратегического менеджмента, рассмотрим условия появления его методологии.

Появление стратегического менеджмента было вызвано объективными причинами (главным образом усилением изменчивости среды, в которой действует организация) и явилось результатом эволюционного развития подходов к управлению развитием организа-

ций. До него существовали методы и формы долгосрочного и текущего планирования, основанные на оптимизационном моделировании, научно-техническом и экономическом прогнозировании, с помощью которых стремились определить тенденции развития производства, направления и характер деятельности организации. Эти меры были довольно эффективны в условиях относительно стабильных производственных целей, состоящих в наращивании потенциала организаций и насыщении рынка товарами, и более или менее постоянной внешней среды, создаваемой с помощью протекционистской политики правительств государств, ограниченных требований, предъявляемых потребителями к товару, а также мягкого законодательства в области социальной ответственности организаций, охраны окружающей среды.

Принципы стратегического менеджмента - основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. К ним относятся:

1. Единство направления. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность. Применение достижений системного, ситуационного походов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.

3. Выделение доминанты развития. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров. Стратегическая зона хозяйствования - отделение сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход. Стратегический хозяйственный центр - внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

4. Экономичность и эффективность. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала. Прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполнит конкретную работу. Поэтому члены организации должны выполнять эту работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. В древние времена мотивацией труда служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XIX в. и до недавнего времени было широко распространено мнение, что люди будут работать больше, если у них имеется возможность больше заработать. Таким образом, мотивация сводилась к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. Это мнение лежало в основе мотивации школы научного управления. Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто, экономического подхода. Было установлено, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, есть результат сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы правильно мотивировать труд работников, необходимо определить потребности этих работников и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия. Стратегический менеджмент ставит перед организацией две группы задач: краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение, и стратегические. Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, а стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала, а гармония интересов в свою очередь способствует достижению намеченных организацией целей.

1.2. Процесс и функции стратегического менеджмента

Процесс стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов, поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач. Суть стратегического управления заключается в том, что в организации с одной стороны, существует чётко организованное комплексное стратегическое управление, с другой, структура управления фирмой адекватна «формальному» стратегическому управлению и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов. Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления.

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. Стратегический менеджмент это единство связанных между собой нескольких этапов (рис. 1).

Как видно из схемы процесс стратегического менеджмента можно рассматривать как динамическую совокупность 5 взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. Однако существует прямая и обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью структуры стратегического управления. Основными этапами процесса стратегического менеджмента является: проведение системного стратегического анализа, разработка конкретного вида стратегии и внедрение или реализация стратегии.

Наряду с явными преимуществами стратегический менеджмент имеет ряд недостатков и ограничений на использование, которые указывают на то, что и этот тип управления не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Во – первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не даёт точной и детальной картины будущего.

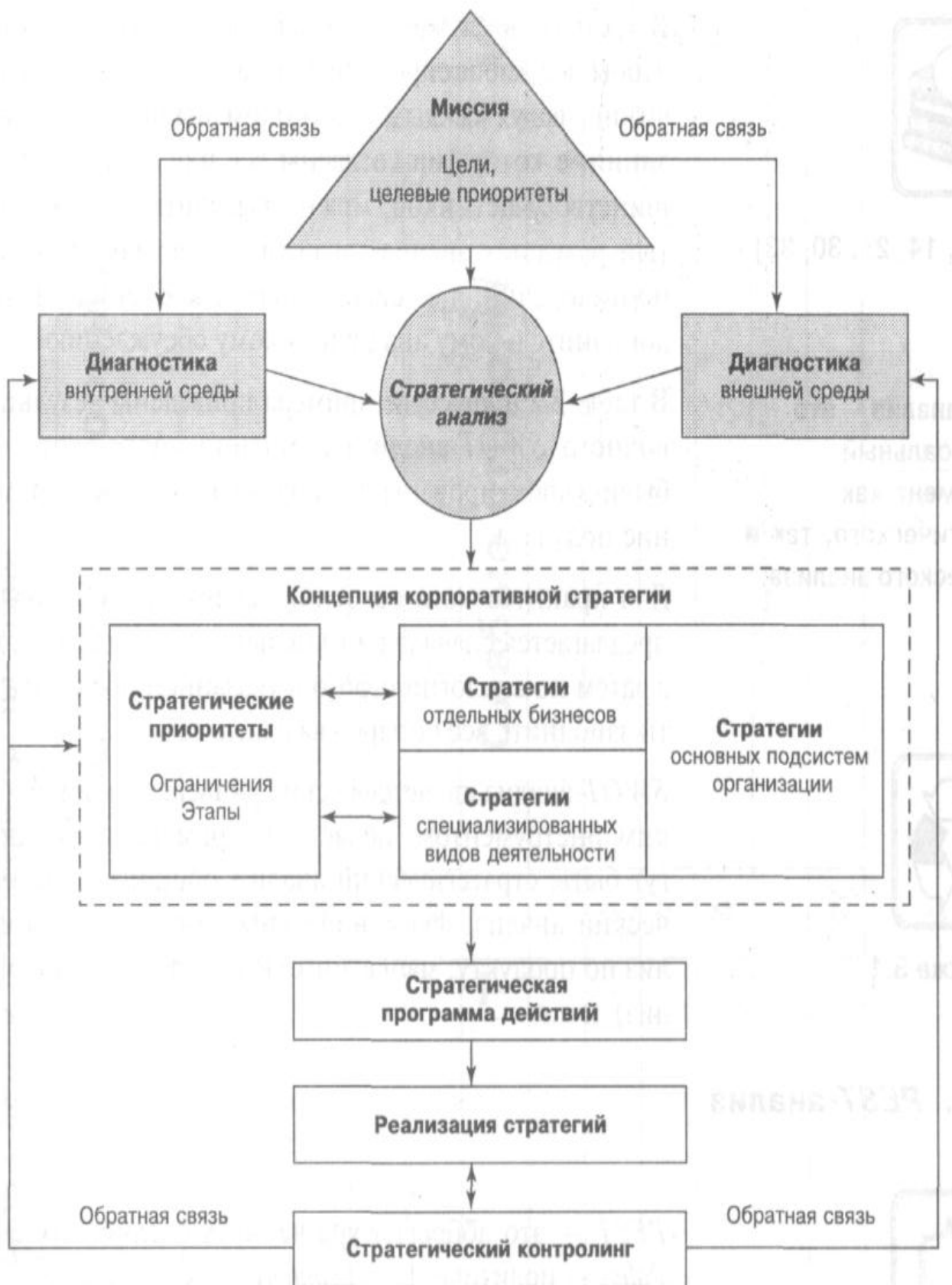


Рис.1. Модель стратегического управления

Во – вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем.

В – третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления.

В – четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

В – пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование.

Таким образом, деятельность по стратегическому менеджменту направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Стратегический менеджмент выполняет следующие функции:

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы их достичь. По сути своей функция планирования отвечает на три основных вопроса.

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся это сделать?

Организация. Поскольку всякую работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации выступает определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из общего количества заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по стратегическому менеджменту. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям полномочия (права) использовать ресурсы организации.

Мотивация. Задача функции заключается в выявлении побудительных мотивов деятельности каждого члена организации с целью адресного делегирования конкретных заданий.

Контроль – это процесс, обеспечивающий организации действительного достижения своих целей. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя, месяц, год

или более отдаленный момент в будущем. За этот период могут произойти различные, в том числе и неблагоприятные изменения: работники — отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом; приняты законы, запрещающие подходы, избранные руководством, появится новый сильный конкурент, который затруднит организации реализацию ее целей; люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Все большему и большему числу компаний приходится считаться с общественными правами, ценностями и приоритетами, учитывать и следить за законодательством и регулируемыми нормами в процессе анализа ситуаций вокруг фирмы. Это становится все более необходимым в условиях нарастающего внимания и давления со стороны общественности и средств массовой информации. Задача сделать стратегию организации соответствующей социальным требованиям подразумевает:

- проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;
- позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;
- постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулируемыми нормами;
- поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
- обеспечение гражданской позиции компании в обществе. Идея социальной адаптации хорошо просматривается в формулировках миссии компании.

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции — существенные факторы, определяющие стратегию. Оценка компанией этих факторов непосредственно влияет на то, какую позицию ей надо занимать на рынке и какой будет стратегия конкурентной борьбы. Стратегия компании должна максимально соответствовать специфике отрасли и конкурентной окружающей среде.

Когда компания решает, что ее присутствие в данной отрасли становится все менее привлекательным и выгоднее направлять инвестиции в какую-либо другую сферу, она может выбрать стратегию замораживания и изъятия капиталовложений. Если уровень конкуренции значительно усиливается, компания обязана предпринять какие-либо меры по защите своих позиций.

• Возможности компании и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Обе составляющие необходимо учитывать при осуществлении стратегических действий. Стратегию необходимо строить так, чтобы реализовывалось как можно больше возможностей, особенно тех, которые связаны со стабильным конкурентным преимуществом и доходностью компании.

• Аналогично стратегия должна быть направлена на защиту компании от внешних угроз настоящему и будущему ее положению. Хорошо обоснованные стратегические цели компании направлены на обеспечение возможностей роста и защиты ее настоящего и будущего положения от внешних угроз.

Менеджеры разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания и принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия решено выбрать одно направление, в котором будет развиваться фирма.

Контрольные вопросы

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
2. Эволюция стратегического менеджмента.
3. Функции стратегического менеджмента.
4. Какие принципы присущи стратегическому менеджменту?
5. Из каких этапов состоит процесс стратегического менеджмента?

Глава 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ И СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ

2.1. Понятие миссии компании

Основной вопрос относительно стратегии компании, который задает себе руководитель высшего звена, звучит так: "Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?". Для того чтобы четко и обоснованно ответить на него, менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать возможные потребности компании на 5-10 вперед. То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением - **миссией** фирмы. Устанавливая миссию, менеджер определяет сферу деятельности ком-

пании, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. Менеджеру необходимо стратегически обдумать сферу деятельности фирмы. Все это должно сопровождаться разработкой концепции долгосрочного развития фирмы. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке, и является стратегическим видением. Развивая и обнародую, миссию и стратегическое видение, менеджер знакомит сотрудников со смыслом цели и убедительно объясняет направления будущего развития.

Миссия обычно определяет сферу деятельности компании, детализирует ее статус, декларирует принципы работы, выражает намерения руководства. Она обычно отражает общую цель компании в субъективном представлении ее руководством.

Миссия рассматривается скорее не как база для формирования системы целей компании, а как ориентир для разработки ее стратегии и как способ публичного провозглашения статуса и намерений компании с тем, чтобы деловые круги, потребители товаров и услуг, персонал компании и общество в целом имели представление о ее назначении, необходимости и полезности.

Американские фирмы по-разному объявляют миссию организации. Для них миссия – упрощенное толкование общей цели компании, для других – намерения (философия) компании. Так, компания «Форд» провозгласила свою миссию в тезисе «предоставление людям дешевого транспорта». В этой краткой формуле нашло отражение намерение компании: сфера деятельности (транспорт), характеристика товара (дешевый транспорт) и ориентация на широкие слои потребителей (дать людям дешевый транспорт). Однако такой миссии нельзя поставить в соответствие критерий управления. И ее нельзя расчленить на композиционно подчиненные цели. Формулировка миссии как философии компании отражает качественную характеристику и содержит саморекламу. Например, компания может следующим образом сформулировать свою миссию.

Достижение высокого мастерства во всех сферах – в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни.

Цель – стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20% прибыли на вложенные активы.

Качество – неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей.

Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка творчества и обоснованного риска.

Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.

Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.

Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания – это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.

Определение и обнародование миссии следует признать целесообразным, так как это помогает предприятиям привлечь внимание деловых кругов и потенциальных клиентов и является первым шагом более корректной и полной постановки главной цели предприятия, а также установления соответствующего ей критерия. Отделение миссии от системы целей позволяет американскому менеджменту выдвинуть в качестве главной цели компании получение прибыли или повышение прибыльности.

При самом обобщённом и в то же время при самом углублённом 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 даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних людей». Определяя то, для него создана и существует организация, миссия придаёт действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только что они должны делать, но и для него 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 её функционирования.

В узком понимании – миссия, - это сформулированное утверждение относительно того, для него 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.

Основной вопрос относительно стратегии компании, который задает себе руководитель высшего звена, звучит так: "Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?". Для того чтобы четко и обоснованно ответить на него, менеджер должен ясно представлять себе характер деятельности своей фирмы на сегодняшний день и в будущем, а также продумать возможные потребности компании на 5-10 вперед. То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы. Устанавливая миссию, менеджер определяет сферу деятельности компании, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. Менеджеру необходимо стратегически обдумать сферу деятельности фирмы. Все это должно сопровождаться разработкой концепции долгосрочного развития фирмы. Именно то, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке, и является стратегическим видением. Развивая, и обнародую, миссию и стратегическое видение, менеджер знакомит сотрудников со смыслом цели и убедительно объясняет направления будущего развития.

Правильно определённая миссия, хотя и имеет философский смысл, тем не менее, обязательно несёт в себе что-то, что делает её уникальной в своём роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Далее речь пойдёт о миссии в узком понимании.

Как уже говорилось, целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации.

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

1. История фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировался её профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.

2. Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала.

3. Состояние среды обитания организации.

4. Ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей.

5. 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 её расшифровки должны быть отражены:

а) целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач нацелена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

б) сфера деятельности организации отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

в) философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

г) возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем её 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 выше перечисленными характеристиками организации при формировании миссии важным является отражение в содержании и в форме изложения миссии имиджа, которыми обладает организация.

2.2. Цели формирования миссии

Миссия должна быть 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 её высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, 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 положения миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятия этих положений последними. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности её положениям.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общие представления о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова её 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 неё 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 стратегий организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

- дает общий подход к распределению ресурсов организации и создаёт базу для оценки их использования;

- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым 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 отношения организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне её.

2.3. Система целей организации

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл её существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде её целей. Иначе говоря, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её 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 отсчёта в процесс контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организаций в целом.

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Цель служит для выработки направлений деятельности и прогресса компании. Каждый руководитель должен поставить перед собой определенную цель. Каждое подразделение фирмы должно иметь отдельные задачи для достижения общей цели компании.

В идеале фирма должна представлять собой единую команду, где каждое подразделение делает все возможное для достижения результатов в своей сфере, тем самым помогая компании выполнить поставленные перед ней задачи и реализовать стратегическое видение.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на: долгосрочные и краткосрочные.

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 одного – двух лет, и, соответственно, долгосрочными - цели, достигаемые через три - пять лет.

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

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 фиксации набора целей, существуют четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели:

1. доходы организации,
2. работа с клиентами,
3. потребности и благосостояние сотрудников,
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, описываемые 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.

-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 задание 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.

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Цель служит для выработки направлений деятельности и прогресса компании. Планируемые цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые - заставляют задуматься над тем, что необходимо предпринять сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе.

Каждый руководитель должен поставить перед собой определенную цель. Каждое подразделение фирмы должно иметь отдельные задачи для достижения общей цели компании. В идеале фирма должна представлять собой единую команду, где каждое подразделение делает все возможное для достижения результатов в своей сфере, тем самым, помогая компании выполнить поставленные перед ней задачи и реализовать стратегическое видение.

Контрольные вопросы

1. Что такое миссия организации?

2. Для чего формулируется миссия?
3. С учетом каких факторов нужно вырабатывать миссию?
4. Кто и с какой целью формулирует миссию организации?
5. Что такое цель организации? Существует ли разница между миссией и целью организации?
6. По сроку осуществления, на какие виды разделяются цели?
7. В каких направлениях наиболее часто устанавливаются цели?

Глава 3. ВИДЫ ПОВЕДЕНИЯ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Виды поведения в организациях

Стратегическое видение – образ будущего состояния организации, которое по средствам систем существенных характеристик дает профессиональное качественное представление о бизнес - успехе организации в конкретной стратегической перспективе.

Первичная концепция стратегического управления связано с двумя противоположными типичными стилями поведения организации: приростным и предпринимательским.

Приростный тип – это развитие организации с минимальными изменениями относительно традиционного поведения.

Предпринимательский тип – это целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим победу в конкурентной борьбе и максимум прибыли.

Приростной стиль организационного поведения присущ большинству организаций (фактически у всех бесприбыльных целевых организаций, таких, как больницы, образовательные учреждения). Он направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее отношениях с внешним окружением. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются. Поскольку социальные изменения неизбежны, организация может исключить их полностью. При этом реакция на изменения происходит постфактум: действие предпринимается, когда необходимость изменений стала явной и настоятельной. Решения направлены на минимизацию изменений в сложившемся положении. Поиск альтернатив ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Приростное поведение свойственно как коммерческим, так и бесприбыльным организациям. Тем не менее коммерческие организации значительно отличаются от других организаций, обслуживающих потребности общества. Большинство организаций, действующих в приростном стиле, все-таки стремятся к эффективной деятельности; те, которые прекращают погоню за эффективностью, в долгосрочном плане не выживают. С другой стороны, некоммерческие организации имеют тенденцию к бюрократизации, ограничиваясь разработкой свода правил и процедур «как ведется дело». В то время как в одних организациях приростный стиль применяется для обеспечения эффективного использования ресурсов, в других он направлен на сохранение определенного статус-кво.

Предпринимательский стиль организационного поведения предполагает совершенно иное отношение к изменениям; предпринимательская организация не только не подавляет и минимизирует, но стремится к изменениям. Вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности; вместо частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей и действий; вместо одной генерируются многочисленные альтернативы; при этом процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив, на непрерывное изменение достигнутого состояния.

Предпринимательский стиль встречается гораздо реже, чем приростный. В бесприбыльных организациях этот стиль можно наблюдать в период, когда вновь созданная организация находится в стадии поиска и определения задач, в стадии создания административной структуры. Затем она постепенно переходит к приростному образу действий, и предпринимательское поведение предается забвению, пока не назреет острый кризис, выданный глубокой эрозией ее социальной значимости. В последнее время средняя продолжительность жизни продуктов, рынков и целых отраслей постоянно и значительно сокращалась. Возникающие в таких условиях, как следствие, частые угрозы существованию организаций все в большей степени оставляют их обращаться к постоянной предпринимательской манере ведения дел. Однако если проанализировать все многообразие современных организаций, то окажется, что проявления предпринимательского поведения имеют место в относительном меньшинстве организаций; доминирующим остаётся приростный образ действий. Возможно, именно по этой причине предпринимательскому поведению

уделялось мало внимания теоретиками, занимающимися вопросами организации доказывали наличие только приростного образа действий, настаивая на необходимости для всех организаций сознательного и преднамеренного следования именно ему. Однако, несмотря на то, что исследователи организации фокусировали своё внимание на приростном образе действий, все большее число организаций вынуждено обратиться к предпринимательскому подходу, с тем чтобы обеспечить успех и выживание.

Задачи менеджера, занятого стратегическими вопросами, состоят в том, чтобы:

определить и провести стратегические изменения в организации;
создать организационную архитектуру, благоприятствующую стратегическим изменениям;
отобрать и воспитать работников (исполнителей и руководителей), способных провести стратегические изменения.

Деятельность по стратегическому менеджменту направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях, в то время как оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения целей организации. В коммерческой организации менеджер, занимающийся стратегией, занят наработкой потенциала прибыльности, а управляющий текущими операциями занят превращением этого потенциала в реальную прибыль.

В оперативном управлении основной вид деятельности - поставка товаров/услуг потребителям за определённое вознаграждение, достигаемая путем закупки, производства, реализации и маркетинга. Управленческие задачи включают определение общих оперативных задач мотивацию, координацию и контроль управляющих и исполнителей в рамках организации в процессе выполнения задач.

Характеристики двух указанных типов организации представлены в таблице 1.

Первый конечный результат стратегического управления - это системный потенциал для достижения целей организации в будущем.

Второй конечный результат – структура организации и ее внутренние изменения, обеспечивающие чувствительность организации к изменениям внешней среды и соответствующую адаптацию.

Таблица 1

Сравнение характеристик организаций

Характеристики организаций	Предпринимательское	Приростное
Организационная структура	1.Стабильная или расширяющаяся 2.Деятельность организована в соответствии и процессом переработки ресурсов 3. Стремление к экономии в масштабах производства 4.Виды деятельности увязаны слабо	1. Гибкая, структурно меняющаяся 2.Деятельность организована в соответствии с проблемами 3.Виды деятельности жестко увязаны
Решение управленческих проблем: признание необходимости действий;	1.Реакция в ответ на возникшую проблему 2.С запаздыванием по отношению к появлению проблемы	1.Активный поиск возможностей 2.Предвидение проблем

В отличие от стратегического управления организации, которая предназначена для обеспечения стратегических позиций, оперативный менеджмент использует уже существующую стратегическую позицию организации для достижения ею конкретных тактических целей. Менеджеры, занимающиеся стратегическим управлением, в первую очередь обеспечивают постоянный потенциал прибыльности организации, а оперативный менеджмент – превращение потенциала в реальную прибыль.

Конечный результат оперативного управления – это реализация продуктов- товаров организации ее конкретным клиентам- потребителям за конкретные цены.

Стратегическое и оперативное управление требуют создания и поддержания адекватной, так называемой организационной архитектуры, а также соответствующих подсистем персонала, включающих определенную квалификацию, мотивацию и т.д.

Стратегическая культура является открытой, гибкой и изобретательной; а для оперативной культуры характерно консервативное

отношение к изменениям и нацеленность на традиционный рост эффективности производства.

Существует определенная связь между типами организационного поведения и видами управления, а именно: стратегическое управление требует предпринимательского поведения, а оперативное управление - приростного. Данная зависимость в виде матрицы представлена на табл.2.

Таблица 2

Тип поведения	Вид управления	
	стратегическое	оперативное
Предпринимательский	+	-
Приростный	-	+

Один из основных выводов, которые можно сделать, сводится к следующему:

- в первой половине XX века стратегическое и оперативное поведение, а также соответствующий менеджмент выступали для организации как альтернативные;
- возможность второй половине XX столетия компании все больше нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления;

организационные архитектуры, которые соответствуют разным типам поведения, имеют свой характер, отличаются друг от друга и находятся в определенном противоречии.

Отличие стратегического менеджмента от стратегического планирования и по существу, и по форме определяется указанными различиями и противоречиями между двумя типами организационного поведения.

Для достижения гармоничного развития и обеспечения своей стратегической и тактической эффективности, компаниям необходимо уметь создавать гибкие организационно-структурные формы, т.е. системы, которые соответствуют и двум указанным типам поведения, и двум видам управления одновременно.

3.2. Конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке. Она связана не с отличными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для клиентов делающих покупку.

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность- это реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекателен для потребителя, чем товары их конкурентов». Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики.

Конкурентоспособность товара пропорционально неоплаченной (или доставшейся покупателю даром) части потребительской ценности товара. У каждого конкурентоспособного товара цена реализации ниже потребительской ценности. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от использования товара дополнительной прибыли. Для поставщика она соответствует «запасу конкурентоспособности» его продукции.

Все коммерческие организации действуют в конкретной рыночной среде. У всех организаций одна главная цель – получение прибыли. Одним участникам рынка достижение указанной цели в той или иной мере удастся, а другим – нет. Таковы реалии любого рынка.

Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, характеризуется понятием «конкурентоспособность».

Конкуренция в бизнесе. Классическими работами по анализу конкуренции в бизнесе считают работы профессора Гарвардской школы бизнесе Майкла Портера. Он утверждает, что суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием 5 основных сил, которые представлены на рис.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 бизнесе, 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».

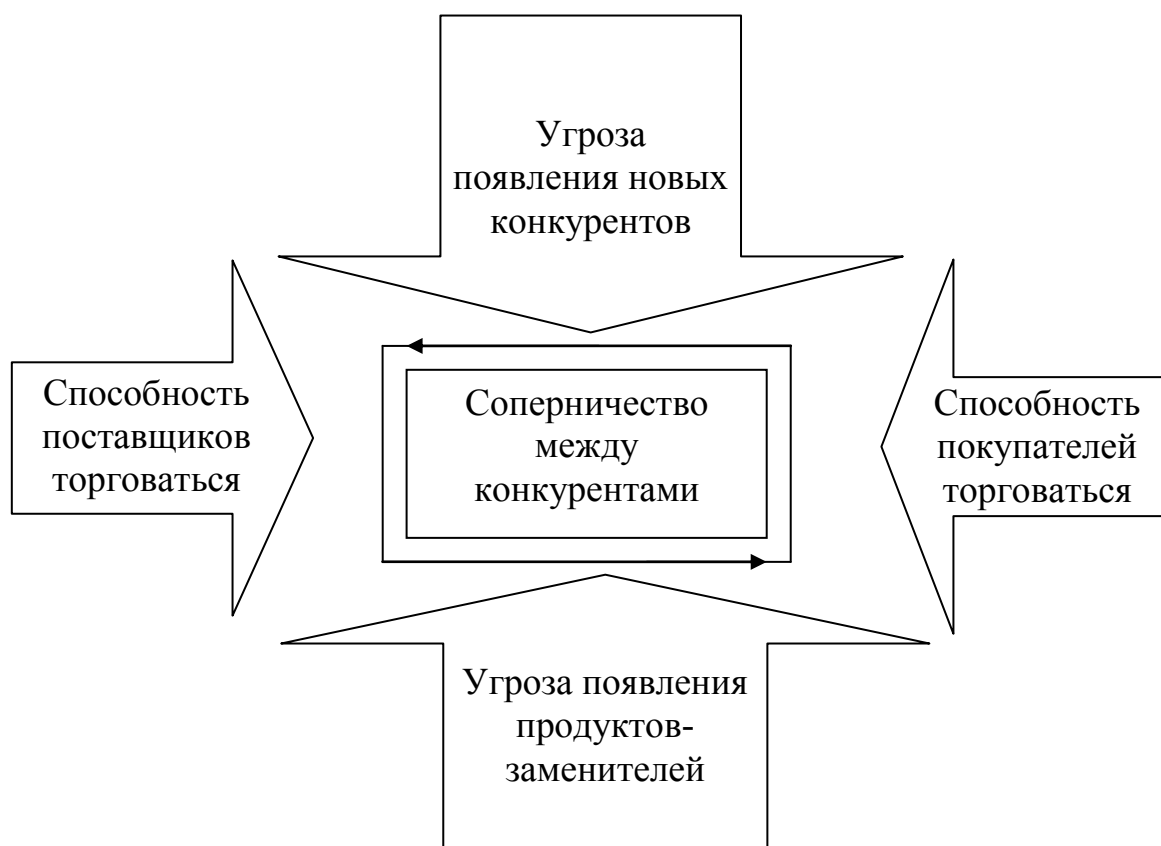


Рис. 2. Пять сил конкуренции (По Майклу Портеру).

Общий потенциал прибыльности бизнеса снижается из-за угрозы появления новых конкурентов и продуктов-заменителей. Сильные поставщики и покупатели, которые могут торговаться, отстаивать свои собственные интересы, также снижают прибыль конкретной 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 (дополнительные затраты на качество торговли и после продажного сервиса, расходы на рекламу и т.д.).

По мнению М. Портера, доля рынка и уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам:

- проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- воздействию продавцов (поставщиков);
- силе воздействия покупателей (клиентов).

Появлению новых конкурентов, по М. Портеру, могут мешать следующие факторы:

- низкие издержки уже обосновавшихся в отрасли фирм;
- дифференциация продуктов и услуг, уникальность товара и его торговой марки (появление товаров-подделок подчеркивает непревзойденность этих товаров);
- необходимость крупных начальных инвестиций;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового товара;
- необходимость создания новых каналов распределения товаров;
- политика государства (правительства), не способствующая проникновению товаров на рынок через установление высоких таможенных пошлин или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков в бизнесе.

Препятствиями для проникновения товаров-заменителей (субститутов) может стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей.

На интенсивность внутриотраслевой конкуренции влияют следующие факторы:

- количество конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;

- наличие барьеров снижения издержек, например, стабильно высокие постоянные затраты;
- способность фирмы выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков;
- насыщенность (зрелость) рынков.

Конкретные значения каждой из пяти сил – в данной отрасли и в данное конкретное время – определяются конкретной ситуационной структурой бизнеса; т.е. тем ситуационным сочетанием ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данном бизнесе.

3.3. Конкурентные преимущества

Конкурентную 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 фирм разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами меньше, чем у конкурентов.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или после продажного 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 технологий, 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 технологической цепочки производства и реализации товара;
- ✓ новые запросы потребителей;
- ✓ появление нового сегмента рынка;
- ✓ изменение «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 уникальных товаров и услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами, можно удерживать более длительный срок.

Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, специализированное обучение персонала, в проведении НИОКР, а также инвестиции 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 по средствам устойчивого удержания конкурентного преимущества, организация в своей собственной деятельности должна постоянно проводить адекватные стратегические и оперативные изменения.

Базовые конкурентные стратегии.

Вид конкретного преимущества и сфера, в которой оно достигается, объединяет понятия базовой конкретной стратегии (БКС).

В основе концепции БКС лежит идея, что каждый из таких стратегий базируется на определенном конкретном преимуществе.

Для того, чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию.

В реальном бизнесе практикуют следующие три БКС:

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

Дифференциация, как и лидерства по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил, но совершенно иным способом. Не смотря 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 конкретных сил, представленных на рис.1

3. **Стратегия фокусирования** (по Портеру), 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.

- ✓ **Фокусированное лидерство по издержкам**

- ✓ **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, т.к. по существу указанные БКС являются альтернативными.

Контрольные вопросы

1. Какие стили организационного поведения существуют?
2. Проведите сравнение характеристик организаций.
3. Что такое конкурентоспособность организации?
4. На какие виды делятся конкурентные преимущества?
5. Понятие базовых конкурентных стратегий и его виды.

Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Многофакторный анализ внешней среды организации

«Если бы мы могли сначала знать, где мы находимся и куда движемся, то тогда мы могли бы лучше судить о том, что делать и как делать»

Авраам Линкольн

Основным и определяющим моментом в процессе выбора стратегии является стратегический анализ, так как правильно сделанный анализ это путь к выбору правильной стратегии.

Сделать стратегический выбор - это означает связать бизнес решения и конкурентоспособные действия, собранные по всей компании, в единый узел. Это единство действий и подходов будет отражать вашу текущую стратегию. Новые действия и подходы, находящиеся на обсуждении, покажут возможные пути изменения и преобразования текущей стратегии. Разработка стратегии является одной из основных функций менеджмента. Разработка долгосрочной стратегии, развитие конкурентоспособных и эффективных стратегических действий и бизнес подходов, а также удачное выполнение самой стратегии - рецепт успеха в бизнесе.

Совершенство организации - это совершенное исполнение совершенной стратегии. Стратегия компании должна максимально соответствовать специфике отрасли и конкурентной окружающей среде.

Когда компания решает, что ее присутствие в данной отрасли становится все менее привлекательным и выгоднее направлять инвестиции в какую-либо другую сферу, она может выбрать стратегию замораживания и изъятия капиталовложений. Если уровень конкуренции значительно усиливается, компания обязана предпринять какие-либо меры по защите своих позиций.

• Возможности компании и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Обе составляющие необходимо учитывать при осуществлении стратегических действий. Стратегию необходимо строить так, чтобы реализовывалось как можно больше возможностей, особенно тех, которые связаны со стабильным конкурентным преимуществом и доходностью компании.

- Аналогично стратегия должна быть направлена на защиту компании от внешних угроз настоящему и будущему ее положению.

Хорошо обоснованные стратегические цели компании направлены на обеспечение возможностей роста и защиты ее настоящего и будущего положения от внешних угроз.

Для того чтобы сделать правильный выбор альтернатив стратегий в условиях сильной конкуренции организациям нужно проводить многофакторный системный анализ внешней и внутренней среды организации. Чаще всего стратегический анализ начинают с исследования так называемой внешней среды организации.

Внешняя среда организации — это конкурентная среда, где организация осуществляет реализацию своего продукта. Состояние такой среды постоянно меняется. Поэтому, как уже отмечалось, важнейшая задача стратегического управления организации — обеспечение ее эффективной адаптации к любым значимым изменениям внешней среды.

Очевидно, что для выполнения такой задачи необходимо проводить сбор, мониторинг и стратегический анализ соответствующей информации. Так как современная внешняя среда любой организации характеризуется постоянным нарастанием факторов сложности и неопределенности, то и стратегический анализ такой среды должен быть адекватно многофакторным, системным и высокопрофессиональным. При этом, по уже устоявшейся традиции исходным методом стратегического исследования внешней среды является **SWOT - анализ**.

*SWOT** — это аббревиатура четырех английских слов: *S — Strengths* — сильные стороны, *W — Weaknesses* — слабые стороны, *O — Opportunities* — возможности, *T -- Threats* — угрозы

SWOT - анализ внешней среды может проводиться как индивидуально, так и в группах. Практический опыт, особенно для ситуаций первого цикла SWOT - исследований, свидетельствует в пользу группового SWOT - анализа.

По правилу анализ проводится в два этапа. На первом этапе сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем - «Угрозы». На втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем - «Слабые стороны».

К особенностям целевого SWOT -анализа при исследовании внешней среды организации относятся следующие.

Во-первых, необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т.е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы».

Во-вторых, анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе.

Последовательность проведения SWOT-анализа возможности/угрозы, - сильные/слабые стороны

В-третьих, в случае коллегиального анализа лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа; а позиции, по которым возникли противоречия, т.е. своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

SWOT - анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и т.д.

Анализ ближней внешней среды. При проведении системного стратегического анализа внешней среды организации целесообразно различать дальнюю и ближнюю внешние среды. Основными компонентами ближней внешней среды являются следующие:

Ресурсы. Внешняя среда организации - это не только среда реализации ее продукта, но это еще и сфера, которая постоянно предоставляет новые возможности для развития бизнеса организации. Внешняя среда - это своеобразный или особый бизнес-ресурс организации.

В основном именно в качестве ресурса выступает определенная часть так называемой ближней сферы внешней среды организации. К ресурсной части ближнего окружения организации относятся:

1 - рынок рабочей силы (человеческий ресурс);

- 2 - рынок капитала (финансовый ресурс);
- 3 - рынок технологий (технологический ресурс);
- 4 - рынок поставщиков комплектующих (ресурс кооперации);
- 5 - рынок всех других факторов бизнеса организации (системный ресурс факторов бизнеса).

Любой из указанных ресурсов имеет очень большое значение для эффективной деятельности организации. Поэтому качественный стратегический анализ каждого отмеченного ресурса как фактора ближней внешней среды, а также их системный многофакторный анализ в целом - это приоритетная цель подсистемы стратегического анализа и всего стратегического управления организацией.

Кроме того, каждый фактор ближней внешней среды организации должен быть одним из центральных объектов ее специализированного стратегического исследования. А эффективные системные решения по их использованию — это предмет особых специализированных стратегий.

Так, человеческий ресурс и возможность его привлечения с рынка труда - предмет стратегии управления персоналом организации. Ресурс кооперации - предмет производственной стратегии. Эффективное использование возможностей рынка капитала — одна из ключевых частей финансовой стратегии; рыночный технологический ресурс — предмет технологической стратегии и т.д.

Потребители. Важнейший сегмент ближней внешней среды организации составляют потребители или покупатели ее продукто-товара. Для любого менеджера является очевидным, что и тактиче-ский и стратегический анализ покупателя -- это важнейшая задача управления организацией.

Конкуренты. Другим важным сегментом ближней внешней среды организации являются ее конкуренты.

Важность стратегического анализа главных и основных конкурентов организации очевидна. Стратегический анализ конкурентов — это специальный объект продуктово-маркетинговой стратегии организа-ции. А на обеспечение конкурентоспособности нацелены все специа-лизированные стратегии организации.

Стратегия как единое целое, в конечном счете, сводится к удержанию, созданию и развитию стратегических конкурентных преимуществ данной конкретной организации.

4.2. Анализ дальней внешней среды организации

Общепризнанный критерий разделения внешней среды на дальнюю и ближнюю внешнюю среду сводится к тому, что дальняя внешняя среда, в отличие от ближней, при всей своей значимости особого или специфического значения именно для данной конкретной организации не имеет. Поэтому дальнюю внешнюю среду называют также общей внешней средой организации.

PEST - анализ - это конкретный инструмент стратегического анализа именно дальней внешней среды организации.

PEST - это аббревиатура четырех английских слов: P - *Policy* — политика, E – *Economy* - экономика, S — *Society*— общество (социум), T – *Technology* - технология.

Из названия метода видно, что среди бесчисленного множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, PEST - анализ выделяет 4 основные группы. Это означает, что данным инструментом стратегического анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации.

Политический фактор внешней среды должен изучаться в первую очередь, так как главный политический вопрос - это вопрос о власти. А центральная власть регулирует механизм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий получения основных ресурсов для деятельности любой организации.

Анализ экономического аспекта внешней среды организации позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются основные экономические ресурсы. Для большинства конкретных организаций это является важнейшим общим условием их деловой активности.

Конкретную ситуацию, показывающую, какое значение для стратегии развития конкретной организации имеют экономические решения, принимаемые на уровне дальней внешней среды, иллюстрирует пример ниже.

Социальная компонента внешней среды в наибольшей степени связана с формированием потребительских предпочтений населения. Этим, как правило, и определяется ее особое значение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе.

Значение технологического фактора внешней среды представляется тоже почти очевидным. В современных условиях быстрых технологических изменений перед любой организацией стоит постоянная угроза потери рынка продукта из-за его вытеснения технологически более совершенным продуктом.

Поэтому цель стратегического анализа технологического аспекта развития внешней среды такова - анализ должен обеспечивать организацию информацией, которая позволяет ей вовремя перестроиться на производство или реализацию технологически перспективного продукта и параллельно с этим организация обязана успевать получать достаточную прибыль от своих традиционных продуктов и при этом уметь вовремя от них отказываться в пользу более перспективных.

В заключение по PEST - анализу отметим следующие две позиции.

1. Стратегический анализ каждой из указанных 4 компонент должен быть достаточно системным, так как в жизни все эти компоненты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любой из компонент, как правило, влияет на всю цепочку. И такие изменения для конкретной организации в каждой конкретной ситуации могут стать или угрозой, или, наоборот, новой стратегической возможностью ее будущего бизнес - успеха.

2. PEST - анализ - это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Но реальная жизнь, во-первых, шире и многообразнее 4 составляющих его элементов. А во-вторых, для каждой конкретной организации в ее внешней среде существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на ее конкретный бизнес.

Внешняя среда организации — это конкурентная среда, где организация осуществляет реализацию своего продукта. Состояние такой среды постоянно меняется.

Поэтому, как уже отмечалось важнейшая задача стратегического управления организации - обеспечение ее эффективной адаптации к любым значимым изменениям внешней среды.

Очевидно, что для выполнения такой задачи необходимо проводить сбор, мониторинг и стратегический анализ соответствующей информации. Так как современная внешняя среда любой организации характеризуется постоянным нарастанием факторов сложности и не-

определенности, то и стратегический анализ такой среды должен быть адекватно многофакторным, системным и высокопрофессиональным.

Отдельные факторы внешней среды на разные организации оказывают разное воздействие. При этом считается общепризнанным, что крупные организации от дальней внешней среды зависят больше, чем мелкие. Анализ внешней среды проводится с целью определения возможностей и выявления угроз для компании. При этом ставится задача найти ответы на следующие вопросы:

1. Какие возможности не используются и какие опасности не учитываются компанией?
2. Какова значимость этих возможностей и опасностей?
3. Что надо сделать, чтобы использовать наиболее значимые возможности и избежать сильных угроз? Внешние факторы, с которыми имеет дело компания, относятся к таким сферам, как: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международные отношения, социальная сфера.

Выделим наиболее важные факторы в каждой из этих сфер.

Экономические факторы:

- темпы инфляции и дефляции;
- уровень занятости населения;
- бюджетный баланс;
- стабильность курса рубля;
- ставки по кредитам;
- тарифы на транспортные услуги и энергоресурсы;
- налоговые ставки.

Политические факторы:

- таможенная политика;
- антимонопольная политика;
- разделение полномочий федеральных и региональных органов власти;
- жесткость государственного регулирования экономики;
- льготы и свободные экономические зоны;
- инвестиционная политика;
- политика приватизации.

Рыночные факторы:

- формы рынка в заинтересованной сфере деятельности;
- жизненные циклы спроса;

- интенсивность конкуренции;
- цены на факторы производства;
- доходы различных социальных групп;
- динамика спроса и предложения.

Факторы конкуренции:

- какими мотивами руководствуются конкуренты: мотивами индивидуализма, соперничества или агрессии?
- можно ли ожидать со стороны конкурентов рефлексивное воздействие? На какие стороны деятельности компании возможны такие воздействия?
- в каких направлениях деятельности конкурент готов идти на кооперацию? Почему?
- удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
- какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
- в чем уязвимость конкурента?
- что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

Производственно-технологические факторы:

- состояние производства на внешних для компании участках технологических цепей;
- возможности новых технологических разработок;
- уровень технологии конкурентов;
- темпы обновления технологии;
- состояние внешних звеньев системы развития.

Международные факторы:

- возможности и ограничения, вызванные деятельностью международных и региональных организаций (ВТО - всемирная торговая организация; ОПЕК — организация стран-экспортеров нефти; КОКОМ — координационный комитет по экспортному контролю; ЕС — Европейское сообщество «общий рынок и др.);
- возможности и ограничения, вызванные экономическим союзом стран СНГ (в частности, условия поставок товаров);
- изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков;
- зарубежные стратегии защиты или расширения компаний или отраслей.

В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия действующей на внешнем рынке фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

Социальные факторы:

- социальная напряженность в обществе;
- уровень предложения на рынке рабочей силы;
- имидж компании в обществе;
- движение в защиту прав потребителей;
- активность профессиональных союзов в защите прав трудящихся;
- условия жизни различных социальных групп.

Общепризнанный критерий разделения двух указанных сред сводится к тому, что дальняя внешняя среда, в отличие от ближней, при всей своей значимости особого или специфического значения именно для данной конкретной организации не имеет. Поэтому дальнюю внешнюю среду называют также общей внешней средой организации.

PEST - анализ - это конкретный инструмент стратегического анализа именно дальней внешней среды организации.

Отдельные факторы внешней среды на разные организации оказывают разное воздействие. При этом считается общепризнанным, что крупные организации от дальней внешней среды зависят больше, чем мелкие.

4.3. Системный анализ внутренней среды

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации - это уже упоминавшийся SWOT - подход, но только в части SW, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации, который называется **SNW – анализом** организации.

Управленческие цели традиционного SW - подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и попытаться дополнительно усилить; а слабые стороны — т.е. плохой внутренний ресурс - устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использо-

вать как «кирпичики» для построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, - «ликвидировать как класс, который для данной организации является вредным и чуждым».

SNW - это аббревиатура трех английских слов, которые означают: *S – Strength* - сильная позиция (сторона), *N - Neutral* - нейтральная позиция, *W – Weakness* - слабая позиция (сторона).

Таким образом, при SNW подходе или стратегическом SNW - анализе все изложенное про SW - подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. TV-позиция.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

В результате получаем: во-первых, при SNW - подходе все достоинства SW - подхода остаются в силе; во-вторых, при SNW - анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем — кроме одной - ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору — в состоянии S (сильная).

Следовательно, SNW - подход — это значимое развитие SW / SWOT - подхода. Вместо знака «t» следует поставить конкретную цифру, которая определяет исследуемую Вами стратегическую перспективу, т.е. 2 или 3 года, 5 лет и т.д.

Причем альтернатива — это интегральная качественная оценка соответствующий конкретный позиций внутренней среды Вашей организации в данный конкретный ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Следующим шагом стратегического анализа являются определение, в какой мере компания обладает внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Обследованием целесообразно охватить:

1. Состояние компании как объекта управления и возможности повышения ее организационного потенциала:

- структура и организационный потенциал компании, ее связи и участие в других компаниях;
- состояние и динамика факторов производства (основных производственных фондов, трудовых и информационных ресурсов);
- использование имеющегося производственного потенциала;
- состояние внутренней части системы развития компании и ее связи с внешними организациями развития;
- состояние каналов сбыта и сети послепродажных услуг.

2. Деятельность компании по стадиям жизненного цикла продукции/технологии и возможности ее совершенствования, в том числе:

- структура деятельности;
 - исследование общественных потребностей, возможностей и способов их удовлетворения и использования;
 - создание опытных образцов технологического оборудования (или участие в этом процессе);
 - создание опытных образцов продукции;
 - изготовление технологического оборудования (или его модернизация);
 - монтаж и наладка технологического оборудования (или участие в этом процессе);
 - эксплуатация технологической системы;
 - изготовление продукции;
 - обращение продукции (маркетинг);
 - обслуживание продукции у потребителя;
 - утилизация продукции (или участие в этом процессе).
3. Механизм и организация управления, в том числе:

- состояние и возможности повышения эффективности экономического, мотивационного, организационного и правового механизмов
- состояние и возможности совершенствования системы управления - качества руководящих кадров, главных и функциональных менеджеров и их способность справиться с решением новых проблем.

В зарубежной литературе по стратегическому планированию (США) наибольшее значение придают функциям маркетинга и производства.

ОПЕРАЦИИ. Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями (производством). Вот некоторые ключевые вопросы, на которые необходи-

мо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?
2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?
3. Является ли наше оборудование (мощности) современным, и хорошо ли оно обслуживается?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?
6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?
7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

МАРКЕТИНГ. При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования.

1. *Доля рынка и конкурентоспособность.* Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Вопреки общераспространенному мнению, чтобы обеспечивать прибыльность, нет необходимости контролировать рынок или даже занимать там преобладающее положение. Автомобильная промышленность дает два интересных примера. Товарная серия автомобилей марки «джип» корпорации «Америкэн Моторс» занимает только 2% автомобильного рынка США, однако «джипа» остается прибыльным и растущим направлением «АМК». Аналогичным образом автомобиль «Роллс-Ройс» имеет ограниченное распространение на рынке, но приносит прибыль своей материнской компании.

2. *Разнообразие и качество ассортимента изделий.* Многие фирмы довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий. В «Кросс Пен» выпускает ограниченный ассортимент авторучек высокого качества, а «Интернэшнл Теле-

фон энд Телеграф» одно время управляла 260 различными производственными отделениями. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий. -

3. *Рыночная демографическая статистика.* Трудную проблему для высшего руководства представляет контроль изменений на рынках и в интересах потребителей. Например, «постарение» Америки создало проблемы для производителей безалкогольных напитков, которые преуспевали на молодежном рынке, но оно означало также большие возможности для производителей витаминов, которые обслуживают более пожилых потребителей.

4. *Рыночные исследования и разработки.* Еще одной проблемой для руководства являются исследования и разработки новых товаров и рынков. В конкурентной среде бизнеса существенно необходимыми представляются исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

5. *Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.* Одним из наиболее слабых мест в современном предпринимательстве является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов. Многие фирмы могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов.

6. *Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.* Энергичная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Аналогичным образом творчески направленная реклама и продвижение товара служат хорошим дополнением к ассортименту изделий. Отдел сбыта «Ай Би Эм», может быть, является непревзойденным по своей компетентности и успеху. Работа по рекламе на фирме «Ко-Ка-Кола» подняла изделия этой фирмы на выдающийся мировой уровень. Координация сбыта, рекламы и продвижения товара является существенной управленческой функцией.

7. *Прибыли.* Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью от различных товаров и услуг является важным рычагом управления при анализе функции маркетинга. Для некоммерческих организаций первостепенной целью является эффективность операций. Здесь также эффективная доставка

товаров или услуг потребителю становится главным моментом функции маркетинга.

Перечень вопросов управленческого обследования должен быть разработан лицами, которые проводят его применительно к проблемам, предстоящим решению. Он должен быть одобрен руководителем, разрабатывающим стратегию.

Контрольные вопросы

1. Какие виды многофакторного системного анализа вы знаете?
2. С какой целью проводится стратегический анализ внутренней и внешней среды?
3. Сущность анализа ближней и дальней внешней среды.
4. Расскажите про методы анализа внешней среды.
5. Методы анализа внутренней среды.

Глава 5. ПРОЦЕСС ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВНОГО ВИДА СТРАТЕГИИ

5.1. Выбор стратегической позиции по модели Бостонской консультативной группы

В последние десятилетия жизнеспособность и успешная деятельность зарубежных фирм все более определяется тем, насколько они готовы переключить свое внимание с традиционных рынков и видов продукции на последствия идущих тенденций, вероятные опасности и новые возможности. Первым шагом в этом направлении стало внедрение стратегического планирования. Его дальнейшим развитием является планирование выбора стратегической позиции в конкуренции, основанное на концепции жизненных циклов спроса, технологии/спроса, товара и на концепции стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Консалтинговыми фирмами США разработано несколько моделей выбора стратегической позиции. Все они основаны на оценке будущего состояния стратегических зон по двум простым или комплексным параметрам (Y , X) и определении позиций этих СЗХ на основе распределения их параметров в ячейках матрицы 2x2 или 3x3 и реже 4x4.

Наиболее распространенными являются модели оценки по следующим параметрам:

МОДЕЛЬ	У	Х
Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) 2х2	Рост объема спроса	Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента
Матрица «Дженерал Электрик-«Мак-Кинзи» GE/McKinsey 2х2 или 3х3	Привлекательность рынка	Позиции фирмы в конкуренции

У российских компаний к настоящему времени нет практики стратегической сегментации своего окружения и развития рыночной структуры компании. Тем не менее возможно выделение СЗХ по изложенному выше алгоритму в интересах анализа и выбора стратегических позиций.

Опыт определения стратегических позиций российскими компаниями показывает, что они не обладают достаточной информацией для использования моделей БКГ и Мак Кинзи. В силу недостаточных маркетинговых исследований им не известно, на какой стадии жизненного цикла спроса на различных рынках находится выпускаемая ими продукция и поэтому они не могут предвидеть изменений темпов роста (или деградации) спроса, без чего невозможно применение даже простейшей модели анализа — бостонской матрицы. Еще более глубоких исследований окружения требует анализ по модели «Дженерал Электрик» — «МакКинзи».

В этих условиях для выявления конкурентных позиций на краткосрочный период могут быть применены простейшие показатели:

МОДЕЛЬ	У	Х
Матрица (3х3)	Объем продаж	Рентабельность
Матрица (3х3)	Объем продаж	Рейтинг покупателя

Двухмерная матрица «Темп роста — Доля на рынке». В этой модели анализа для каждой СЗХ определяется экспертная оценка будущих темпов роста и доли рынка по сравнению с долей ведущего конкурента. Распределение указанных параметров по ячейкам матри-

цы показывает сравнительные (по сравнению с ведущим конкурентом) конкурентные позиции фирмы в будущем (рис. 3).

Матрица БКГ предполагает следующий набор решений (политик):

- «звезды» — оберегать и укреплять позиции;
- «собаки» — по возможности избавляться от этих СЗХ, если нет веских причин их сохранять;
- «донные коровы» — жесткий контроль капиталовложений, передача избытка выручки под контроль высшего руководства;
- «дикие кошки» — проводить изучение: могут ли данные СЗХ при известных капиталовложениях превратиться в звезды.

Темпы роста спроса изменяются по кривой жизненного цикла спроса (рис. 4). Очевидно, что статус «звезды» и «дикой кошки» может иметь место на стадии *Б*, а статус «дойной коровы» и «собаки» — на стадии *Г*. Следовательно, со временем по мере замедления темпов роста меняется и статус СЗХ: «звезда» трансформируется в «дойную корову». Для компании очень важно предвидеть — как скоро это произойдет, так как от этого зависит политика капиталовложений. В матрице БКГ изменение статуса СЗХ показано пунктирными линиями.

«Дойные коровы», имеющие большую долю на рынке, получают большие суммы прибыли. В то же время компания в этих СЗХ придерживается стратегии ограниченного роста, что дает возможность перераспределять средства в пользу «звезд» и «диких кошек» (сплошные линии в матрице).

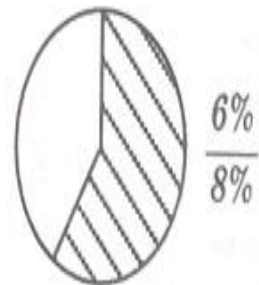
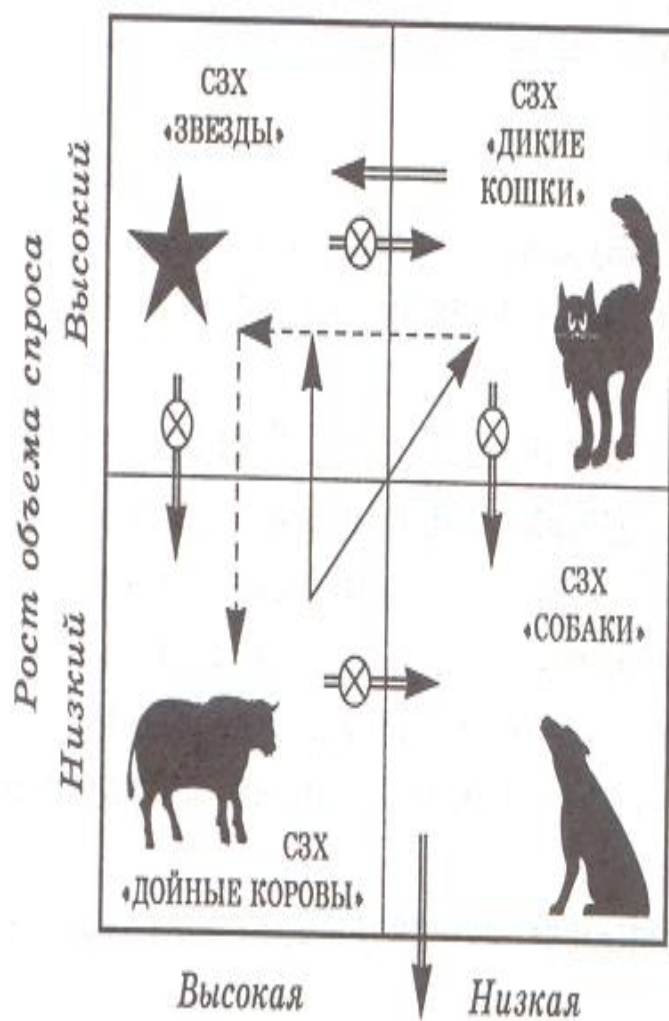
Возможное отображение СЗХ в матрице:

площадь круга — ожидаемый размер спроса;

заштрихованный сектор круга — доля рынка;

числитель дроби — ожидаемый удельный вес СЗХ в объеме продаж;

знаменатель дроби — ожидаемый удельный вес СЗХ в сумме прибылей.



а)

б)

Р и с. 3 Сравнительные конкурентные позиции компании в будущем

- а) Матрица БКГ:
- > — изменение статуса СЗХ;
 - > — перераспределение средств;
 - ====> — желательная политика;
 - ⊗====> — нежелательная политика.

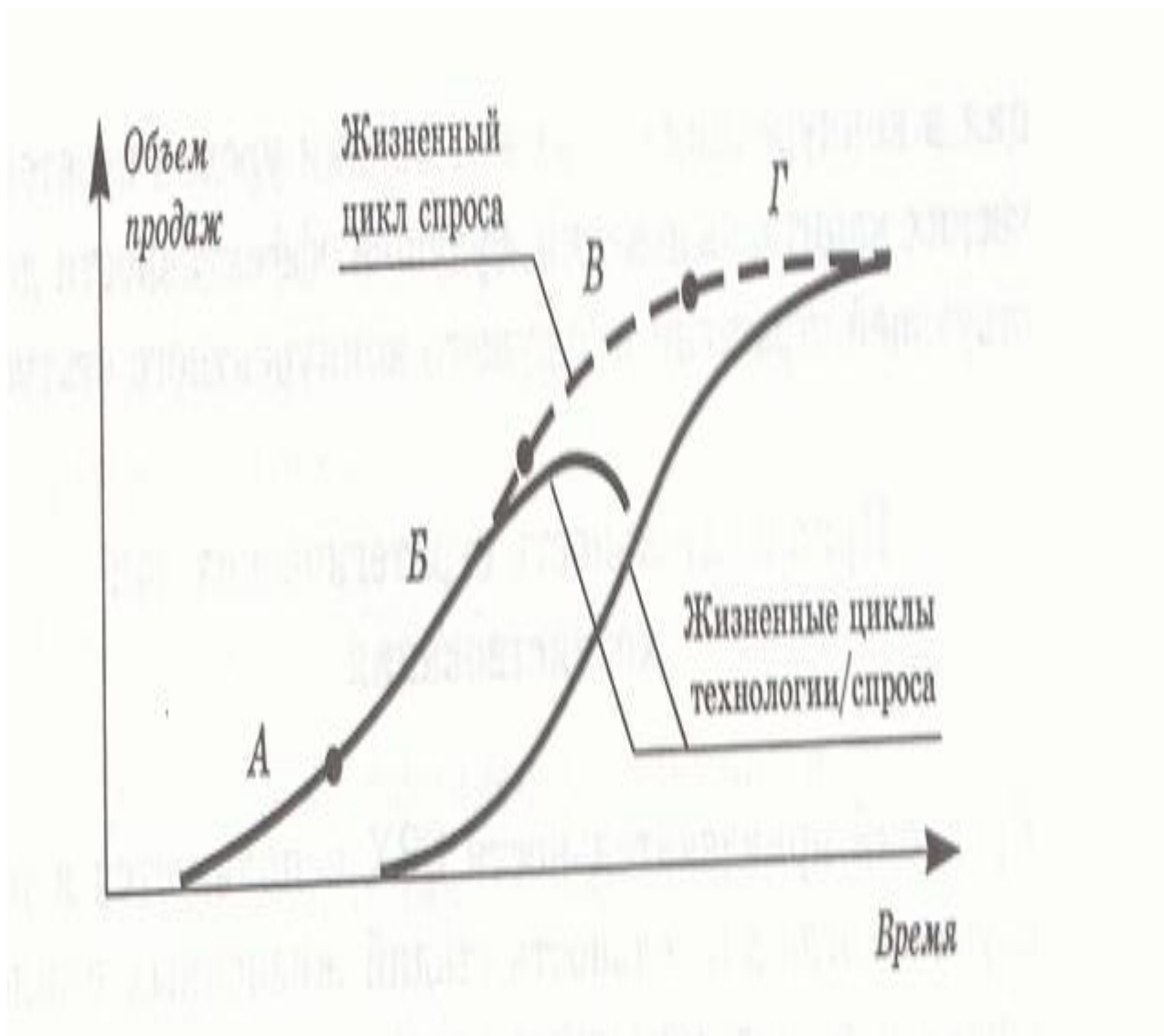


Рис. 4. Кривая жизненного цикла спроса

На практике применение матрицы БКГ ограничено по ряду причин:

- в случае, когда в обозримом будущем ожидается смена стадий жизненного цикла спроса и (или) значительная дестабилизация условий деятельности компании (как это имеет место, например, на стадии *В*, когда происходит смена технологий), измерение перспектив при помощи только показателя роста объема спроса может привести к грубым ошибкам;
- относительная доля компании на рынке служит достаточно надежным показателем прочности ее конкурентных позиций на стадии устойчивого роста спроса (стадия *Б* — когда технология стабильна, спрос растет быстрее предложения и конкуренция не очень остра). На

других стадиях на прочность конкурентных позиций компании больше влияют такие другие факторы, как: широта ассортимента, показатели качества, обновляемость продукции и т. п.

5.2. Трёхмерная модель выбора альтернативы

Модель GE/McKinsey. Модель GE/McKinsey, или матрица McKinsey, - многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. В название модели указываются фирмы, которые ее разработали и реализовали на практике: GE – компания General Electric и консалтинговая фирма McKinsey & Co.

Данная модель к началу 80-х годов в США представляла собой, пожалуй, самый популярный и распространенный инструмент стратегического управления, особенно среди крупнейших компаний. По некоторым данным, эту модель применили 45% американских компаний, входивших в список Fortune 500.

Матрица McKinsey – матрица формата 3х3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организаций. Считается, что полюсом модели GE/McKinsey является то, что она преодолевает существенный недостаток модели BCG – слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей матрицы.

В матрице McKinsey горизонтальная ось – это интервальная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса; а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

При составлении соответствующих интегральных оценок впервые были учтены не только показатели так называемых «объективных материальных факторов» типа прибыли, объема продаж, эффективности инвестиций; но и показатели так называемых «субъективных факторов», таких, как привлекательность рынка по спросу, влияние на рынок факторов технологий, изменчивость доли рынка, оценка качества соответствующего менеджмента и т.д.

Только одна такая характеристика основных оценочных показателей модели GE/McKinsey убедительно показывает, что полная методика данной модели является довольно обширной и относительно сложной.

Указанные сложные оценки делают модель GE/McKinsey как аналитический инструмент стратегического управления существенно

более богатым и мощным, а как модель бизнеса – значительно более реалистичной.

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

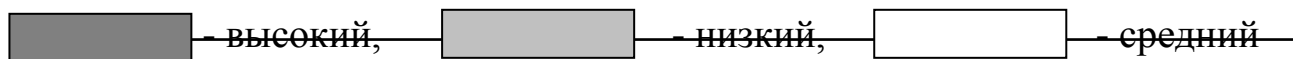
Таким образом, модель GE/McKinsey, прежде всего, должна дать определенную ранжировку всех бизнесов корпораций как кандидатов на получение на инвестиции по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Матрица GE/McKinsey

	Сильный	Средний	Слабый	Y ↑
Высокая	Победитель №1	Победитель №2	Промежуточный №1	
Средняя	Победитель №3	Промежуточный №2	Проигравший №1	
Низкая	Промежуточный №3	Проигравший №2	Проигравший №3	
X	100			0

X – конкурентный статус, Y – привлекательность рынка

Приоритеты для инвестирования



Если конкретная организация сумеет правильно позиционировать свои бизнесы по 9 клеткам матрицы McKinsey, то в зависимости от конкретной бизнес – ситуации по каждой из 9 позиций она сможет принять удачные стратегические решения. А это как раз и соответствует целям использования модели.

При этом следует учитывать, что обширная практика применения модели GE/McKinsey позволила исследователям сделать ряд

обобщений и предложить соответствующие типовые решения. И. Ансофф опубликовал свой вариант типовых решений.

Модель GE/McKinsey, как и любая другая модель, относительно бесконечно разнообразной «живой» бизнес – практики имеет ряд существенных ограничений. Например, к таковым относятся следующие три ограничения.

1. В соответствии с методикой модели конкурентный статус конкретного бизнеса устанавливается на текущий период времени, а затем он без существенных изменений экстраполируется на рассматриваемый стратегический период. Но на практике в течение стратегического периода конкурентная ситуация и реальный конкурентный статус любого бизнеса могут измениться любым образом.

2. Процесс стратегического выбора по модели – это пассивный упреждающий процесс, т.е. организация предугадывает будущее, которое должно состояться как бы без ее участия. Но на самом деле современные организации, особенно современные корпорации – лидеры, не ограничиваются только предугадыванием будущего. Они активно участвуют в его создании своими решительными предпринимательскими действиями: предложение рынку новых продуктов, реклама и системный маркетинг по формированию нужного спроса, внедрение новых технологий и т.д.

3. Модель GE/McKinsey структурирует бизнес портфель анализируемой организации по 9 конкретным позициям своей матрицы.

Но при этом модель не дает никакого системного ответа на вопрос о том, как надо оптимизировать этот портфель, и как (опять же системно) перестраивать данную уже сложившуюся структуру бизнесов в условиях всегда ограниченных ресурсов организации.

Контрольные вопросы

1. Какие виды моделей выбора стратегической позиции вы знаете?
2. Какие факторы учитываются при анализе двухмерной матрицы «Темп роста – доля на рынке»?
3. Каких стратегий должны придерживаться компании находящиеся на позиции дойных коров?
4. Каких стратегий должны придерживаться компании находящиеся на позиции диких кошек?
5. Как называется трёхмерная матрица и расскажите её сущность.
6. Какие факторы учитываются при анализе трёхмерной модели?

Глава 6. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ И ИХ РАЗРАБОТКА

6.1. Предпринимательские, организационные, трудовые стратегии

Каждая конкретная стратегия компании – это принятые её высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия. Формирование стратегии становится жизненно необходимым в тех случаях, когда возникают внезапные изменения во внешней среде компании. Причинами таких изменений являются: насыщение спроса, крупные изменения в технологии, неожиданное появление новых конкурентов, изменение социальных и экономических условий и т.д.

Стратегия компании должна максимально соответствовать специфике отрасли и конкурентной окружающей среде. Когда компания решает, что ее присутствие в данной отрасли становится все менее привлекательным и выгоднее направлять инвестиции в какую-либо другую сферу, она может выбрать стратегию замораживания и изъятия капиталовложений. Если уровень конкуренции значительно усиливается, компания обязана предпринять какие-либо меры по защите своих позиций. Все большему и большему числу компаний приходится считаться с общественными правам, ценностями и приоритетами, учитывать и следить за законодательством и регулирующими нормами в процессе анализа ситуаций вокруг фирмы. Это становится все более необходимым в условиях нарастающего внимания и давления со стороны общественности и средств массовой информации.

Задача сделать стратегию организации соответствующей социальным требованиям подразумевает:

- проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;
- позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;
- постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулирующими нормами;
- поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
- обеспечение гражданской позиции компании в обществе.

Идея социальной адаптации хорошо просматривается в формулировках миссии компании.

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции — существенные факторы, определяющие стратегию. Оценка компанией этих факторов непосредственно влияет на то, какую позицию ей надо занимать на рынке и какой будет стратегия конкурентной борьбы.

- Возможности компании и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Обе составляющие необходимо учитывать при осуществлении стратегических действий. Стратегию необходимо строить так, чтобы реализовывалось как можно больше возможностей, особенно тех, которые связаны со стабильным конкурентным преимуществом и доходностью компании.

- Аналогично стратегия должна быть направлена на защиту компании от внешних угроз настоящему и будущему ее положению.

Хорошо обоснованные стратегические цели компании направлены на обеспечение возможностей роста и защиты ее настоящего и будущего положения от внешних угроз.

Стратегия отличается от плана тем, что она разрабатывается в условиях неопределённости внешней среды, когда главная цель компании и составляющие её основные и локальные цели не могут быть определены с достаточной для практики определённостью и нельзя выработать конкретное задание для подразделений компании. Поэтому в стратегии нельзя сформировать пару, в которой для достижения каждой конкретной цели определяется соответствующее задание. Конкретная стратегия является одной из стратегий из ряда альтернативных.

Предпринимательская стратегия — это стратегия непосредственно направленная на решение определенных проблем предпринимательства. Предпринимательская стратегия компании в целом представляет собой систему конкретных стратегий. Стратегия компании — это системный подход к решению проблем развития и функционирования компании, обеспечивающий сбалансированность её деятельности и определяющий главные направления её развития.

Можно выделить несколько стратегических направлений (наборов или концепций альтернативных предпринимательских стратегий). В наибольшей степени получили распространение следующие стратегические направления:

1. Стратегия деятельности;
2. Стратегии удовлетворения потребностей;
3. Стратегии роста;
4. Стратегии научно — технического развития;

5. Маркетинговые стратегии или стратегии конверсии деятельности;
6. Стратегии конкуренции на товарных рынках;
7. Стратегии конкуренции при создании новой продукции и технологии.

Классификация стратегий компаний неоднозначна. Это объясняется тем, что такую сложную категорию, как стратегия, можно расчленить на конкретные и локальные стратегии по различным признакам. При этом в каждой стратегии присутствуют параметры, общие с другими стратегиями. Поэтому в литературных источниках встречаются разнообразные наименования стратегий.

Одним из основных стратегических направлений компаний являются стратегии роста. Различают несколько альтернативных стратегий роста:

1. **Стратегия интенсивного роста** потенциала компании, реализация которой ведёт к ежегодному существенному повышению значений критериев достижения целей над уровнем предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроизменяющимися технологиями. Её придерживаются компании, ориентирующиеся на расширение диверсификации деятельности. Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост осуществляется за счет расширения ассортимента товаров или создания новых видов товара пользующихся растущим спросом. Внешний рост достигается включением компании в смежные отрасли производства путём слияния и присоединения компании или участия в других компаниях.
2. **Стратегия ограниченного роста** потенциала компании, которой придерживается большинство фирм. Компании выбирают данную альтернативу потому, что это самый лёгкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Если фирма была прибыльная в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.
3. **Стратегия сокращения**, в которой уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:
 - ❖ **Ликвидация**, то есть полная распродажа материальных запасов и активов и ликвидация задолженности;
 - ❖ **Продажа излишних подразделений**, что освобождает компанию от невыгодных производств или иных видов деятельности и дает

возможность переключиться в перспективе на более выгодные виды деятельности;

❖ **Сокращение и переориентация**, когда сокращение одних производств даёт возможность повысить прибыльность других.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде, или просто для спасения организации.

4. Стратегии сочетания всех альтернатив скорее всего придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста и сокращения.

Компании, формирующие свои стратегии, отбирают из числа альтернативных стратегий, стратегии, соответствующие выбранным ими ориентирам управления, и конкретизируют их применительно к своим особенностям.

Организационные стратегии – это стратегии внутренней организации деятельности компании. Эти стратегии должны представлять собой набор правил и методов реализующих системный подход к организации деятельности компании. В эти правила входят:

1. Правила, определяющие набор критериев, используемых при оценке результатов деятельности в настоящем и в перспективе.
2. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри компании.
3. Правила, по которым компания ведет свою повседневную деятельность.

Системный подход к организации, на основе метода определения и согласования категорий управления, даёт возможность систематизировать набор организационных стратегий так, чтобы они определяли объект управления, механизм управления и организацию управления. Разработанная таким образом система организационных стратегий включает:

1. Правила определения структуры компании, целополагания и оценки результатов деятельности, то есть правила определения и согласования пар категорий управления.
2. Правила определения и организации управляющих воздействий на факторы управления в интересах достижения поставленных целей.
3. Правила организации управления в компании, то есть правила определения и согласования совокупности категорий: субъект управления, функции управления, управленческие отношения меж-

ду субъектами управления, программы управления, технология управления, технические средства управления.

Трудовые стратегии – стратегии мотивации труда, определяющие приоритеты мотивационных комплексов внутренней мотивации. Такая стратегия ориентирует компанию на подчинение системы оплаты труда, стратегии научно – технического развития и организации труда формированию предпочтительного мотивационного механизма; стратегии влияния научно – технического развития на потребность в трудовых ресурсах.

Таким образом, система стратегий компаний может быть представлена как совокупность трёх групп стратегий: предпринимательских, организационных, трудовых.

Система стратегий компании

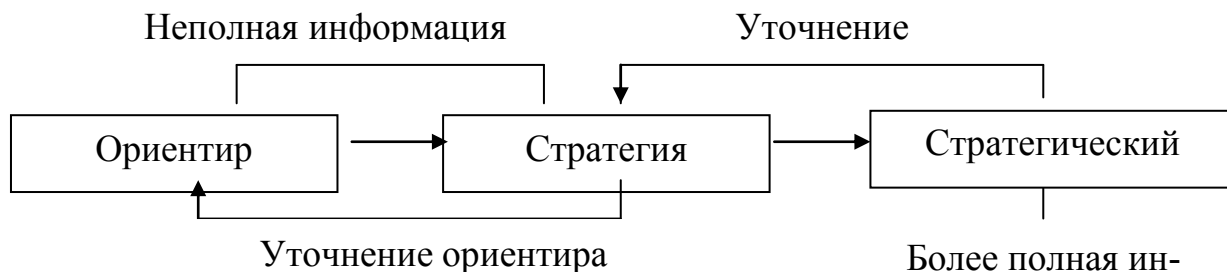


Стратегический проект

Обоснованная, сформулированная стратегия используется для разработки методом поиска стратегического проекта. Принятая стратегия позволяет сосредоточить внимание на наиболее значимых участках, параметрах и возможностях, отбросив несовместимые с ней варианты. Ориентир и стратегия разрабатываются в условиях неопределенности внешней среды компании, при неполной информации, потребностях и возможностях. Однако в ходе поиска при разработке страте-

гического проекта появляется новая информация, что даёт возможность уточнять ориентир и стратегию.

Разработка стратегического проекта



Продуктово–маркетинговая стратегия – это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продуктов, а также реализации продуктов на соответствующих рынках.

Почему продуктово–маркетинговая стратегия? Продуктово–маркетинговая стратегия представляет собой ключевую стратегию выживания, спокойного существования, экономического роста, крупного успеха организации.

Первичный уровень продуктово–маркетинговой стратегии. Продуктово–маркетинговая стратегия организации, как минимум, должна ответить на следующие ключевые вопросы.

- Что за продукты будут производиться и продаваться?
- Кому будут продаваться продукты?
- Где (в каких регионах и точках) будут продавать продукты?
- Как цены на продукты организации конкурируют сейчас и будут конкурировать с ценами соответствующих аналогов?
- Как организация устанавливает цены на свои продукты: является ли она ценовым лидером или устанавливает их вслед за конкурентами?
- Какова стратегия организации в области продвижения и дистрибуции своих продуктов на соответствующих рынках?

Применительно к конкретной ситуации каждый вопрос в продуктово–маркетинговой стратегии должен быть детально разработан.

6.2. Бизнес – стратегия: типовые варианты и ситуации

Бизнес – стратегия конкретного бизнеса – это основная и важнейшая подсистема стратегии организации.

В ситуации, когда организация осуществляет только один конкретный бизнес, бизнес – стратегия и общая стратегия совпадают. В ситуации, когда организация одновременно реализует несколько бизнесов, хорошая, т. е. эффективная, стратегия – это система эффективных бизнес – стратегий.

«Живая» бизнес – практика, как известно, с одной стороны, сложнее и богаче любой теории, а с другой стороны (причем одновременно), проще даже самых очевидных теоретических конструкций. Данный тезис полностью правомерен и в отношении бизнес – стратегий.

Так, применительно к продуктово – маркетинговой стратегии отмечалось, что хорошо разработанная стратегия должна заканчиваться достаточно конкретными, точными и технологичными с управленческой точки зрения стратегическими указаниями. Другими словами, конечные стратегические позиции должны быть простыми и понятными. Стратегия организации в целом тоже должна завершаться соответствующей системой аналогичных стратегических указаний.

При всём разнообразии конкретных бизнес – ситуаций и конкретных бизнес стратегий теории стратегического управления удалось свести их к некоторому ограниченному числу типовых вариантов, использование которых в практике менеджмента оказалось достаточно эффективным. Для таких стратегий характерно то, что они по существу обеспечивают реализацию только одного явно доминирующего стратегического указания. Как правило, такое указание присутствует в самом названии типовой стратегии. Кроме того, типичность стратегий задаётся также тем, что для каждой из них существует свой определенный набор ситуаций или условий, при которых данная стратегия оказывается наиболее эффективной. Также существуют перечни достаточно типичных бизнес – ситуаций и адекватные им перечни типовых эффективных бизнес - стратегий.

№	Название	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 уличить 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 на 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 два разных типовых бизнес - стратегий

Стратегия организации под воздействием уже происходящих, а также возможных изменений неопределенной и постоянно усложняющейся внешней среды обязана сама непрерывно, гибко и адекватно изменяться; т. е. развиваться как относительно самостоятельная и действительно полноценная органическая система.

Производственная стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации; подсистема предусматривает использование и развитие всех производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества. В качестве синонимов термина «производственная стратегия» также употребляются термины: «производственно – операционная стратегия» и «операционная стратегия».

Первичный формат стратегии. Для многих организаций, в частности для промышленных компаний, производство того или иного

продукта, как правило, является наиболее сложной и масштабной деятельностью. Поэтому для таких организаций адекватной структурой деятельности оказывается та, в которой производство является главным компонентом. Производственная деятельность тесным образом связана со всеми другими основными видами деятельности организации: финансовой деятельностью, маркетингом, деятельностью службы персонала и т. д. Также, производственная стратегия сложно взаимосвязана со всеми другими стратегиями основных подсистем организации, представляющими элементы ее внутренней деятельности. А кроме того, стратегия развития производства завязана и на множество факторов внешней среды организации. Следовательно, конечная эффективность производственной стратегии обусловлена не только ее собственным содержанием, но и тем, насколько комплексно и органично она взаимосвязана со всеми другими специализированными стратегиями организации.

Системное взаимодействие с различными специализированными подразделениями организации необходимо и для качественной разработки производственной стратегии. Так, специалисты по маркетингу должны обеспечивать разработчиков производственной стратегии информацией и о реализации продукта, и о его сбыте на соответствующих рынках; технологии должны сообщать о новинках и всех других значимых изменениях на рынке технологии и т. д.

Цели и критерии. Ведущий элемент производственной стратегии, так же как и любой другой специализированной стратегии, - это её особые стратегические цели. При правильно поставленном процессе разработки корпоративной стратегии система целей производственной стратегии должна логически вытекать из миссии организации, а если говорить более конкретно, то из определенных основных стратегических целей первого уровня. И при этом система целей производственной стратегии формирует свою особую производственную ветвь общего дерева стратегических целей организации.

Стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества. В качестве синонимов данного термина используются термины: «стратегия человеческого фактора», «стратегия управления человеческими ресурсами», «стратегия использования и развития (формирования) потенциала персонала».

Особое значение «стратегии человеческого фактора». Стратегия использования и развития потенциала персонала наряду с продуктово – маркетинговой стратегией является ключевой функциональной стратегией организации. В настоящее время стратегия управления персоналом становится первичной и главной не столько в силу логики желаемого стратегического развития, но все чаще как единственный реально возможный стратегический фактор.

Финансовая стратегия – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов в организации для достижения стратегического конкурентного преимущества.

В других терминах финансовая стратегия – это область пересечения и специализированной интеграции финансового и стратегического менеджмента.

Первичный формат стратегии. Особенности. Значение финансовой стратегии, т. е. стратегического аспекта финансового фактора деятельности организации, представляется очевидным. Финансовый фактор – это важнейший критический фактор любого бизнеса, причем как в его тактическом, так и в стратегическом аспекте. Это можно считать первой характерной особенностью финансовой стратегии. Вторая особенность финансовой стратегии: финансовый измеритель – единый измеритель всех ключевых моментов любого бизнеса; финансовый аспект присущ каждой специализированной стратегии и для всех них является существенным; финансовые аспекты всех специализированных стратегий и стратегии в целом – это внутренние моменты финансовой стратегии.

Стратегии конкуренции. Рыночная конкуренция проявляется в борьбе фирм (продавцов) за ограниченный объем спроса потребителей на доступных фирмам сегментах рынка. Когда спрос практически неограничен, нет и конкуренции продавцов.

Характерны следующие четыре стратегии конкуренции на товарном рынке :

1. «Силовая» (виолентная) стратегия — стратегия доминирования на обширном рынке, ориентированная на высокую производительность и снижение издержек производства, а следовательно, и снижение цены продаж. Это достигается организацией массового производства товаров среднего качества, вполне устраивающих массового покупателя. Такой стратегии придерживаются многие крупные компа-

нии. Товар производится ими в широком ассортименте, часто обновляется, что в сочетании с его добротностью и доступностью по цене позволяет привлечь широкие слои покупателей. Этому способствует проведение крупных рекламных компаний.

2. «Нишевая» (пациентная) стратегия — стратегия, ориентированная на выпуск ограниченного количества специализированной продукции высокого качества. Фирмы, придерживающиеся такой стратегии, стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими компаниями и найти на рынке собственную нишу. Они хорошо дополняют виолентов (силовую стратегию), так как приносят на рынок разнообразие, выискивают и активно формируют специфические потребности. Узкая специализация данной стратегии позволяет им обеспечить высокий научно-технический уровень производства и высокую квалификацию персонала. Такой стратегии придерживаются менее крупные (по сравнению с виолентами), средние и мелкие фирмы.

3. Приспособительная (коммутантная) стратегия — стратегия, направленная на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных, часто меняющихся потребностей. Мелкие фирмы, придерживающиеся этой стратегии, обычно не располагают эффективным оборудованием и научно-техническими заделами, но имеют хороших мастеров «на все руки», что позволяет им быстро приспосабливаться к изменяющимся потребностям рынка.

4. «Пионерская» (эксплерентная) стратегия — стратегия, ориентированная на радикальные нововведения и привитие новых потребностей и спроса на принципиально новые товары. Такая стратегия свойственна постиндустриальной эпохе и предпринимательской реакции на изменения на рынке. Реализовать ее могут фирмы, имеющие высокий научно-технический потенциал и предпринимательский стиль поведения. Такой стратегии свойственны высокий риск неудачи (предлагаемый товар не находит потребителя) или высокие доходы в случае удачи.

Выбор адекватного подхода и инструментария по разработке стратегии, с одной стороны, должен обеспечивать достаточную эффективность стратегии; а с другой стороны, по своей сложности, затратам и прочим факторам он обязан быть относительно простым и экономичным. Таким образом, своеобразная стратегическая оптимальность — это умение сочетать разумную достаточность по эффективности стратегии с относительным минимумом по усилиям и в целом — по совокупным затратам на ее создание.

Контрольные вопросы

1. На какие виды подразделяются стратегии организаций?
2. Виды предпринимательских стратегий.
3. Сущность бизнес – стратегий.
4. Стратегии функциональных подсистем организаций.
5. Стратегии конкуренции на товарном рынке.

Глава 7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

7.1. Процесс реализации стратегии организации

Современный процесс реализации стратегии по своей сути является весьма творческим действием, которое в обязательном порядке предполагает мощный постоянный мониторинг результатов реализации стратегии, а также гибкую систему ее коррекции в виде адекватных и своевременных изменений.

Существует только один критерий правильности для любых стратегических изменений – это бизнес- успех и конечная эффективность его достижения.

Таким образом, первое существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана заключается в обязательном наличии творческого подхода и эффективной обработке связи.

Во – вторых, другой особенностью этапа реализации стратегии является то, что на данном этапе происходит активное и творческое практическое создание всех значимых условий осуществления как данной реализуемой стратегии, так всех будущих стратегий организации.

Третье существенное отличие процесса реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана состоит в следующем : традиционное выполнение плана – это только (в той или иной мере) исполнение уже принятых решений, заданных в достаточно четких и строгих границах. Другими словами : «вот тебе план и приступай к его исполнению, думай только о том, как его точно выполнить, а само содержание плана – это не твоя забота». Со стратегией дело состоит совсем иначе. Современный процесс реализации с самого первого этапа своего осуществления – это не просто начало выполнения уже

принятой стратегии, но и начало процесса создания следующей, т.е. будущей стратегии организации. Как только приступают к реализации официально принятой стратегии, через обратную связь системы стратегического управления начинает поступать информация о результатах, и сразу же запускается механизм осмысления этих результатов, т.е. начинает действовать процесс стратегической рефлексии и вся система стратегического анализа в целом.

Таким образом, начало процесса реализации стратегии организации, которым совершается один цикл стратегического развития, одновременно является началом другого цикла такого развития. Кроме того, существенное отличие процесса реализации стратегии от обычного процесса выполнения долгосрочного плана обусловлено принципиальным различием двух моделей, в рамках которых данные процессы осуществляются.

Существуют следующие необходимые условия для успешной реализации стратегии. Можно выделить два принципиальных условия, которые необходимо выполнить для успешной реализации стратегии.

1. Менеджеры всех уровней должны иметь на руках стратегию организации в виде системы четких стратегических указаний и осуществлять такие указания строго в соответствии с текущим оперативным поном реализации стратегических изменений.

Менеджмент организации в ходе всего процесса осуществления стратегии обязан обеспечить данному процессу полноценное поступление всех необходимых ресурсов. Топ-менеджерам необходимо сопровождать процесс реализации стратегии; такое сопровождение обязательно должно включать: мониторинг реального осуществления стратегии посредством контроля всех организационных целей и адекватные гибкие решения, направленные на практическое достижение таких целей.

2. Все основные моменты стратегии и особенно ее текущие стратегические указания должны быть доведены до сведения персонала организации. Желательно чтобы стратегия организации соответствовала всем критериям эффективности.

Но особо важно: предусматривает ли стратегия достаточную мотивацию и стимулы для персонала организации, так как мотивированность персонала организации на осуществление стратегии - это необходимое условие ее успешной реализации.

Основные этапы цикла реализации.

«Реализация стратегии» характеризует процесс осуществления стратегии в узком смысле, т.е. только как определенный этап общего цикла данной конкретной стратегии.

«Реализация стратегии» в широком смысле – это непрерывная цикличная деятельность, когда одна корпоративная стратегия регулярно заменяется другой, качественно новой. Другими словами, при расширенном толковании понятия «циклическая реализация стратегии» и «стратегический менеджмент», понимая как постоянная профессиональная деятельность, фактически совпадают. На стадии запуска корпоративной стратегии каждый уровень менеджмента организации должен решать свои особые задачи. Но при этом главную роль играют решения уровня топ-менеджеров.

На данном этапе высшие менеджеры организации должны решить следующие вопросы.

Во – первых, провести окончательный текущий анализ внешней среды организации.

Во – вторых, завершить коррекцию стратегии, т.е. внести в нее все необходимые изменения с акцентами на ключевые стратегические цели. При этом завершающая коррекция стратегии по целям означает и ее итоговую балансировку по обеспечению всеми необходимыми ресурсами.

В – третьих, высшие руководители организации должны утвердить стратегию, а затем по всей организации дается общая команда о так называемом «законном запуске» стратегий в действие.

После официального запуска процесса реализации конкретной корпоративной стратегии на всех уровнях организации и по всем ее специализированным подсистемам производится системное осуществления именно данной конкретной стратегии.

Основные стратегические изменения. На этом этапе реализации стратегии главным содержанием деятельности является воплощение в жизнь всех основных стратегических изменений, предусматриваемых именно данной конкретной стратегией. Этот этап процесса реализации стратегии является основным и решающим.

Лидирующие стратегические изменения – это суть «нового порядка вещей» для организации. Другими словами, осуществление стратегических изменений – это ключ к успешной реализации стратегии.

Реализация лидирующих стратегических изменений означает:

- Осуществление всех решающих изменений, связанных с конкретной стратегией;
- Воплощение всей системы значимых стратегических изменений, так как реализация лидирующих изменений влечет за собой в качестве производных осуществление ведущих изменений 1 – го уровня, а они ведут за собой изменения 2 – го уровня и т.д.

Основными и решающими стратегическими изменениями в реализации стратегии являются следующие моменты.

- Система стратегических изменений должна быть достаточно уникальной, т.е. она, как и стратегия в целом, должна по существу соответствовать характерным особенностям организации в конкретной бизнес – ситуации.
- Система стратегических изменений должна охватывать все значимые аспекты деятельности организации, а также обеспечивать ей действительно комплексный и органичный переход из одного стратегического состояния в другое.
- Ограниченность системы стратегических изменений предполагает их определенную внутреннюю гармонию, взаимозависимость и взаимодополняемость.

Поэтому правильно поставленная реализация стратегических изменений означает гармоничное осуществление всех стратегий организации (т.е. и специализированных стратегий, и стратегий как единого целого). Кроме того, каждый процесс характеризует развитие всей системы стратегического управления организации в целом.

Система стратегических изменений должна быть достаточно гибкой и адекватной по отношению к внешней среде организации. При этом системе стратегических изменений необходимо обладать способностью не только справляться с изменениями внешней среды как угрозы, но главное – уметь их эффективно использовать как новые возможности для достижения бизнес – успеха.

Ограниченность системы стратегических изменений означает не только ее высокую эффективность по отношению к данной конкретной стратегии, но и способность к адекватному саморазвитию.

Органические стратегические изменения под воздействием изменений внешней среды организации должны обладать способностью (в форме адекватной адаптивной реакции) «самостоятельно перерас-

тать» из данной реализуемой стратегии в другую стратегию, т.е. качественно новую и более эффективную.

7.2. Реализация стратегии и получение информации об стратегических изменениях

Создание в организации специализированного информационного подразделения и его эффективная работа в целях успешной реализации стратегии – это одна из высших форм профессиональной деятельности в системе современного стратегического менеджмента.

По оценкам американской консалтинговой фирмы Futures Group Inc., ныне до 10% крупных американских компаний обзавелись соответствующими информационно – аналитическими подразделениями, это в 3 раза больше, чем в 1988 г., - и число их с каждым годом продолжает расти. «Создание информационного подразделения – это веление времени и единственный способ выжить в острой конкурентной борьбе» - такого мнение многих корпоративных руководителей в США. (Л. КАХАНЕР – автор книги Competitive Intelligence, название которой дословно переводиться как «Конкурентная разведка»).

К основным функциям информационно – аналитического подразделения относятся следующие.

- Сбор информации о главных и основных конкурентах организации по соответствующим рынкам в рамках своего особого круга источников, в которые входят перечень открытых отечественных и зарубежных изданий, соответствующие указания для работы в системе «Интернет», целенаправленное сотрудничество с МВД, а также другими специальными государственными структурами.
- Первичная и вторичная обработка полученной входной информации с акцентом, например, на угрозах для организации, перспективных тенденциях и новых возможностях рынка плюс обязательная периодическая выдача на выход (в отдел стратегического развития) своего информационного блока в будущую итоговую «мозаику» корпоративной стратегии.
- Передача своим источникам, в том числе и на их профессиональном языке, целей и конкретных указаний, связанных с разработкой и реализацией стратегии организации.

- Изучение аналитических и других методов работы основных конкурентов; методов их эффективного менеджмента; проведение целевого бенчмаркинга (Benchmarking – системный метод современного менеджмента), а также прикладная доработка полученной информации в интересах организации.
- Оперативная специализированная бизнес – разведка с использованием различных (но обязательно законных) методов, которая может быть сконцентрирована на мониторинге как общей, так и отдельных специализированных стратегий организации.

Задача создания высокопрофессиональной и достаточно мощной информационно – аналитической структуры, так же как и более общая задача приоритетного формирования эффективного стратегического менеджмента, становится все более актуальной для многих организаций.

Таблица

Программа управления стратегическими изменениями

(наименование организации)
на t-летний стратегии организации

№ п/п	Наименование мероприятия (подпрограммы)	Конкретные действия
1	2	3
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	1.Направить основные внутренние процессы организации на решение стратегических

	изменений	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 внедрения 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	Институционали- зировать новую стратегию	1. Создавать в организации благоприят- ную атмосферу для проведения страте- гических изменений 2. Адаптировать корпоративную культуру организации под стратегические изме- нения 3. Целенаправленно повышать потенциал персонала (прежде всего посредством эффективного обучения) до уровня, обеспечивающего эффективную реали- зацию новой стратегии
7	Осуществлять адекватное реагирование	1. Ввести органичную двойную систему управления (тактической и стратегиче- ской деятельностью организации) 2. Проводить целевой контроль по страте- гическим изменениям 3. Осуществлять целевое вознаграждение за эффективную стратегическую дея- тельность 4. Вести стратегический бюджет

Из проведённого анализа можно подвести следующие итоги:

1. Реализация и развитие корпоративной стратегий в условиях Стратегического менеджмента представляют собой непрерывный процесс профессиональной циклической деятельности. Основными этапами такого процесса являются: запуск конкретной стратегий, осуществление стратегических изменений, завершение данной конкретной стратегии.
2. В реализации стратегии основная роль принадлежит стратегическим изменениям. Преобразовательный или практически созидательный аспект стратегического менеджмента в целом сводится именно к стратегическим изменениям.

Успешная реализация любой стратегии (как специализированной – частной, так и общей – корпоративной) зависит от удачного осуществления адекватной системы стратегических изменений. При этом их необходимо осуществлять правильным и эффективным образом во всех основных областях деятельности организации.

Ключевая роль в реализации стратегии принадлежит лидирующим стратегическим изменениям. Практическое осуществление всех

лидирующих стратегических изменений означает реальное осуществление именно новой стратегии, т.е. реализацию на практике нового стратегического качества.

В современной бизнес - практике существуют различные концептуальные подходы к управлению реализацией стратегии в организации.

Наиболее эффективным и перспективным для современных условий представляется подход, связанный с приоритетной и концентрированной реализацией именно лидирующих стратегических изменений.

Модель управления процессом реализации любой стратегии (т.е. и каждый специализированной стратегии и корпоративной стратегии в целом) следует дорабатывать до уровня программы конкретной деятельности по осуществлению адекватной системы стратегических изменений.

Завершение стратегии. В соответствии с канонами современного стратегического управления гибкая коррекция реализуемой корпоративной стратегии осуществляется постоянно. Причем на практике это проявляется в виде необходимых конкретных изменений, которые проводятся в реальном режиме времени, как по отдельным специализированным стратегиям организации, так и по ее корпоративной стратегии в целом. Но при этом все изменения стратегии имеют два качественно разных уровня.

Изменения первого уровня осуществляется в процессе реализации данной конкретной стратегии, оставаясь в границах именно ее особого исходного качества.

К изменениям второго уровня относятся преобразования, которые по своей сути означают: произошел принципиальный пересмотр прежней (исходной), стратегии, разработан проект новой стратегии и начинается процесс реализации обновленной стратегии, имеющий свое качественно новое и конкретное содержание.

Любая организация в процессе деятельности рано или поздно, но всегда проходит не только тактически разные, но и стратегически различные этапы своего собственного развития.

Именно такие стратегические переходы являются стратегическими изменениями второго уровня, т.е. переходами от одной качественно определенной корпоративной стратегии к другой качественно иной стратегии. При этом конкретные формы подобных переходов с

точки зрения стратегического управления могут быть принципиально разными.

При плохом стратегическом менеджменте качественные изменения в стратегии могут проходить неосознанно или осознано, но недостаточно профессионально. В любом случае за этим всегда следует значимое падение эффективности деятельности организации вплоть до ее полного банкротства.

Способность организации различать указанные стратегические изменения первого и второго уровней и соответственно делать переходы от одной стратегии к другой (т.е. качественно новой) – это один из самых важных моментов ее развития.

Кроме того, такая способность является одним из исходных и ключевых факторов создания именно стратегического конкурентного преимущества организации.

Существенные отличия процесса реализации стратегии от процесса традиционного выполнения долгосрочного стратегического плана прежде всего связаны со следующими 4 моментами.

- Ментальность выполнения долгосрочного плана – это мышление «от прошлого к будущему» ; ментальность реализации стратегии - мышление «от будущего к настоящему».

- Выполнение долгосрочного плана - это исполнительность ; реализация стратегии – креативность.

- Выполнение долгосрочного плана в свою очередь обусловлено внутренними решениями организации; реализация стратегии существенным образом зависит от внешней среды и предполагает гибкую и адекватную реакцию на ее изменения.

- При обычном выполнении долгосрочного плана происходит только его исполнение ; с самого начала реализации конкретной стратегии начинается и процесс ее отрицания, т.е. берет свой старт организационный процесс создания качественно новой стратегии.

Основные области изменений. Для реализации стратегия необходимо, чтобы изменения были осуществлены во всех соответствующих областях и аспектах деятельности данной организации.

Традиционно к основным областям стратегических изменений относят следующие :

- Информирование и мотивация персонала;
- Лидерство и стиль менеджмента;
- Базовые ценности и корпоративная культура;
- Организационная и другие структуры;

- Финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- Компетенция и навыки.

Контрольные вопросы

1. Чем отличается процесс реализации стратегии от процесса выполнения долгосрочного плана?
2. Основные этапы цикла реализации.
3. Назовите основные стратегические изменения.
4. Назовите основные функции информационно аналитического подразделения организации?
5. Программа управления стратегическими изменениями.

Глава 8. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТАНОВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Процесс проведения стратегического контроллинга

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.

Стратегический контролинг выполняет различного вида функции. Функции стратегического контроллинга могут быть распределены в организационной и процессной структурах организации.

- 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.

Существуют ряд типовых моделей практического распределения основных функций стратегического контроллинга для организаций с различными. По критериям стратегического управления, оргструктурами: наличие или отсутствие отдела стратегического развития; наличие или отсутствие правления или других коллегиальных исполнительных органов (например, совета директоров, общего собрания акционеров) и т.д.

На современном этапе наблюдается своеобразный рост популярности контроллинга как новой и модной управленческой модели или 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 контроллинга организации, так и к ее специализированной стратегической подсистеме. Стратегический контролинг наряду с системой стратегического управления одновременно может являться подсистемой общей системы контроллинга организации.

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.

Основные функции и задачи стратегического контроллинга, для выполнения которых требуется постоянная профессиональная деятельность в так называемом «рабочем порядке», решаются и осуществляются отделом стратегического развития.

8.2. Стратегические указания по становлению стратегии

Особо важную роль при переходе от стратегии к программе развития организации играет так называемая «граница стратегии». Под границей подразумевается определенная система стратегических указаний. Особая важность границы обусловлена тем, что содержательное и технологическое качество стратегических указаний, во-первых,

существенным образом задает качество перехода от стратегии к тактической программе развития.

А во-вторых, качество стратегических указаний – это в существенной мере качество самой стратегии и всей системы стратегического управления организации в целом.

Граница стратегии, т.е. то, чем завершается корпоративная стратегия. Стратегия по всей своей внутренней структуре, т.е. в разрезе как основных подсистем (отдельные бизнесы, функциональные направления и т.д.), так и конкретных стратегических позиций должна завершаться соответствующими подсистемами стратегических указаний. Лучше, если стратегические указания задаются в заранее установленном формате.

Стратегическое указание – это элемент стратегии, который как достаточно конкретное, точное и абсолютно управленческо-технологичное указание позволяет осуществлять полноценное бизнес-планирование или принимать эффективные тактические управленческие решения.

Сущность стратегической эффективности и одну из коренных причин текущей и перспективной актуальности стратегического менеджмента раскрывает тезис: в современном бизнесе ошибки в стратегии неизбежно приводят к поражению в конкурентной борьбе и ослаблению позиций организации на рынке; при этом стратегические ошибки исправить сколь угодно эффективными приемами оперативного менеджмента нельзя в принципе.

Классическим примером стратегической неэффективности считается провал IBM, не сумевшей верно определить приоритеты и утратившей из-за этого лидирующие позиции на рынке персональных компьютеров.

Другими словами, в отличие от тактической эффективности организации, которая показывает эффективность ее текущей деятельности; стратегическая эффективность организации связана с качественными изменениями: сдача или завоевание новой рыночной позиции, потеря или приобретение качественного преимущества и т.д., включая небывалый взлет или, наоборот, быструю смерть организации.

По существу «стратегическая» рефлексия должна представлять собой анализ и системную оценку по следующим трем позициям.

- Оценка полученного результата (1-й и последующих редакций стратегии) по т.н. критериям «стратегичности».

- Оценка обеспечения стратегии ее главным «сырьем» - информацией, т.е. оценка сети потоков, поставляющих в организацию необходимую входящую информацию, после внутренней обработки которой, собственно, и получается стратегия. Оценка должна проводиться на полноту, качество и современность поступления информации.
- Оценка технологии обработки внутри организации входящей и собственной информации. Оценка должна проводиться в двух аспектах.

Во-первых, с точки зрения эффективности «стратегической» деятельности: 1) процесса разработки базового варианта стратегии; 2) управленческого процесса, обеспечивающего реализацию стратегии; 3) процесса стратегического контроллинга; 4) процесса обратной связи и коррекции стратегии.

Во-вторых, с точки зрения эффективности деятельности обработчиков информации, т.е. задействованного человеческого фактора, как в разрезе отдельных подразделений, так и персонально каждого специалиста.

Оценка по критериям «стратегичности» и эффективности должна дать приемлемые ответы на следующие ключевые вопросы, относящиеся ко всем трем указанным позициям.

1. Получили ли мы стратегию или что-то другое?

Согласно этому критерию в документе «Стратегия организации» должны быть:

- Определение миссии организации, целей и установленных на соответствующий период стратегических приоритетов;
- Перечень мероприятий, из которых состоит стратегия организации как долгосрочная программа действий;
- Оценка возможных для организации альтернативных вариантов развития.

2. Как данная стратегия использует возможности, предоставляемые рынком?

Как оценку новых возможностей, и эту оценку необходимо дать в двух аспектах: 1) что хочет делать организация по системе творческих приоритетов; 2) что она реально может и должна сделать в данный стратегический период.

3. Соответствует ли стратегия организации ее реальным ресурсным возможностям?

Дается достаточно конкретное описание компромисса между желаемым и возможным в виде системы планируемых к созданию продуктов и соответствующих приоритетов деятельности в разрезе всех основных ресурсов, которыми реально располагает организация.

4. Предусматривает ли стратегия достаточную мотивацию и стимулы для персонала организации?

Стратегия должна обеспечивать интересы не только высшего менеджмента организации, но интересы менеджеров ее среднего и первичного уровней, а также персонала в целом. Менеджеры и специалисты организации должны быть достаточно мотивированы на выполнение именно данной стратегии. Приверженность стратегии – это важнейший фактор ее эффективной реализации. Поэтому ответ на поставленный вопрос должен содержать оценку привлекательности корпоративной стратегии среди персонала организации во всех указанных аспектах.

5. Является ли выбранная стратегия уникальной?

В стратегии необходимо наглядно представить, в чем данная организация отлична от своих главных и основных конкурентов: в маркетинге, создании нового продукта, производстве, продаже или обслуживании своего продукта. В такой цепочке стоимости организации надо найти что-то свое, что станет основой именно ее конкурентоспособности.

6. Приемлем или нет выбранный по данной корпоративной стратегии уровень риска?

Ответом будет оценка уровня риска по сделанному стратегическому выбору развития организации относительно ее ключевых ресурсов: человеческих – по составу и квалификации персонала, в том числе по реальным возможностям менеджмента организации; финансовых – по «живым» деньгам и их заменителям; материальных – по основным фондам.

7. Можно ли на данной стадии реализации стратегии оценить ее эффективность?

Данный вопрос является главным на этапе реализации стратегии. Ответом на него должна быть адекватная оценка эффективности деятельности организации по показателям дохода, прибыли, темпам роста продаж, занимаемым позициям на конкретных рынках и т.д.

Особенность такой оценки состоит в том, что необходимо выделять в полученных текущих результатах организации вклад именно стратегического фактора, что методически является довольно слож-

ной задачей. Но, несмотря на все сложности, в системе постоянно действующего стратегического контроллинга такие оценки надо делать регулярно.

По сути дела, творческая деятельность по осмыслению указанных критериев, а также методов и способов нахождения соответствующих решений – это и есть необходимая рефлексия, нацеленная на создание в организации эффективного стратегического менеджмента.

Организационные формы такой работы могут быть самыми разными: индивидуальные доклады и отчеты, тематические семинары, «мозговые штурмы» и т.д. Главное, чтобы это делалось системно, целенаправленно и профессионально.

По мере накопления опыта практической деятельности, связанной с разработкой и реализацией стратегии, она должна усиливаться (содержательно и качественно) в следующих своих аспектах:

- Методика мозаичного построения стратегии, т.е. разработка высококачественных информационных блоков в различных подразделениях организации и высокоэффективная финишная сборка из таких блоков качественной корпоративной стратегии, например, в отделе стратегического развития;
- Уникальность стратегии как системы присущих данной организации конкурентных преимуществ;
- Методика рекомендаций по усилению, как отдельных конкурентных преимуществ, так и интегрального конкурентного преимущества в целом по соответствующим продуктам;
- Общая профессиональная деятельность по разработке, утверждению, запуску, контроль реализации и коррекции стратегии организации.

Заповеди становления.

Первая и самая главная заповедь постановки стратегического управления гласит:

«Если хочешь поставить у себя стратегический менеджмент – ставь его!»

Вторая заповедь напоминает:

«Рыба тухнет с головы, а стратегический менеджмент – с руководителя».

Третья заповедь постановки стратегического менеджмента утверждает:

«Бюрократия, так же как и мафия, - бессмертна!»

Поэтому в соответствии с представленными великими заповедями при постановке стратегического управления в организации:

Во-первых, необходимо убедиться. Что реальное первое лицо организации действительно хочет и готово заниматься стратегическими управлениями;

Во-вторых, надо создать отдел стратегического развития. В зависимости от размера организации или от желания ее руководителя внедрять стратегическое управление вместо отдела может быть создано нечто более грандиозное, например, управление, департамент или даже дирекция, а может – сектор/группа или советник или помощник по стратегии.

Перед отделом стратегического развития, который должен функционировать на постоянной профессиональной основе, стоят две главные задачи:

- Сведение всех стратегических наработок, произведенных в первую очередь самим отделом, а также другими подразделениями Организации, в заданные определенным форматом проекты решений. Проекты в установленном порядке представляются отделом в органы управления организации, которые уполномочены принимать соответствующие решения. В большинстве организаций такими органами управления являются: генеральный директор или президент компании, правление организации, совет директоров общества (в акционерном обществе).
- Становление и совершенствование всех конкретных работ по стратегическому менеджменту, т.е. специализированной циклической деятельности по разработке, реализации и развитию стратегии организации, что называется, в рабочем порядке.

Контрольные вопросы

1. Сущность стратегического контролинга.
2. С какой целью проводится стратегический контролинг?
3. Из каких этапов состоит процесс провиедения стратегического контролинга?
4. Назовите стратегические указания по становлению стратегии.
5. Какие задачи существуют перед отделом стратегического развития?
6. На какие ключевые вопросы должна дать ответы оценка по критериям «стратегичности» и эффективности.

ПРАКТИЧЕСКИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Анализ ситуации

Высшее руководство вашей компании обеспокоено участвовавшими случаями хищений со стороны работников. Вашему отделу поручено разработать основные принципы этической политики компании, в которой необходимо определить, что такое хищения и наказания, злоупотребляющих доверием менеджмента сотрудников. С кражами все понятно, но есть и другие, более сложные случаи. Познакомьтесь представленным ниже списком и примите решение, какие поступки следует считать хищениями и какое наказание за них должно последовать. Каждый из предлагаемых случаев необходимо отнести либо 1) к хищениям, либо 2) к допустимому поведению, либо 3) к «промежуточному варианту» (оговариваются отдельно). Итак, считается ли хищением поступок, когда сотрудник:

- Получает вознаграждение за сверхурочные работы, хотя он не выполнял их?
- Опаздывает обеденного перерыва или злоупотребляет перерывами?
- Пробивает карту контроля времени (отмечается о приходе) за другого сотрудника?
- Приходит поздно или уходит рано?
- Симулирует травму на рабочем месте, рассчитывая получить компенсацию?
- Занимается личными делами в рабочее время?
- Время от времени использует копировальный аппарат в личных целях или совершает не имеющие отношения к служебной деятельности междугородние звонки?
- Иногда присваивает почтовые марки, ручки, другие канцелярские принадлежности?
- Присваивает деньги компании, выданные ему под отчет для закупки канцелярских принадлежностей?
- Использует оборудование или инструменты компании в личных целях?
- Намеренно повреждает товар, чтобы приобрести его по сниженной цене?
- Принимает подарок от поставщика?

Какие случаи вы отнесли бы к «промежуточным»? Как они соотносятся с этическими проблемами?. Какие действия должен предпринять менеджер в «промежуточной» ситуации?

Практические вопросы

1. Изложите вкратце миссию одной из компаний, с деятельностью которой вы знакомы. Адекватно ли она отражает цель и ценности предприятия?

2. Какими стратегиями мог бы воспользоваться Университет, чтобы привлечь к себе студентов? Будут ли эти стратегии определяться целями учебного заведения?

3. Предположим, вы занимаете должность руководителя среднего по размерам агентства недвижимости. Будете ли вы пользоваться управлением по целям?

4. Новой фирме необходимо составить хороший бизнес-план, чтобы получить под него инвестиции и начать свою деятельность. Такие компании, как *Federal Express* и *Nike* заявляют, что в начале своей «жизни» воспринимали бизнес-планы как руководство к действию, а не как догму. Значит ли это, что для добившихся больших успехов компаний разработка бизнес-планов оказалась напрасной тратой времени?

5. Один известный теоретик в области менеджмента высказал предположение, что временные горизонты всех стратегических планов уменьшаются в силу высокой турбулентности внешней среды. Согласны ли вы с этой точкой зрения?

6. Перечислите основные характеристики организационных целей. Что лучше: отказаться от постановки целей вообще или иметь цели, не отвечающие этим критериям?

7. В чем состоят преимущества и недостатки деятельности центральных отделов планирования?

8. Представьте, что университет собирается 1) повысить требования к абитуриентам и 2) провести ярмарку рабочих мест, на которую будут приглашены руководители местных компаний. Какими типами планов он воспользуется, чтобы провести эти два мероприятия?

УСТРАНЕНИЕ НЕПОЛАДОК ИЛИ МОДЕРНИЗАЦИЯ?

Проработав всего несколько месяцев в отделе сбыта компьютерной компании *Computer Source*, Сэм Нолан понял, что отдел программного обеспечения (ПО) испытывает серьезные проблемы. Большинство покупателей было связано с неверным выбором или установкой необходимых им программ. Сэм поделился наблюдениями со своим непосредственным руководителем (он же – совладелец компании). Оказалось, что ему известно о проблемах, но большинство компьютерных компаний испытывают дефицит квалифицированных специалистов по программному обеспечению.

В один прекрасный день С. Нолану позвонила Кэтрин Перри, операционный менеджер *Ross & Lindsey*, быстрорастущей финансовой компании, одного из лучших клиентов. Она сообщила, что программное обеспечение *Computer Source* постоянно дает сбои, что негативно воздействует на деятельность *Ross & Lindsey* и настроение ее сотрудников, и потребовала немедленно устранить проблему. Как и во многих других компаниях, у *Ross & Lindsey* было множество компьютеров различных моделей, не говоря уже о часто не совместимых пакетах прикладных программ от различных поставщиков.

С. Нолан осознавал, что даже эксперту в ПО на устранение неполадок понадобится несколько дней, а то и недель. Такого *Computer Source* позволить себе на могла. Был другой, более дорогостоящий вариант: предложить модернизацию корпоративной системы в целом: заменить оборудование и переустановить все программы. К. Перри уже давала понять, что обсуждала с руководством возможность такого шага, но его вероятность была весьма невелика. С. Нолану не хотелось рисковать таким привлекательным клиентом, но и своим специалистам по программному обеспечению он не доверял. И еще он был уверен, что если бы К. Перри, обратилась к любому другому торговцу компьютерами в их городе, она столкнулась бы с теми же сложностями.

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Возложить ответственность на отдел обслуживания, который обязан устранить неполадки системы в рамках своего бюджета и способностей сотрудников.

2. Порекомендовать клиенту модернизацию компьютеров, хотя это обойдется существенно дороже, чем рассчитывает *Ross & Lindsey*, и, возможно, отрицательно скажется на будущих продажах.

3. С. Нолан должен поделиться с клиентом оценкой ситуации, а заказчик должен сделать свой выбор, основываясь на исчерпывающей информации, что, возможно, приведет к отказу от услуг *Computer Source*.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

КРУПНЫЕ ОТЕЛИ ИЛИ НЕБОЛЬШИЕ ГОСТИНИЦЫ?

Дейв Коллинз, президент компании Н. I. D., проводит совещание с членами своей команды Карен Сетц, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. Н. I. D. управляет 10 отелями сети *Holiday Inn* в штате Джорджия, 8 гостиницами в Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями *Quality Inn* в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план Н. I. D. Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черта, в наибольшей степени отличающая Н. I. D. от других фирм).

После того, как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять 26-27 отелями, а через 10 лет – пятьюдесятью, а остальные менеджеры склоняются к 15-16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время – у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Наши ресурсы не позволяют достичь цели, которую предлагает Дейв». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. А К. Сетц поинтересовалась:

«А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша – отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заниматься «пятизвездочными» отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки – единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупных отелей в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонвилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Вы оперируете преимущественно в Джорджии».

Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша – отели в небольших городках, а гостиница в Атланте – исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого».

Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке крупных отелей в крупных городах по всей стране? Может быть пора встряхнуться?».

ВОПРОСЫ

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию H. I. D.? Как она может измениться в будущем?

2. Как вы считаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?

3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

ВОПРОСЫ

1. Представьте себе, что вы работаете управляющим крупного отеля. Ваша стратегия предполагает, что банкетные залы ресторана предоставляются для проведения крупных мероприятий. На еженедельной встрече руководителей отеля менеджер по сбыту проинформировал менеджера ресторана, что для приема большого количества гостей необходимо трансформировать зал заседаний в банкетный зал всего за один час. Задача весьма сложная, но реальная. Менеджер ресторана пришел в ярость из-за того, что его не предупредили заранее. В чем заключается стратегическая проблема?

2. Как вы охарактеризовали значение формулирования стратегии и ее внедрения? Взаимозависимы ли эти процессы?

3. Если в помощь менеджерам высшего уровня организация привлекает специалистов по стратегическому планированию, на какой стадии процесса стратегического менеджмента они выдут на ведущие роли?

4. Проведите ситуационный анализ (SWOT-анализ) для своего университета. Как вы думаете, учитывает ли администрация выделенные вами факторы при разработке стратегии?

5. Что понимается под стержневыми компетенциями и синергизмом как компонентами стратегии? Приведите примеры.

6. Используя конкурентные стратегии М. Портера, охарактеризуйте стратегии торговых компаний *Wal-Mart* и *Kmart*.

7. Среди подразделений компании *Walt Disney* выделяются СБЕ (Стратегии бизнес единиц) кинофильмов (киностудия *Touchstone*), парков развлечений, потребительских товаров и телевидения (преимущественно кабельное). Расположите эти СБЕ на матрице БКГ компании.

8. Как будут различаться функциональные стратегии в области маркетинга, ИИР и производства в компании, перешедшей от стратегии дифференцирования к стратегии лидерства по издержкам?

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОВЕРЬТЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ

РАЗРАБАТЫВАЕМ СТРАТЕГИЮ ДЛЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Предлагаемое упражнение выполняется индивидуально или в группах. Выберите одну из местных компаний, с которой вы (или члены группы) хорошо знакомы. Выполните следующие пять действий.

Действие 1. Проведите SWOT анализ (см. табл. 8.3).

Действие 2. Кратко сформулируйте текущую стратегию фирмы.

Действие 3. Определите цель, на достижении которой должна, по вашему мнению, сконцентрировать усилия компания. Предложите рассчитанную на два года стратегию движения к ней.

Действие 4. Опишите, как будет внедряться ваша стратегия.

Действие 5. Чему вы научились из этого упражнения?

Таблица 8.3 (SWOT – анализ)

Сильные стороны:
Возможности:
Слабые стороны:
Угрозы:

УДАЧНАЯ СДЕЛКА... ДЛЯ КОГО?

Соглашаясь на новую работу, Кевин Халей, ушедший в отставку президент небольшой бухгалтерской фирмы, воспринял новое предложение как «улыбку судьбы». Его обязанности в составе совета директоров *Keldine Technologies* заключались в необходимости раз в два месяца выслушивать отчеты о деятельности компании, принятии участия в голосовании по оперативным вопросам и получении весьма достойного вознаграждения. Отсутствие опыта в сфере деятельности компании (производство транзисторов) ничуть не волновало Кевина, потому что в *Keldine* «все было, как везде».

Так оценивал К. Халей ситуацию два года назад. Сегодня *Keldine Technologies* (опыт работы на рынке – 10 лет, штат – 250 человек) получила заявку на поглощение от фирмы *Graham Industries*. Председатель Совета *Keldine* Грег Бингхем назвал ее сделку «безмозглой». Предложение *Graham Industries* выкупить акции компании по \$ 65 за

штуку было очень неплохим, даже привлекательным для акционеров. Но К. Халей знал, что *Graham Industries* находится на грани банкротства и покупка *Keldine* для нее лишь возможность перераспределить свои долги и отсрочить выплаты кредиторам. Если сделка состоится, в течение года обе компании наверняка разорятся. По мере того как начали распространяться слухи о продаже *Keldine*, начались спекуляции акциями компании; новые акционеры настаивают на принятии предложения покупателя. А Г. Бингхем заявил, что миссия менеджмента – увеличение рыночной стоимости акций компании.

Он заверил совет директоров, что в случае если «*Keldine* загнется», менеджмент компании получит полную компенсацию. Но К. Халей был неприступен. С его точки зрения, эта сделка – всего лишь возможность быстро заработать и практически гарантирует близкую «смерть» фирмы, а значит, увольнение всех работников. Негативное мнение об акционерах подкрепляется тем, что в их рядах немало обыкновенных спекулянтов. К. Халей задает вопрос: «что важнее, интересы рабочих, верой и правдой служивших компании на протяжении десяти лет, или требования спекулянтов?».

ЧТО ДЕЛАТЬ?

1. Проголосовать за принятие предложения *Graham Industries*. Акционеры и высший менеджмент получают высокие краткосрочные прибыли, а учет их интересов – первостепенная обязанность совета директоров.

2. Отклонить предложение. Для *Keldine* пусть даже неопределенное будущее важнее, чем принятие, возможно, самой выгодной из всех сделок.

3. Воздержаться от голосования в надежде, что совет отклонит предложение и без голоса К. Халея. В конце концов, он не имеет достаточного для принятия подобных решений опыта.

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

ИМПЕРИЯ *STARBUCKS COFFEE*

Начав в 1987 г. С открытия 9 высококлассных кафе в Сиэтле, исполнительный директор *Starbucks Coffee* Говард Шульц вскоре «захватил» всю территорию США. В кафе всегда быстро обслуживают кли-

ента, а цена чашечки кофе (очень высокая) повергает одного из конкурентов, *Dunkin' Donuts*, в состояние тихого обморока. Но каждую неделю примерно 2 млн. американцев заходят в кафе *Starbucks Coffee*, чтобы насладиться чашечкой-другой ароматного напитка.

Несмотря на то, что темпы роста объема продаж компании постепенно сокращаются, *Starbucks* продолжает экспансию. Первое поглощение компания осуществила в 1992 г. Ее жертвой стала *The Coffee Connection* – одна из ведущих бостонских фирм, управлявшая 23 кафе. Всего у *Starbucks Coffee* уже более 400 отделений, и еще 200 Г. Шульц планирует открыть в течение года. Кроме того, он планирует начать сотрудничество с зарубежными компаниями, что позволит «набросить сети» на Азию и Европу. Вдобавок *Starbucks* создала совместное предприятие с *PepsiCo* и намеревается разработать новый кофейный напиток. Стратегии Г. Шульца весьма рискованны, но многие аналитики склонны полагать, что у *Starbucks* достаточно опыта и гибкости, чтобы добиться поставленных целей.

Многие менеджеры компании когда-то работали в таких фирмах, как *Burger King*, *Taco Bell*, *Wendy's* (кафе быстрого питания) и *Blockbuster* (прокат видеокассет). Г. Шульц считает, что директор должен «нанимать людей умнее, чем он сам, и не мешать им работать». Не менее важны для успеха *Starbucks* и те, кто стоит у стойки и готовит напитки. Компания набирает своих сотрудников прямо из колледжей. Каждый из них проходит 24-часовой курс подготовки, тренируется варить кофе и получает необходимые знания. В этом и кроется ключ к великолепному имиджу и высококлассному обслуживанию. Дабы обеспечить качество, компания сама занимается обжариванием кофейных зерен. Она даже отказалась от таких выгодных альтернатив, как франчайзинг и торговля в супермаркетах.

Империю *Starbucks* объединяет единая компьютерная сеть. Для разработки системы регистрации продаж Г. Шульц нанял высококлассного специалиста из *McDonald's*. Каждую ночь компьютеры из четырехсот с лишним кафе отправляют информацию о сделках в штаб-квартиру в Сиэтле, в которой анализируются региональные тенденции.

Для Г. Шульца, человека, который уже изменил кофейные привычки американцев, риск, который берет на себя *Starbucks*, – очередное приключение.

ВОПРОСЫ

1. Какие из конкурентных стратегий М. Портера использует *Starbucks Coffee*?

2. Как вы оцениваете использование Г. Шульцом таких лидерства, структур, информационных и контрольных систем, человеческих ресурсов?

3. С какими сложностями может столкнуться *Starbucks Coffee* при выходе на международные рынки?

ГЛОССАРИЙ

Внедрение стратегии (strategy implementation). Этап стратегического менеджмента, предполагающий использование управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов.

Внутреннее вознаграждение (intrinsic reward). Удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

Внутренняя среда (internal environment). Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

Возможность (opportunity). Ситуация, когда менеджеры видят, что использование потенциала усовершенствования деятельности организации позволяет превзойти текущие цели.

Высший руководитель (top leader). В матричной структуре руководитель, отвечающий как за продуктовую, так и за функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий.

Децентрализация (decentralization). Смещение власти полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Диагностика (diagnosis). Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

Дифференцирование (differentiation). Конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

Заявление о миссии (mission statement). Общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний.

Интеграция – процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

Конкуренты (competitors). Оперирующие в одной отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей организации.

Контроль (controlling). Управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием

организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив.

Контроль с обратной связью (feedback control). Контроль, который фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации. Иногда его называют контролем после действия или контролем по результатам.

Корпоративное отделение (spin-off). Независимая фирма, производящая товары или услуги, во многом аналогичные тем, которые выпускает бывший работодатель предпринимателя.

Матрица БКГ (matrix approach). Предложенная Бостонской консультативной группой (Boston Consulting Group) концепция оценки СБЕ компании по двум измерениям: темпам роста и доле рынка.

Миссия (стратегические установки, предназначение)- основная общая цель организации, чётко выраженная причина её существования, её предназначение. Формулируется прежде всего с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учётом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надёжный элемент идеологической базы формирования организации.

Менеджмент – самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение фирмой, действующий в рыночных условиях.

Мотивация (motivation). Силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий.

Научный менеджмент (scientific management). Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений.

Обратная связь (feedback). Ответ получателя на послание отправителя.

Операционный менеджмент (operations management). Формально определяется как поле деятельности менеджеров, специализирующихся на производстве товаров и оказании услуг, что предполагает

ет использование методов и приемов решения производственных проблем.

Основополагающая стратегия компании (grand strategy). Генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

Портфельная стратегия (portfolio strategy). Разновидность стратегии корпоративного уровня, предполагающая, наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами.

Поставщики (suppliers). Индивиды и организации, обеспечивающие поступление необходимых для производства готовой продукции компании сырья и материалов.

Потребители (customers). Индивиды и организации, приобретающие товары или услуги компании, что, в конечном итоге, и определяет успех фирмы на рынке.

Реализация (implementation). Этап процесса принятия решений, на котором менеджер, используя управленческие, административные способности и умение убеждать людей, стремится «перевести» решение на «язык» действий.

Ситуационный анализ (situation analysis). Анализ сильных и слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних возможностей и угроз (SWOT - анализ).

Ситуационный подход – концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путём сочетания определённых приёмов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Данный подход известен под названием “конкретный подход”.

Стратегия глобализации (globalization). Стандартизация конструкции, дизайна товаров, рекламной стратегии всех предприятий организации вне зависимости от стран их пребывания.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) (strategic business unit (SBU)). Подразделение организации, имеющее (относительно других СБЕ компании) особую миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта.

Стратегические планы (strategic plans). Действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей.

Стратегические цели (strategic goals). Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем; относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом.

Стратегия (strategy) – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путём координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

Стратегия выхода на рынок (market entry strategy). Стратегия вступления организации на зарубежный рынок.

Стратегия корпоративного уровня (corporate level strategy). Определяет организацию в целом, ее бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность и отвечает на вопрос *каким бизнесом мы занимаемся?*

Стратегия на уровне подразделений (business level strategy). Относится к каждой сфере бизнеса или товарным линиям, определяет приемы и методы борьбы бизнес-единиц за рынок и покупателей, и отвечает на вопрос - *как мы конкурируем?*

Стратегия функционального уровня (functional-level strategy). Относится к основным функциональным отделам фирмы в рамках подразделений и охватывает все жизненно важные функции: финансы, ИИР, маркетинг, производство.

Стратегический менеджмент (strategic management) – деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации, с поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют её внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. Набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение в внешней среде и достижение поставленных целей. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегия дифференциации – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Формулирование стратегии (strategy formulation). Этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели и организации, и разрабатывается стратегический план.

Цель (goal). Желаемое состояние будущего, достичь которого, и пытается организация.

ЛИТЕРАТУРА

1. Л.Г. Зайцев, М.И.Соколова Стратегический менеджмент. Москва. Экономика. 2004
2. А.А. Томпсон, Дж.Стрикленд. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер.с англ. М.: ЮНИТИ 1998
3. О.С. Вихонский Стратегическое управление. Третье издание. М. Гардарики. 1998
4. А. Люкшинов Стратегический менеджмент. М.: Экономика 1998
5. Забелин. П.В. Моисаева Н.К. Основы стратегического управления. М. ИВИ. “Маркетинг” 1998.
6. Попов А.В. Модульная программа. Модуль № 4. Стратегическое управления. М. ИНФРА. М.2000 г
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М. Гардарики 1998.
8. П. Дойль. Менеджмент. стратегия и тактика. Питер КОМ. 2000 г.
9. М. Портер. Международная конкуренция. М.МО 1993 год.
10. Р.А. Фатхутдинов. Стратегический менеджмент. М. Финпресс. 2000
11. Круглов А.И. Стратегическое управление компанией. Москва Экономика 2000
12. Г. В. Куликов Японский менеджмент. Москва Экономика 2000
13. В.И.Кныш Конкурентные стратегии. Москва. Экономика «))
14. Ансофф И. Новое корпоративное управление. С.П. Питер Ком. 1998.
15. Азоев Г. Л. Конкуренция; анализ, стратегия и практика М. ЦЭ и М. 1996.
16. И.Н. Герчикова. Менеджмент. М. Биржи и банки ЮНИТИ 2000
17. Под ред. Румянцевой Менеджмент организации. М. Дело. 1993 г.
18. С.С.Фуломов “Менеджмент асослари” Тошкент «Ўқитувчи» 2002
19. Ш.Зайнутдинов, И.Муракаев “Менеджмент асослари” Тошкент “Ўқитувчи” 2001

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Понятие и значение стратегического менеджмента	4
1.1. Сущность и принципы стратегического менеджмента	4
1.2. Процесс и функции стратегического менеджмента	10
Глава 2. Определение миссии и системы целей компании	14
2.1. Понятие миссии компании	14
2.2. Цели формирования миссии	18
2.3. Система целей организации	20
Глава 3. Виды поведения и конкурентоспособность организации	23
3.1. Виды поведения в организациях	23
3.2. Конкурентоспособность организации	28
3.3. Конкурентные преимущества	31
Глава 4. Стратегический анализ организации	34
4.1. Многофакторный анализ внешней среды организации	34
4.2. Анализ дальней внешней среды организации	38
4.3. Системный анализ внутренней среды	42
Глава 5. Процесс выбора альтернативного вида стратегии	47
5.1. Выбор стратегической позиции по модели Бостонской консультативной группы	47
5.2. Трёхмерная модель выбора альтернативы	52
Глава 6. Виды стратегий и их разработка	55
6.1. Предпринимательские, организационные, трудовые стратегии	55
6.2. Бизнес – стратегия: типовые варианты и ситуации	60
Глава 7. Реализация стратегии	66
7.1. Процесс реализации стратегии организации	66
7.2. Реализация стратегии и получение информации об стратегических изменениях	70
Глава 8. Анализ и оценка становления стратегического управления в организации	76
8.1. Процесс проведения стратегического контроллинга	76
8.2. Стратегические указания по становлению стратегии	77

ПРАКТИЧЕСКИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	83
ГЛОССАРИЙ	93
ЛИТЕРАТУРА	98

Ìíäíèñàíí è ìâ÷àðè 21.04.2005. Íáúàì 6,25 ì.ë.
 Ôíðìàò 60ð84 1/16. Òèðàæ 100 ýêç. Çàèàç 112.
 Îòìâ÷àðàíí â ìèíèðèíñðàðèè èêîíîìèèåñêîãî ôàêóëüòåòà
 Íàðèíàèüíñî òèèâðíèðàðà Óçááèèðàíà èì. Ì.Óèóáááèà.