

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЧЕЛЯБИНСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Учебное пособие
одобрено на заседании
кафедры менеджмента
от 25.09.2013 г.

Зав. кафедрой _____ к.э.н. Резанович Е.А.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебное пособие для студентов, обучающихся по
специальности «Менеджмент организации»**

Разработчик _____ к.э.н. Тишина В.Н.

Рецензент _____ д.э.н. Алабугин А.А.

**Челябинск
2013**

Оглавление

Предисловие.....	С. 4
Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.....	6
1.1 Сущность и основные понятия стратегического менеджмента	
1.2 Эволюция стратегического менеджмента	
1.3 Основные элементы стратегического менеджмента	
Тема 2. Особенности стратегического менеджмента в инновационных организациях.....	24
2.1 Роль стратегического мышления в инновационном развитии	
2.2 Понятие и особенности инновационной стратегии развития организации	
Тема 3. Подходы к формированию стратегии.....	38
3.1 Стратегическое управление как процесс	
3.2 Стратегия как образ действий	
Тема 4. Стратегический анализ среды организации.....	43
4.1 Понятие и структура среды организации	
4.2 Анализ макросреды организации	
4.3 Отраслевой анализ организации	
4.4 Стратегический анализ внутренней среды организации	
4.5 SWOT-анализ, как обобщающий метод стратегического анализа	
Тема 5. Разработка миссии и стратегических целей.....	
5.1 Предназначение, ценности и миссия организации	72
5.2 Разработка системы стратегических целей в инновационной среде	
Тема 6. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии... ..	
6.1 Уровни стратегического управления	83
6.2 Сущность и виды корпоративных стратегий	
6.3 Деловые стратегии в организациях	
6.4 Функциональные стратегии (стратегии подразделений)	
6.5 Выбор и оценка стратегии организации	
Тема 7. Реализация стратегии развития организации	105
Тема 8. Стратегический контроль в инновационных организациях.....	111
Экзаменационные вопросы.....	117
Список рекомендуемой литературы.....	118
Контрольная работа.....	119

Предисловие

Методическое пособие по дисциплине «Стратегический менеджмент» предназначено для студентов, обучающихся заочно. Данная дисциплина знакомит студентов с теоретико-методологическими основами стратегического менеджмента в условиях рыночной экономики, а также позволяет им приобрести определенные практические навыки применения полученных знаний.

Методическое пособие составлено в соответствии с профессиональной образовательной программой и требованиями государственного образовательного стандарта. Оно включает краткое изложение основных вопросов дисциплины, перечень вопросов для итогового контроля знаний, задания для выполнения контрольной работы и список рекомендуемой литературы.

Цель дисциплины – формирование у студентов представлений об основах, содержании и особенностях стратегического управления в условиях рыночной экономики, с учетом национальной специфики и высокой степени неопределенности окружающей среды.

Задачи дисциплины:

- знакомство студентов с основными тенденциями развития стратегического менеджмента в современных условиях;
- изучение основных этапов стратегического управления и стратегического анализа;
- применение системного подхода к процессу выбора и реализации стратегии;
- формирование базовых навыков использования теоретических знаний в реальных условиях;
- развитие у студентов самостоятельности мышления при разработке долгосрочных планов развития организации и оценке конкретных практических ситуаций в различных областях деятельности организации.

Основные знания, приобретаемые студентами при изучении дисциплины – теоретические основы и практические навыки в области стратегического менеджмента, которые позволяют принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности, а также заложить потенциал интеграции всех знаний, определяющих профессионализм деятельности современного руководителя.

Основные умения, приобретаемые студентами при изучении дисциплины – практические навыки в области постановки целей организации, разработки стратегий развития, их реализации, а также оценке эффективности стратегии.

Текущий контроль осуществляется на основе тестирования и выполнения контрольных работ. По итогам семестра проводится экзамен.

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

Нет ничего более практичного,
чем хорошая теория

Аксиома

1.1 Сущность и основные понятия стратегического менеджмента

Без стратегии организация подобна кораблю без руля, плывет по кругу или напоминает бродягу, который не знает куда идти.

Джоел Росс, Мишель Ками

Понятие *стратегия*, очень древнее и происходит оно от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем.

Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами. Они являлись стратегами.

Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием «Искусство стратегии». Споры по поводу того, кому приписывать авторство – одному человеку или же это так называемое народное творчество – продолжаются по сей день. Хотя пока большинство исследователей считают, что Сун Цу – это реальный исторический персонаж.

Стратегии придавался смысл, который можно сегодня было бы назвать нормой оптимального поведения организации или же отдельного человека:

«Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством. Тот, кто владеет высоким мастерством использования стратегии, покоряет других, не вступая с ними в конфликт».

В общем понимании стратегии взгляды современных исследователей совпадают:

Стратегия – это образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели.

Однако при его расшифровке имеются различные позиции:

1. *Г. Минцберг и Мак Хьюг* определили стратегию следующим образом:

Стратегия – это модель (образец) поведения в потоке будущих действий.

Кроме того, *Минцберг* раскрывает понятие стратегии через так называемую комбинацию «Пяти П» (5P: plan, pattern, position, perspective, ploy):

- ✎ стратегия – план действий, т.е. набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией;
- ✎ стратегия – порядок действий, т.е. последовательность, образец поведения со стороны высшего руководства;
- ✎ стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением;
- ✎ стратегия – перспектива, т.е. концепция бизнеса, видение того состояния, к которому надо стремиться;
- ✎ стратегия – прикрытие, т.е. специфический маневр, направленный на то, чтобы перехитрить конкурента. Суть данного представления стратегии в том, что она должна ясно выражать цели и задачи развития предприятия для всех его работников, но быть неочевидной для конкурентов.

2. *Барни* дает следующее определение:

Стратегия – это модель размещения ресурсов, которая позволяет организации улучшить результаты ее деятельности. «Хорошая» стратегия - это стратегия, которая нейтрализует угрозы, использует рыночные возможности, опираясь на свои сильные стороны и укрепляя свои слабые стороны.

3. Рабочее определение *Константинова Г.Н.* звучит следующим образом:

Стратегия – это модель взаимодействия всех ресурсов организации, позволяющая наилучшим способом исполнить ее миссию и добиться устойчивых конкурентных преимуществ.

4. *А. Чандлер*, автор одной из первых работ в области стратегического управления, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей». Данное определение представляет собой классический взгляд на самую сущность стратегии.

При разработке стратегии следует избегать *ошибочных подходов к стратегии*. Вот некоторые из них:

1. Стратегия как устремление:

«Наша стратегия – стать компанией номер один или номер два...».

2. Стратегия как действие:

«Наша стратегия – осуществить слияние с...».

3. Стратегия как «важная вещь».

4. Стратегия как видение или концепция.

5. Стратегия как эксперимент: «Модифицируем стратегию по ходу работы...»

Согласованная, целостная, эффективная и адекватная стратегия имеет критически важное значение для будущего успеха организации в своем бизнесе. Менеджеры всех уровней играют важную роль в обеспечении выживания и процветания организаций, за которые они ответственны, и, следовательно, должны активно участвовать в разработке и реализации стратегии.

Ключевым навыком стратегов является способность распознавать среди вопросов, которые приходится решать организации в повседневной практике, стратегические вопросы.

Стратегические вопросы связаны с событиями или тенденциями внутри и вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои цели и достигать их.

Выявление и решение стратегических проблем является очень важным, но крайне сложным процессом. Так, Клаузевиц (Clausewitz, 1994, р. 21) утверждал: «...для принятия важных решений в стратегии требуется большая сила воли, нежели в тактике. В последнем случае нас торопят текущие события. Командир чувствует себя увлеченным мощным потоком, отказ от борьбы с которым чреват самыми пагубными последствиями, и он подавляет возникающий страх и отважно рискует. В стратегии ... больше места для сомнений – ваших собственных и других людей, для возражений и увещаний, а следовательно, и для необоснованных задержек. Более того, если в тактике нам известна, по крайней мере, половина того, что необходимо для уверенного принятия решений, то в стратегии мы не можем быть уверенными ни в чем, тогда как предположить можно все что угодно, и потому возникающая убежденность менее сильна. Вследствие этого большинство руководителей оказываются парализованными сомнениями, когда следует действовать».

Таким образом, *успешный стратег* – тот, кто способен оценивать значимость событий сквозь завесу текущих проблем и противоречивых мнений, сопротивляться искушению отвлечься на решение тактических проблем, привлекательных своей относительной определенностью, и осуществлять эффективный стратегический выбор, который позволит организации развиваться.

Стратегический выбор, как правило, предполагает обсуждение следующих тем, которые включают в себя ряд вопросов:

1. Определение характера, направленности и масштабов деятельности организации
 - Каков бизнес, которым занимается организация, и в какой сфере она функционирует?
 - Какие товары и услуги предлагает организация и на каких рынках?
 - Как организация поставляет свои товары и услуги?
 - Какие навыки, способности и ресурсы она использует?

- Насколько важно для организации отличаться от своих конкурентов?
 - Не являются ли желательными и возможными изменения стратегии, которой следует организация в настоящее время?
2. Оценка успешности действий организации
- Как организация определяет успех?
 - Каковы наиболее адекватные критерии успеха - достижение конкурентных преимуществ, максимизация прибыли, результативность или эффективность?
 - На каких ценностях и убеждениях основывается определение успеха и его измерение?
 - Каковы временные горизонты достижения успеха?
 - Какова степень предсказуемости будущего при постановке целей?
 - Можно ли установить количественные критерии до достижения успеха?
 - Будет ли доступна адекватная и надежная информация для оценки достигнутого успеха?
3. Создание уникального набора ресурсов и способностей и распоряжение этим набором
- Как быстро должны восполняться ограниченные ресурсы?
 - Если произойдет переход к новой стратегии, то какие новые ресурсы и способности потребуются?
 - Должны ли они приобретаться вне организации или создаваться в результате внутреннего развития?
 - Какова сравнительная важность финансов, навыков, информации, знаний и сырья в структуре необходимых ресурсов?
 - Возможны ли восстановление использованных ресурсов и новые применения существующих способностей?
 - Какие конкурирующие требования предъявляются к ресурсам?
 - Каким образом организация должна измерять эффективность использования своих способностей и ресурсов?
4. Эффективное реагирование на вызовы окружения организации
- В какой степени навыки и ресурсы организации отвечают требованиям ее окружения?
 - Способна ли организация влиять на свое окружение или изменять его?
 - С какими организациями она конкурирует?
 - Похожа ли организация на своих конкурентов?
 - В какой степени организация полагается на навыки и ресурсы своих партнеров?

- Как она управляет своими границами?

5. Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и между ними

- Какие цели преследуют собственники, кредиторы, наемные работники, менеджеры, поставщики, потребители и конкуренты в своих взаимоотношениях с организацией?
- Существуют ли противоречия между этими целями?
- Как распределяется власть между заинтересованными сторонами?
- Насколько важны ресурсы, получаемые организацией от каждой из этих сторон?
- Каково влияние на организацию со стороны регулирующих государственных органов, налоговых органов, планирующих организаций, политиков, избирателей или средств массовой информации?

Устойчивый образ действий, составляющих стратегию, является результатом приобретения, распределения и использования организацией уникального набора ресурсов и способностей для эффективной реакции на вызовы своего окружения, а также результатом управления системой взаимоотношений с заинтересованными сторонами и между ними. Стратегия и не возможна без грамотного управления ею, поэтому в настоящее время резко возросла роль стратегического менеджмента в организации.

Томпсон и Стрикленд дают следующее определение:

Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Стратегическая работа менеджеров включает в себя множество разнообразных видов деятельности. Умение выделить те из них, которые имеют решающее значение для успеха организации, является ключевым управленческим навыком. В общем, менеджеры должны быть последовательными в реализации выбранной стратегии. Они должны понимать вызовы, выдвигаемые внешним окружением их организации, и находить способы наилучшего использования источников преимуществ, которыми обладает организация. Это означает, в частности, что менеджеры должны понимать, в чем заключается уникальность их организации, каковы ее ресурсы, способности, используемые ею способы конкуренции за ограниченные ресурсы и за потребителей предлагаемых ею товаров и/или услуг. Менеджеры должны быть способны действовать на основе неопределенных прогнозов относительно неизвестного будущего и находить новые способы ведения бизнеса и конкуренции. Также они должны быть способны эффективно осуществлять изменения и устанавливать для своей организации коллективные цели, способствующие развитию новых способностей и навыков.

1.2 Эволюция стратегического менеджмента

Эволюция стратегического менеджмента – это процесс его изменения, развития во времени, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Появление концепции, приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы организации легче всего понять, проследив поэтапно путь их развития. Историки бизнеса обычно выделяют *четыре этапа в развитии стратегического менеджмента*: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование.

В эпоху формирования гигантских корпораций (с 1900 года) до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели.

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству); во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д.

Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутренних ресурсов и контроля текущей деятельности (государственный, областной и муниципальный бюджеты).

Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу перспективному развитию организации.

2. Долгосрочное планирование.

В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования крупных компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования.

В основе долгосрочного планирования лежит составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Причем предполагалось, что в будущем всегда будет лучше, чем в прошлом.

Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ли внутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемным средствам?

3. Стратегическое планирование.

В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами. Так как наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги.

Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Концепция стратегического планирования устраняла недостатки системы долгосрочного планирования, в частности прогнозирование на основе экстраполяции. Основное отличие стратегического планирования в различном понимании менеджерами роли внешних факторов. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации.

Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент.

К 1990-м годам большинство предприятий по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

Стратегический менеджмент – это комплекс стратегических решений, определяющих долговременное развитие организации, и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение организационной среды.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:

- основное отличие связано с наличием процесса реализации стратегии. Стратегический менеджмент является действенно ориентированной системой, которая включает процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль;
- информационное наполнение. В стратегическом менеджменте увеличивается уровень неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- появление стратегических неожиданностей, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т.е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов;
- в стратегическом менеджменте рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения. В стратегическом планировании внешняя среда рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться;
- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Сущность стратегического планирования: «от прошлого – через настоящее – к будущему».

Сущность стратегического управления: «от успешного будущего – к настоящему» (рис. 1.1).

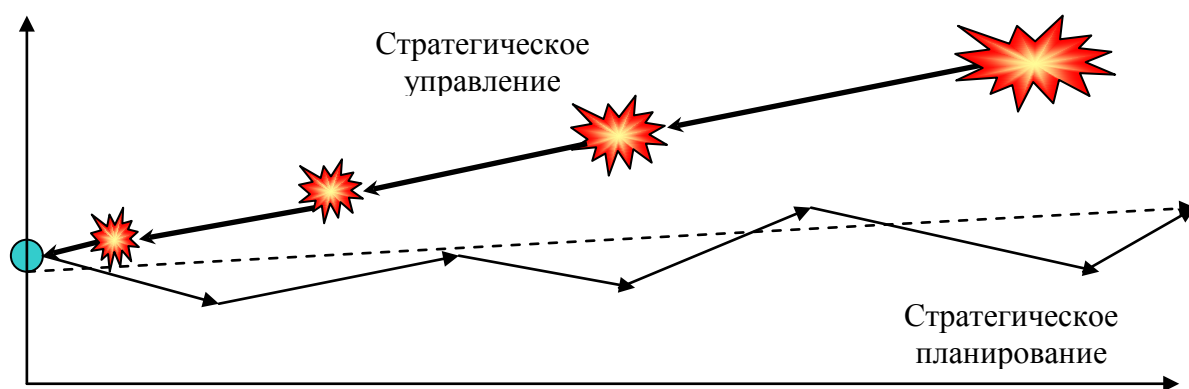


Рис. 1.1. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент

Стратегическое управление означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

Необходимость таких воздействий определяется тем, что для быстрой реакции на изменения внешней среды важно участвовать в их создании, кроме того изменения могут быть столь значительными, что важно влиять на них. Указанные факторы объясняют стремление крупного бизнеса влиять на принятие политических, экономических, законодательных и иных изменений на макро- и микроуровне.

Таким образом, эволюцию систем управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента. Первое – *регулярное стратегическое управление* – оно является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе – *стратегическое управление в реальном масштабе времени* – оно связано с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач.

Синтез элементов различных систем управления позволяют сформировать эффективный метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям деятельности конкретного предприятия.

В результате преобразований в системе управления экономикой России, произошедших в процессе перехода страны к рыночной модели хозяйствования, проблемы стратегического управления предприятием стали крайне *актуальны для российского бизнеса*.

Основные причины активизации становления стратегического управления в российском менеджменте:

1. Общемировые тенденции развития рыночной экономики, к которым относятся:

- глобализация бизнеса;
- развитие информационных сетей, делающих доступным важнейший фактор производства;

- широкая доступность современных технологий;
- изменение роли человеческого фактора;
- возрастание конкурентной борьбы за ресурсы;
- ускорение изменений в окружающей среде.

2. Ликвидация целого пласта вышестоящих управленческих структур, которые были заняты сбором информации, выработкой долгосрочной стратегии и направлений развития отдельных производств.

Отраслевые министерства и плановые органы, располагая мощной сетью отраслевых и ведомственных институтов, выполняли практически весь объем работ по разработке перспективных направлений развития предприятий, преобразовывали их в перспективные текущие планы, которые сверху доводились до исполнителей. Задача руководства предприятий заключалась главным образом в осуществлении оперативных функций по организации выполнения спущенных сверху заданий.

В результате рыночных преобразований руководству предприятий были автоматически переданы все функции, которые раньше выполнялись вышестоящими органами. Естественно, руководство и внутренняя организация предприятий оказались в большинстве случаев не подготовленными к такой деятельности.

3. Общая социально-экономическая ситуация, которая сложилась в России в переходный период. Данная ситуация характеризуется:

- обвальным спадом производства,
- болезненной структурной перестройкой экономики,
- массовыми неплатежами,
- инфляцией,
- нарастающей безработицей и другими негативными явлениями.

Перечисленные факторы предопределяют необходимость повышенного внимания к проблемам стратегического управления, которое позволит обеспечить выживаемость российских предприятий в сложнейших условиях рыночной экономики.

1.3 Основные элементы стратегического менеджмента

Объект стратегического менеджмента – это то, на что направлен данный вид управленческой деятельности.

Выделяют три группы объектов стратегического менеджмента: организации, структурные подразделения (стратегические хозяйственные подразделения), функциональные зоны организации.

Организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая собой совокупность структурных подразделений.

Структурное подразделение – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.

Функциональная зона организации – это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных стратегических хозяйственных подразделений, так и организации в целом.

Субъект стратегического управления – это тот, кто воздействует на объект управления: руководство и персонал организации, надзорные органы.

К предмету стратегического управления можно отнести следующие группы проблем:

1. *Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации.*

Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов. Поэтому решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер. Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

2. *Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации*, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если планируется разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала (новых специалистов) и т. п.

3. *Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами.*

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

Организация постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

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

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

2. Научность. Применение достижений системного, ситуационного подходов к управлению, науки о человеческом поведении. 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.

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 совершенная структура организации не имеют никакого смысла без желания исполнителей выполнять свои обязанности. Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Создание внутреннего побуждения к действиям – это результат взаимосвязи целой совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы правильно мотивировать труд работников, необходимо определить их потребности 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 усилия.

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

Функция управления – это относительно самостоятельный, специализированный, обособленный вид управленческой деятельности. Функция управления предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Для эффективного управления функции должны образовывать единый комплекс, охватывающий весь спектр направлений деятельности организации.

Существуют различные точки зрения на состав и содержание функций управления. Например, Анри Файоль, которому приписывают разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распорядительство, координация, контроль.

В современной литературе наиболее распространены следующие функции: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и заключение сделок.

Для стратегического менеджмента наиболее актуальными являются четыре тесно взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация, контроль (рис. 1.2).

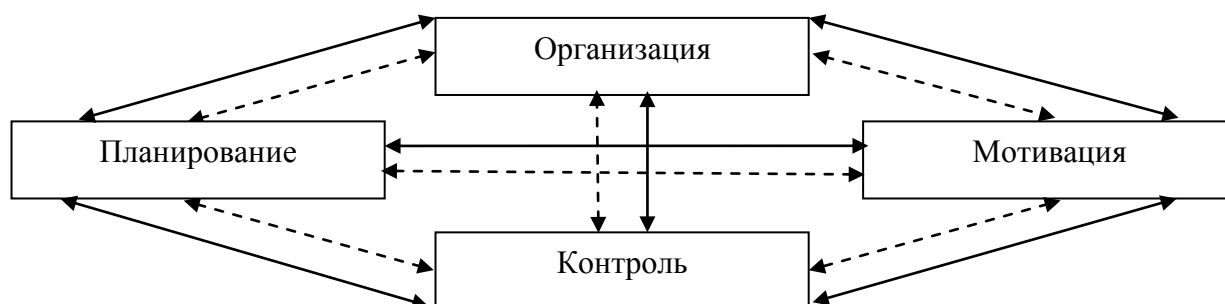


Рис. 1.2. Взаимосвязь функций стратегического менеджмента

Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей. Планирование включает разработку и реализацию средств воздействия на работников: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Планирование в организации представляет собой непрерывный процесс, так как многие организации заново определяют или меняют свои цели, когда первоначальные цели практически реализованы. Также организация находится в постоянной динамике, поэтому планы регулярно пересматриваются в соответствии изменениями, произошедшими во внутренней или окружающей среде.

Организация – это вид деятельности по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей.

Организовать – значит создать некую структуру. Для того чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать намеченной цели, необходимо структурировать большое количество различных элементов.

Мотивация – это процесс выявления побудительных мотивов деятельности каждого члена организации с целью адресного делегирования конкретных заданий. Воздействие на побудительные мотивы работников позволяет организации функционировать более эффективно.

Контроль – это совокупность различных видов управленческой деятельности, связанных со сбором информации о состоянии и функционировании объекта стратегического управления, изучением информации о процессах и результатах деятельности, работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов использовании средств и методов управления.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления.

Взаимосвязь функций стратегического менеджмента, указанных на рисунке 1.2, проявляется в процессе их реализации. Цель, поставленная в процессе планирования, не будет достигнута без реализации трех оставшихся функций. В свою очередь, функция организации не нужна без постановки цели. Мотивация опирается на организацию, планирование и контроль. Функция контроля позволяет отследить качество реализации предыдущих функций. Такая взаимосвязь функций, обеспечивающая их единство, и образует процесс стратегического менеджмента.

Для осуществления каждой из функций требуется принятие решений и наличие коммуникаций, то есть обмена информацией. На рисунке 1.2 сплошной линией отражен процесс принятия решений, а пунктирной – процесс коммуникации. Эффективность каждого решения зависит от качества информации, поступающей по средствам коммуникации. Вследствие того, что принятие решений и коммуникации пронизывают все четыре функции стратегического менеджмента, обеспечивая взаимозависимость, их часто называют *связующими процессами*.

Тема 2. Особенности стратегического менеджмента в инновационных организациях

Для успеха в бизнесе не достаточно
добиться успеха на рынке сегодня

Аксиома

2.1 Роль стратегического мышления в инновационном развитии

Стратегическое мышление не имеет альтернатив. Повышение качества бессмысленно без понимания, какого рода качество необходимо для успешной конкуренции. Предпринимательство без определения стратегической перспективы скорее окажется неудачным, нежели успешным.

Стратегическое мышление – это не запрограммированная процедура, выполняемая раз в год по приказу, а сформированная способность видеть на несколько шагов вперед. Оно должно пронизывать повседневную деятельность компании. Чем дальше уходит «взгляд» стратега в будущее, тем больше вероятность выбора наиболее правильного курса развития организации. Более того, информация, необходимая для стратегического мышления, в равной степени важна и для оперативного управления бизнесом — подготовки маркетинговых материалов, установления цен, определения графика поставок и т.д.

Понятия содержания, процесса и контекста стратегии помогают определить сферу стратегического мышления. Все эти три элемента тесно взаимосвязаны, и ни один из них не может рассматриваться менеджерами без учета его взаимодействия с двумя остальными элементами (рис. 2.1).

Рассматривая сферу стратегического мышления, необходимо учитывать следующие моменты:

- ✎ Стратегия включает в себя совокупность внутренних и внешних воздействий, т.е. в организации должны быть специфические методы, способы влияния как на ее внутренние составляющие, так и на внешний контекст, в том числе изменения структуры отрасли, лоббирование желательных изменений в государственном регулировании и воздействие на общественное мнение, чтобы добиться одобрения обществом действий организации.

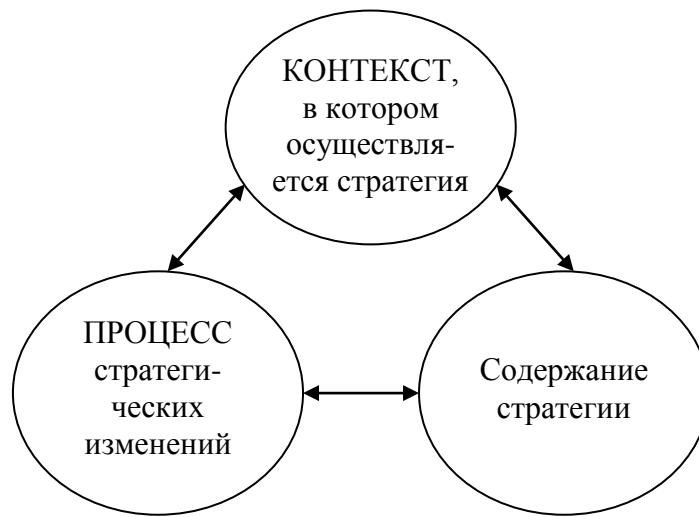


Рис. 2.1. Сфера стратегического мышления

- ✎ Анализ внешнего окружения предполагает выявление уникального взаимодействия организации с ее окружением. С этой целью сначала следует выявить внешние факторы, одинаковые для групп организаций. Например, фирмы сферы обслуживания зачастую нуждаются в иных технологиях, нежели промышленные фирмы; политический и общественный контекст стратегии организаций государственного сектора отличается от контекста, в котором осуществляется стратегия организаций частного сектора.
- ✎ Влияние контекста всегда должно рассматриваться на всех уровнях. Например, две фирмы могут конкурировать в отрасли с высоким уровнем концентрации и большим эффектом масштаба. Следовательно, внешний отраслевой контекст у этих фирм один и тот же. Однако на уровне внутреннего контекста между этими фирмами могут обнаружиться значительные различия: одна из них может иметь функциональную, а другая – дивизиональную структуру, и в них могут использоваться существенно различные способы оценки деятельности. Таким образом, степень сходства контекста изменяется от уровня к уровню.
- ✎ Существуют трудности одновременного углубленного изучения специфического контекста, в котором функционирует организация, и развития восприимчивости к разнообразным стратегическим контекстам.

По своему характеру стратегическое мышление, несомненно, является комплексным. Будучи в высшей степени интеграционным, оно требует владения целым рядом навыков мышления. На рис. 2.2 представлена трехмерная модель описания этих навыков:

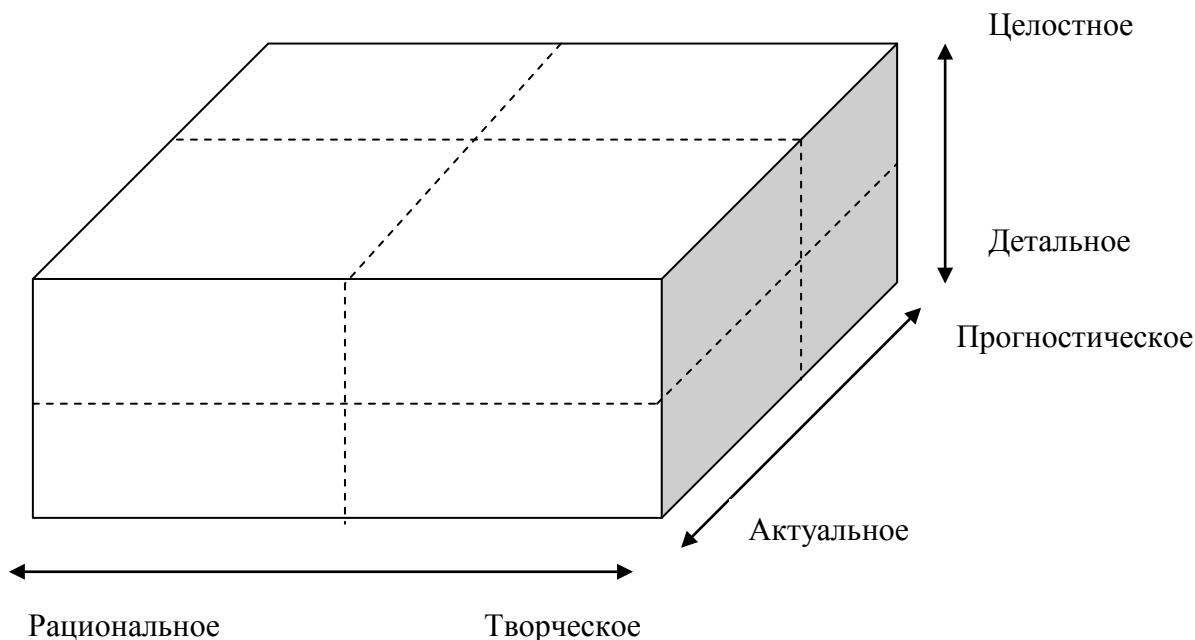


Рис. 2.2. Качества стратегического мышления

1. Стратегическое мышление должно быть *целостным*, т.е. способным охватить стратегические вопросы, относящиеся к различным направлениям деятельности организации. В то же время важно, чтобы менеджер понимал стратегическое значение конкретных деталей на более низких уровнях (функциональном, техническом или ведомственном).

2. Стратегическое мышление требует способности *оценивать значение текущих (актуальных) вопросов*, а также способности *прогнозировать будущее*, что более проблематично. Прогнозирование включает в себя предвидение того, как будет осуществляться стратегия, какими будут внешние воздействия, например реакции конкурентов, и какие ресурсы потребуются для получения долгосрочных выгод.

3. Менеджеры, формулирующие стратегию, должны уметь *на рациональной основе оценивать данные и информацию*, критически анализировать ситуации и делать правильные выводы из имеющейся информации. В то же время, если организация надеется получить новые конкурентные преимущества, стратегическое мышление ее менеджеров должно быть творческим.

В последние годы наблюдается тенденция ускорения изменения окружающей среды, тем сложнее становится предвидение. Однако суть стратегического мышления заключается в том, чтобы придумать и самостоятельно создать придуманный образ организации, а для этого требуется обладать способностью совместить инновационность и имеющиеся возможности организации.

Рассмотрим основные изменения в конкурентной среде, с которыми столкнулись современные организации.

1. Изменяющийся стратегический пейзаж:

При разработке стратегии, прежде всего, следует принимать во внимание изменения, доминирующие в бизнес-среде и характерные для того или иного периода времени. Так, характерной чертой нашего времени является то, что ни одна организация не может надеяться на абсолютное лидерство, если не осознает, почему и в чем завтрашний мир будет радикально отличаться от мира вчерашнего.

2. Расширенное предложение продукции:

Современный рынок характеризуется предложением множества новых товаров и услуг, ассортимент которых с каждым годом становится все шире. И покупатель даже такого простого товара, как велосипед, сегодня, например, может выбрать более чем из 2000 моделей. Обычная покупка бытовой техники может превратить поход в магазин в увлекательное путешествие, богатое неожиданными открытиями и т.д.

3. Конвергенция технологий:

Новые технологии и продукты на их основе становятся все более и более взаимозависимыми и комбинированными. Так, можно говорить о технологической интеграции телевидения, кабельных и беспроводных коммуникаций, компьютеров и бытовых приборов, телефонов и программного обеспечения и пр. Объединяются ранее не связанные между собой технологии — компьютеры, робототехника и искусственный интеллект, что приводит к совершенно новому типу производства. Сегодня компьютеры могут «общаться» с бытовыми приборами, а тостеры и кофеварки имеют микрочипы, позволяющие им взаимодействовать с компьютерами. Мобильный телефон, кроме основного предназначения, можно использовать для выхода в Интернет, для работы с голосовой и электронной почтой и т.д.

4. Размывание границ между отраслями и сегментами

С ростом предложения продукции и слиянием технологий усиливается размывание границ между отраслями или сегментами отрасли. Можно ли, например, провести сегодня четкие границы между сегментами телекоммуникационной отрасли? Практически не возможно. Аналогичное положение и в других отраслях.

5. Глобальная конкуренция:

Сегодня действительно можно говорить о глобальной конкуренции во многих отраслях, когда фирмы-конкуренты агрессивно захватывают «родные» территории друг друга. В качестве примера можно привести действия компаний Canon и Kodak, сражающихся друг с другом за долю рынка почти в каждой стране мира. Многие традиционные компании начали сталкиваться с запросами глобальных потребителей. Тем более, что с помощью Интернета сейчас даже совсем небольшая фирма может выйти на рынок почти в любом месте земного шара.

6. Быстрое устаревание информации:

Быстрые изменения на рынке ведут к тому, что информация об эволюции продукта, изменениях технологии, стратегиях конкурентов, покупательских предпочтениях, разграничениях отраслей, политических приемах и т.п. теряет свою актуальность чуть ли не мгновенно. Появление цифровых технологий привело к коренным изменениям не только производства и характера традиционных продуктов, но и отношений с потребителями.

7. Тесная взаимосвязь участников рынка:

Новый характер производства диктует новую структуру отношений с конкурентами, поставщиками, органами власти, консалтинговыми, рекламными и иными агентствами, поставщиками услуг, банками, крупнейшими конечными потребителями и т.д. Все чаще возникают структуры, объединяющие предприятия и компании различных отраслей. Отношения с партнерами в таких структурах строятся по так называемому сетевому принципу. Именно таким образом организована работа лидеров современного рынка — Motorola, Microsoft, Merck, Hewlett-Packard, IBM и др. В рамках сетевой структуры молодые фирмы получают уникальные возможности взаимодействовать с партнерами и потребителями.

8. Рост профессионализма:

Изменения в организации бизнес-процессов сопровождаются изменениями и внутри компаний. Новые технологии, новые потребительские решения, электронный бизнес требуют профессионалов высокого класса, особенно в области управления. Старые способы ведения бизнеса не отвечают динамике развивающегося рынка и становятся все менее востребованными, по мере того как компании совершенствуют свои технологии, принимают на вооружение, используют, создают и изменяют внутренние операции.

9. Чередование побед и поражений:

В современных условиях трудно долго сохранять лидерство на рынке. За счет предложения более совершенного решения то одна, то другая компания вырываются вперед, но их относительно быстро сменяют другие. И лидер сталкивается с сокращением продаж и прибыли. Так было, например, с такими известными фирмами, как Procter & Gamble, IBM, Ford, Toyota, в течение ряда лет доминировавшими на рынке. Особенно ярко проявляется конкуренция на рынке программного обеспечения, где лидеры порой меняются каждые несколько месяцев, а конкуренты умело применяют инновации. Здесь выходу на ведущие позиции способствует не только предложение совершенно нового или радикальное расширение базового продукта, но иногда и просто слух, что вскоре будет предложен новый продукт.

10. Увеличение разрывов:

При сочетании вышеуказанных факторов доминирующей характеристикой конкурентного ландшафта становятся разрывы, т.е. переход от прошлого к будущему протекает не плавно, а скачками, и можно говорить о радикальных разрывах с прошлыми тенденциями и

образцами. Новые продукты, способы производства, доставки и обслуживания, изменение взаимоотношений с партнерами и потребителями, новые способы коммуникации резко меняют характер рынка, заставляют конкурентов действовать иначе и принимать иные решения. Изменения в регулирующих актах, например разрешение банкам, страховым фирмам и брокерским структурам, занимающимся ценными бумагами, действовать в одних и тех же областях, иногда вызывает очень значительные эффекты, наблюдаемые и в смежных отраслях.

Теперь прошлое и даже настоящее нельзя рассматривать как медленно разворачивающийся пролог к будущему. Марафон изменений больше не имеет официальной стартовой черты (исключениями из этого правила можно считать отдельные правительственные действия или явления природы). Поэтому целесообразно всегда помнить о том, что конкурентная гонка не только постоянна, но и демонстрирует множество резких поворотов, большинство из которых предугадать трудно, а порой и невозможно.

2.2 Понятие и особенности инновационной стратегии развития организации

Усложнение производственных процессов, повышение наукоемкости выпускаемой продукции, изменение внешней среды организации обуславливают повышение требований к содержанию ее политики, стратегии и тактики, к качеству менеджмента. В этой ситуации основным условием эффективности деятельности любого хозяйствующего субъекта становится уровень его реальной и потенциальной инновационности. Поэтому вполне логично определить инновационную стратегию как ключевое звено в организационной стратегии, не умаляя при этом роль и значение других ее элементов.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

Содержание инновационной стратегии обуславливается ее характером, особенностями инновационной деятельности организации и взаимосвязями между основными элементами единой организационной стратегии.

Как показывает практика «характер» инновационной стратегии, реализуемой организацией, определяется рядом особенностей.

Особенности планирования проявляются в процессе определения его реальных временных и количественных границ, принципов формирования и распределения всех видов

ресурсов организации, возможностей применения различных приемов и методов управления нововведениями, известных из практики.

Суть *особенностей финансового регулирования* составляют: принципы, критерии и факторы оценки эффективности инновационных программ, разрабатываемых и реализуемых в соответствии с инновационной политикой организации, условия и конкретные формы распределения финансовых ресурсов между этапами инновационного процесса, отдельными исполнителями и т.п.

Выявление *особенностей организации работ и стимулирования персонала* необходимо для обеспечения поступательности и непрерывности инновационного процесса, для активизации индивидуальной и коллективной творческой инициативы работников независимо от уровня квалификации и должностных обязанностей.

Специфика инновационной стратегии организации зависит от профиля ее деятельности, уровня производственно-технического развития, направленности и объема, реализуемых в производственных и исследовательских подразделениях работ в рамках инновационного цикла по различным видам новшеств, сферы их применения.

Оценивая инновационную стратегию организации, следует учитывать высокую зависимость перспектив ее развития от результатов деятельности предыдущих периодов, накопленного потенциала.

Большое влияние на содержание и результаты инновационной стратегии оказывают интенсивность и качество взаимодействия между специализированными и профессиональными подразделениями.

Ответственность за инновационную стратегию, от которой зависит выживание организации, лежит на стратегических управляющих, а задача высшего руководства – выявить управленческий потенциал для конкретных условий функционирования организации, систематически просматривать свои «внутренние» запасы управленческих талантов, устанавливать масштабы и цели необходимой управленческой подготовки и выделять соответствующие ресурсы.

Но в любом случае приоритеты инновационной стратегии товаропроизводителя ограничиваются ее инновационным потенциалом в сфере производственной (основной) деятельности.

В зависимости от условий микро- и макросреды организация может выбрать один из основных типов инновационной стратегии: адаптационный (пассивный) и творческий (активный) (рис. 2.3).

В общем виде сущность *адаптационных стратегий* состоит в проведении частичных, непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты,

технологические процессы, рынки в рамках уже сложившихся в организации структур и тенденций деятельности. В этом случае инновации рассматриваются как форма вынужденной ответной реакции на изменения внешней среды бизнеса, которая способствует сохранению ранее завоеванных рыночных позиций.



Рис. 2.3. Типы и виды инновационных стратегий

Выделяют следующие виды адаптационных стратегий:

- *защитная стратегия* – комплекс мероприятий, позволяющих противодействовать конкурентам, целью которых является проникновение на сложившийся рынок с аналогичной или новой продукцией. В зависимости от рыночных позиций и потенциальных возможностей организации эта стратегия может разрабатываться в двух основных направлениях либо создание на рынке данной продукции условий, не приемлемых для конкурентов и способствующих их отказу от дальнейшей борьбы, либо переориентация собственного производства на выпуск конкурентоспособной продукции при сохранении или минимальном сокращении ранее завоеванных позиций. Основной характеристикой, фактором успешности защитной стратегии считается время. Все предполагаемые мероприятия обычно проводятся в достаточно короткие сроки, поэтому организация должна иметь определенный научно-технический задел и устойчивое положение, чтобы достигнуть ожидаемого результата;

- *стратегия инновационной имитации* предполагает, что товаропроизводитель делает ставку на успешность новшеств конкурентов, занимаясь их копированием. Стратегия достаточно эффективна для тех, кто имеет необходимую производственную и ресурсную базу, что позволяет обеспечить массовый выпуск имитируемых продуктов и их реализацию на рынках, еще не освоенных основным разработчиком. Товаропроизводители, выбирающие эту стратегию, несут меньше затрат на НИОКР и меньше рискуют. Вместе с тем вероятность получения высокой прибыли также снижается, так как издержки производства по сравнению с разработчиком более высокие, доля рынка относительно невелика, а потребители имитируемой продукции испытывают к ней вполне естественное недоверие, стремясь получить продукт с высокими качественными характеристиками, гарантированными фирменными торговыми марками авторитетных производителей. Стратегия инновационной имитации предусматривает использование приемов агрессивной маркетинговой политики, позволяющей производителю закрепиться на свободном сегменте рынка;
- *стратегия выжидания* ориентирована на максимальное снижение уровня риска в условиях высокой неопределенности внешней среды и потребительского спроса на новшество. Она используется самыми различными по размеру и успешности организациями. Крупные производители рассчитывают с ее помощью дождаться результатов выхода на рынок новшества, предлагаемого небольшой по размерам организацией, и в случае его успеха оттеснить разработчика. Небольшие организации также могут выбрать данную стратегию, если у них имеется достаточно устойчивая ресурсная база, но есть проблемы с НИОКР. Поэтому они рассматривают выжидание как наиболее реальную возможность проникновения на интересующий их рынок. Стратегия выжидания близка к стратегии инновационной имитации, поскольку в обоих случаях производитель, прежде всего, стремится убедиться в наличии устойчивого спроса на новый продукт организации-разработчика, на долю которой приходится основной объем издержек по созданию и коммерциализации новшества. Но, в отличие от имитационной стратегии, при которой производитель довольствуется рыночными сегментами, не охваченными основной организацией, производитель, выбирающий стратегию выжидания, стремится превзойти организацию-разработчика по объемам производства и реализации новшества, и здесь особое значение приобретает момент начала активного действия против организации-разработчика. Поэтому стратегия выжидания может быть и краткосрочной и достаточно продолжительной;
- *стратегия непосредственного реагирования на нужды и запросы потребителей* применяется обычно в области производства промышленного оборудования. Ее

реализуют небольшие по размерам организации, выполняющие индивидуальные заказы крупных компаний. Особенность этих заказов или проектов состоит в том, что предусматриваемые работы охватывают главным образом этапы промышленной разработки и сбыта новшества, тогда как весь объем НИОКР выполняется в специализированных инновационных подразделениях самой организации. Организации, реализующие данную стратегию, не подвержены особому риску, и основной объем затрат приходится на указанные выше этапы инновационного цикла. Кроме небольших специализированных организаций стратегию непосредственного реагирования на нужды и запросы потребителей могут применять и подразделения крупных организаций, имеющие определенную хозяйственную самостоятельность, быстро реагирующие на конкретные производственные потребности и способные в короткие сроки адаптировать свою производственную и научно-техническую деятельность в соответствии с содержанием предлагаемых заказов.

В условиях относительно стабильных товарно-денежных отношений инновации, как правило, являются исходной базой для повышения конкурентоспособности продукции, расширения и укрепления рыночных позиций, освоения новых областей применения изделий, т.е. активным средством бизнеса, составляющим содержание творческой, наступательной стратегии. В этом классе *активных инновационных стратегий* выделяются:

- *активные НИОКР*. Производители, реализующие данную стратегию, получают самое сильное конкурентное преимущество, которое, собственно, и выражается в оригинальных, единственных в своем роде научно-технических разработках или принципах и методах. При стратегии, базирующейся на интенсивности НИОКР, ключевые стратегические возможности открываются за счет диверсификации, освоения новой продукции и рынков. Стратегические задачи управления здесь состоят в мобилизации дополнительных активов (в том числе знания рынков) для вступления в новые продуктовые рынки и постоянном анализе деятельности производственных подразделений с точки зрения выявления возникающих технологических возможностей, а также в проведении внутренней реорганизации, необходимой для освоения новой продукции;
- *стратегия, ориентированная на маркетинг*, предусматривает целевую направленность всех элементов производственной системы, а также вспомогательных и обслуживающих видов деятельности на поиск средств решения проблем, связанных с выходом новшества на рынок. Причем основной круг этих проблем отражает взаимоотношения продавца новшества с его потребителями. Успешность стратегии напрямую зависит от интенсивности инновационной деятельности организации. Практика показывает, что

интенсивность выше, если на расширяющемся рынке организация имеет устойчивые позиции, вкладывает значительные средства в НИОКР по новой продукции, реализует в своей деятельности принципы предпринимательской активности, способствует поддержанию духа творчества в коллективе и стимулирующего организационного климата;

- *стратегия слияний и приобретений* является одним из самых распространенных вариантов инновационного развития организаций, поскольку предполагает меньший риск по сравнению с другими видами активной стратегии, опирается на уже отлаженные производственные процессы и ориентируется на освоенные рынки. Результатом данной стратегии является создание новых производств, крупных подразделений, совместных организаций на базе объединения ранее обособленных структур.

В активных инновационных стратегиях значительно труднее выделить внутренние отличия, чем в адаптационных. Они имеют много общего и наиболее эффективны, когда организация реализует целый комплекс различных направлений активной инновационной деятельности.

Конкретный тип инновационной стратегии в отношении новой продукции зависит от ряда факторов, важнейшими из которых считаются технологические возможности и конкурентная позиция организации.

Технологические возможности определяются внутренними и внешними характеристиками инновационной деятельности. К внутренним относятся ранее сформировавшийся научный и технико-технологический потенциал, элементами которого являются кадры, портфель патентов. Примеры внешнего проявления технологических возможностей организации – наличие и масштаб распространения лицензий, формы и характер взаимоотношений с поставщиками, потребителями.

Конкурентные возможности отражают следующие показатели: относительная доля рынка, контролируемая организацией, способность быстро реагировать на динамику рынка и, как следствие, гибкий подход к содержанию целей инновационной стратегии организации и т.д.

Таким образом, конкретный тип инновационной стратегии, прежде всего, зависит от состояния процессов взаимодействия товаропроизводителя с внешней средой в самом широком смысле.

Тема 3. Подходы к формированию стратегии

3.1 Стратегическое управление как процесс

Процесс стратегического управления – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей организации, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и гибко реагировать на условия динамичной, неопределенной внешней среды.

В настоящее время выделяется пять основных этапов процесса стратегического управления (рис. 3.1):

1. Стратегический анализ организационной среды, предполагающий всесторонний анализ внешней и внутренней среды организации, а также выявление уровня соответствия организации ее окружению.

2. Разработка миссии и системы целей деятельности организации.

3. Выбор стратегий различных уровней:

Этап разработки стратегии состоит из трех подэтапов:

- первый подэтап – разработка корпоративной стратегии;
- второй подэтап – разработка и согласование деловых стратегий;
- третий подэтап – выбор и согласование функциональных стратегий, к которым относятся следующие:
 - стратегия маркетинга;
 - финансовая стратегия;
 - стратегия НИОКР;
 - стратегия производства;
 - социальная стратегия;
 - стратегия организационных изменений;
 - экологическая стратегия.

4. Реализация стратегии организации:

- сопоставление выбранной стратегии и среды организации;
- определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии;
- адаптация среды организации к стратегии;
- выбор подхода для реализации стратегии;
- реализация мероприятий стратегии.

5. Контроль за реализацией стратегии, оценка ее эффективности по результатам деятельности организации и введение корректирующих воздействий.

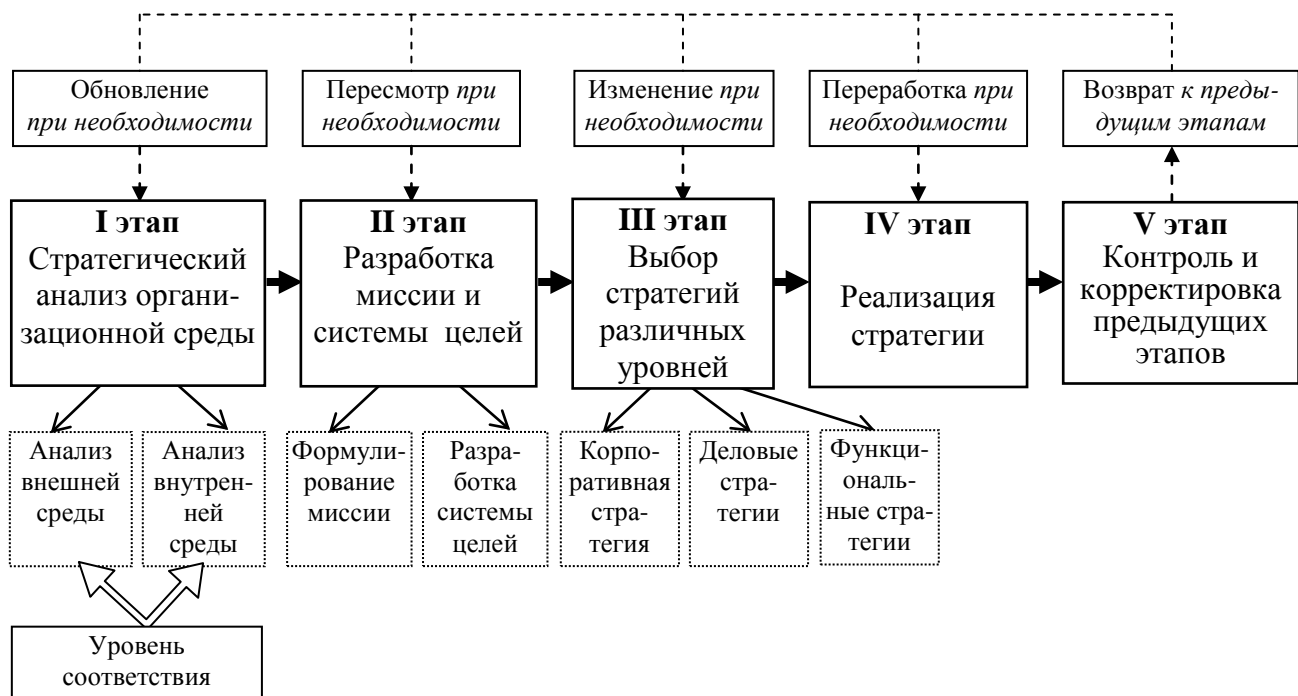


Рис. 3.1. Процесс стратегического управления

Поскольку условия современного бизнеса носят крайне динамичный характер, указанный процесс является непрерывным и представляет собой постоянно возобновляющийся цикл с интенсивными обратными связями, которые изображены на рисунке 3.1 пунктирными линиями.

Стратегические решения никогда не являются окончательными и подлежат постоянной адаптации к происходящим изменениям. Но это не означает, что стратегия чуть ли не ежедневно должна пересматриваться. Такая ситуация была бы верным признаком низкого качества менеджмента и, кроме того, небезопасна, так как неизбежно вызовет организационный беспорядок, дезориентацию персонала и другие негативные факторы.

Однако устойчивость стратегии относительна: управляющие не вправе игнорировать непредвиденные события, новые возможности, неожиданные угрозы, иные принципиальные изменения. Кроме того, управляющие не вправе избегать назревших корректировок, а также ограничивать принятие стратегических решений регламентом формального планирования.

При рассмотрении процесса стратегического управления необходимо учесть, что границы между этапами достаточно условны и наиболее важно не разделение стадий и формальная последовательность, а их интеграция и взаимосвязи.

Например, постановка конкретных стратегических задач, безусловно, выигрывает от определенности перспектив бизнеса. С другой стороны, целеполагание и выбор стратегии в свою очередь стимулируют дальнейшее развитие концептуальных представлений о месте организации в бизнесе, основных направлениях ее деятельности, принципиальных установках,

стандартах поведения и пр. Практический же опыт реализации стратегического плана может радикально изменить и общую концепцию, и намеченные цели, и выбранные стратегии.

При этом необходимо отметить, что относительная значимость этапов изменяется в зависимости от конкретной организационной ситуации: создание бизнеса или его стабильное развитие.

Например, организации, еще только ищущей или же серьезно обновляющей свою стратегию, для получения приемлемого результата может потребоваться интенсивное многократное повторение первых трех фаз; в то время как для организации «дрейфующей в русле» установившегося стратегического плана, более актуальны поиск рациональных приемов его реализации и текущие коррективы.

Вышеуказанные особенности этапов процесса стратегического управления привели к тому, что в литературе существуют различные точки зрения на содержание этапов. Каждое из мнений имеет право на существование, однако следует помнить, что для того, чтобы стратегическое управление было эффективным, необходимо не только знать суть каждого его этапа, но и помнить об их тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

Подход к формированию стратегии как к процессу, включающему ряд этапов, имеет свои преимущества и недостатки. Так, положительным является то, что при систематическом и последовательном подходе стратегия организации создается в определенный момент, что поощряет менеджеров мыслить целостно и явно формулировать стратегическое направление. Основное возражение против этого подхода заключается в том, что на практике процесс анализа, разработки и реализации стратегии редко бывает линейным и последовательным, что осложняет использование данного подхода.

3.2 Стратегия как образ действий

Формирование стратегии в современной действительности чаще не предполагает наличия официальных стратегических планов, а стратегические решения принимаются и координируются в уме одного человека, например собственника малого предприятия. Кроме того, решения могут приниматься нескоординировано, в связи с оперативными вопросами, имеющими, тем не менее, стратегические последствия. Наконец, часто может возникнуть впечатление, что организации просто реагируют на стратегические ситуации и важные проблемы, ничего не решая заблаговременно.

Линейный последовательный подход, как правило, приводит к конкуренции на стратегических намерениях, ясно выраженных до применения стратегии. Однако стратегия

может создаваться без каких-либо явно сформулированных планов или ясных предварительных намерений.

Стратегические намерения могут оказаться нереализованными на практике, а стратегия может возникнуть самопроизвольно, как, ясный и согласованный образ действий, отвечающий определенным стратегическим целям (рис. 3.2).

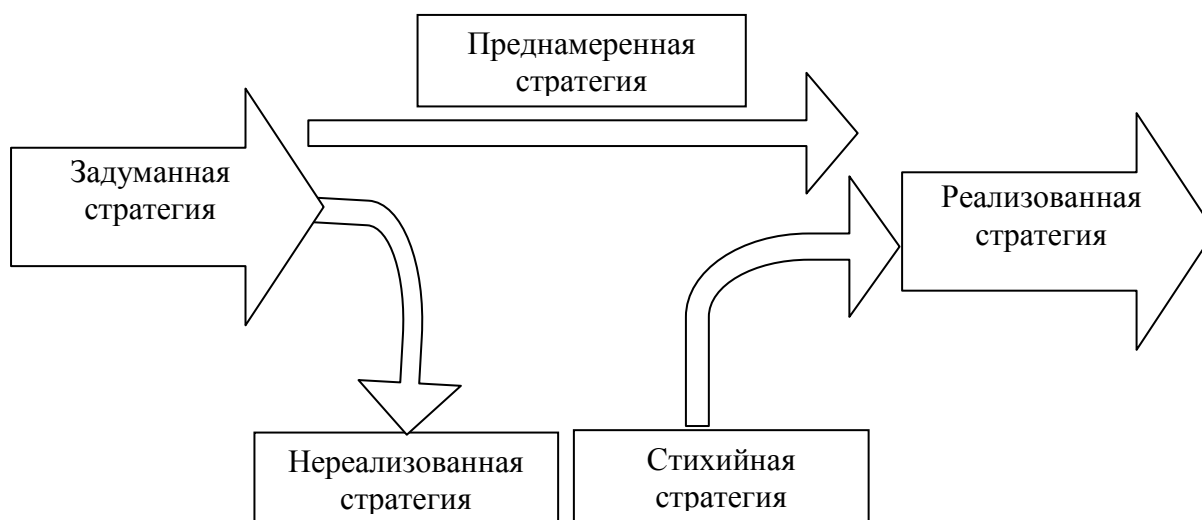


Рис. 3.2. Преднамеренные и стихийные стратегии

Любая реализуемая стратегия может рассматриваться как образ действий.

Преднамеренная стратегия – это образ действий, сформировавшийся в результате успешной реализации имевшихся намерений и планов.

Стихийная стратегия – это образ действий, формированию которого не предшествуют стратегические планы или намерения, но который, тем не менее, характеризуется согласованностью и служит достижению поставленных стратегических целей.

Таким образом, под стратегией понимается наблюдаемый образ действий, который может быть как преднамеренным, так и стихийным. Для того чтобы формировать образ стратегии необходимо знать его составляющие (этапы). Поэтому в дальнейшем остановимся на

подробном рассмотрении этапов стратегического менеджмента, помня при этом об их тесной взаимосвязи и взаимозависимости.

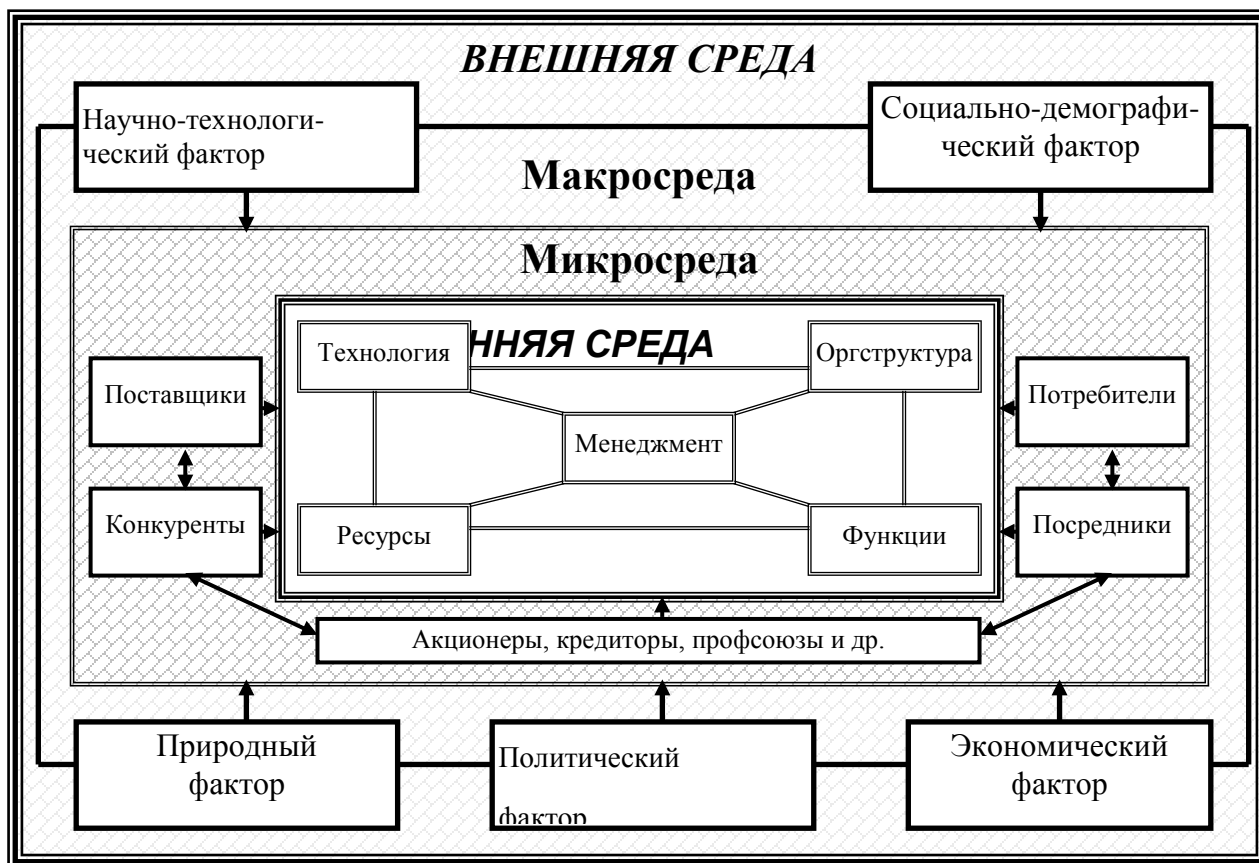
Тема 4. Стратегический анализ среды организации

4.1 Понятие и структура среды организации

Анализ среды организации представляет собой процесс мониторинга внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на достижение организацией своих целей.

Среда организации – это совокупность различных факторов, оказывающих определенное влияние на деятельность и развитие организации. Она включает (рис. 4.1):

- внутреннюю среду;
- внешнее окружение:
 - микросреда (ближнее окружение);
 - макросреда (дальнее окружение).



Внутренняя среда организации – это совокупность ресурсов, которыми располагает организация, и внутренних элементов, создающих потенциал ее развития.

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие ее функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании.

Микросреда организации – это часть внешней среды, включающая отраслевое или ближнее окружение организации, которая оказывает прямое (непосредственное) влияние и находится под непосредственным влиянием основной деятельности организации. К ней относятся все контактные аудитории, например, поставщики, потребители, конкуренты, посредники, акционеры, кредиторы, профсоюзы, государственные учреждения и т.д.

Макросреда организации – это часть внешней среды, включающая дальнейшее окружение, которая оказывает на организацию косвенное воздействие. К ней относится состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, природные явления, групповые интересы и события в других странах, затрагивающие организацию и т.д.

Менеджеры должны иметь четкое представление обо всех уровнях организационной среды, знать, из каких факторов они состоят, понимать, каким образом каждый фактор и отношения между факторами влияют на деятельность организации, и в конечном итоге, разрабатывать и реализовать эффективную стратегию развития организации с учетом всех факторов.

Среда организации никогда не бывает статичной, и каждая организация должна знать не только свою среду обитания и природу ее изменений, но и уметь реагировать на эти изменения.

Далее подробно остановимся на анализе внешней и внутренней среды организации.

4.2 Анализ макросреды организации

Макросреда – это отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие. Она включает общие факторы, одинаковые для различных организаций, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности организации, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Для анализа макросреды используются два метода:

- ☒ *PEST-анализ*;
- ☒ *STEP-анализ* (можно использовать в значении «пошагового анализа» от англ. step by step).

Оба метода предлагают разделить макросреду на четыре узловых направления (таб. 4.1):

- political-legal – политико-правовые факторы;

- economic – экономические факторы;
- sociocultural – социо-культурные факторы;
- technological – технологические факторы.

Таблица 4.1

Факторы макросреды

Политико-правовые факторы:	Экономические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> – политическая стабильность как фактор инвестиционной привлекательности страны; – позиция государства к иностранному капиталу; – направленность политических действий государства (поддержка сферы деятельности или препятствие); – внешнеэкономическая политика и законодательство; – налоговая политика в этой сфере; – антимонопольное законодательство; – законы по охране природной среды; – регулирование занятости населения; – наличие профсоюзов и других групп давления (политического, экономического и т. п.) 	<ul style="list-style-type: none"> – тенденции валового национального продукта; – стадия делового цикла экономики; – уровень процентной ставки и курс национальной валюты; – количество денег в обращении, общий уровень цен; – уровень инфляции; – уровень безработицы; – отраслевая структура экономики; – контроль над ценами и заработной платой; – цены на энергоресурсы; – истощение природных ресурсов.

Социо-культурные факторы:	Технологические факторы:
<p>1) реакция данной среды на действия организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – уровень жизни; – демографическая структура населения; – стиль жизни, обычаи и привычки; – менталитет; – социальная мобильность населения; – активность потребителей <p>2) какие изменение соц. среды будут способствовать (мешать) реализации стратегии организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – популяризация здорового образа жизни; – увеличение доли образованного населения; – увеличение продолжительности жизни людей; – повышения общего уровня знаний населения (знание законов, прав и обязанностей работодателей). 	<p>1) прогноз научно-технических тенденций в целом и в конкретной сфере деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – государственная политика в области НТП; – общемировой НТП; – разработка и внедрение новых технологий; <p>2) определение способности организации применить новые научно-технические решения и их воздействие на текущую деятельность организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – затраты на НИОКР из разных источников (использование господдержки); – защита интеллектуальной собственности; – рост числа техногенных катастроф; – возможность совершенствования выпускаемого товара; <p>3) оценка научно-технического развития отрасли в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – скорость обновления оборудования и спроса; – активность реализации новых идей.

Кроме указанных в таблице факторов макросреды, безусловно, на деятельность организации могут оказывать влияние и другие специфические факторы. Например, природная среда воздействует на деятельность сельскохозяйственных предприятий и на предприятия строительной индустрии.

Основное отличие методов *PEST-анализа* и *STEP-анализа* состоит в последовательности рассмотрения групп факторов (таблица 4.2).

Таблица 4.2

Особенности применения *PEST-анализа* и *STEP-анализа*

PEST-анализ	STEP-анализ
Используется в условиях нестабильного общества, переходной экономики, политических преобразований.	Используется в условиях стабильной эффективной экономики, уравновешенной политической жизни страны.

<p>Основными макро проблемами, волнующими общество в целом, и предпринимателей в частности, являются политические решения и экономическая ситуация.</p>	<p>Основными макро проблемами, волнующими общество в целом, и предпринимателей в частности, являются социальное развитие (уровень жизни, психологическое состояние общества, демография) и уровень технологического развития страны</p>
---	---

Выделяют следующие *этапы проведения STEP-анализа*:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка уровня учета каждого фактора в стратегии предприятия по 5-бальной шкале:
 - «пять» – воздействие фактора полностью учтено в стратегии;
 - «единица» – воздействие фактора не учтено в стратегии.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка. Она указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макросреды, чем ближе оценка к единице, тем ниже степень готовности организации.

Результаты STEP-анализа для удобства анализа рекомендуется представить следующим образом (таблица 4.3).

Результаты STEP-анализа

	Наименование фактора	Знак влияния	Вес фактора	Оценка учета фактора	Взвешенная оценка
S	популяризация здорового образа жизни;	+	0,2	5	1
	высокая активность потребителей	+	0,1	5	0,5
T	низкие госзатраты на НИОКР	-	0,05	2	- 0,1
	высокий уровень НТП в данной сфере	+	0,1	3	0,3
E	увеличение ВВП	+	0,1	4	0,4
	рост уровня процентной ставки	-	0,22	3	- 0,66
P	взаимодействие со странами ближнего зарубежья	+	0,15	3	0,45
	ужесточение налоговой политики	-	0,08	3	- 0,24
ИТОГО:			1		3,65

4.3 Отраслевой анализ организации

Микросреда организации представляет уровень внешней среды, состоящий из факторов, оказывающих непосредственное влияние на развитие организации. Принято считать, что ближнее окружение – это та внешняя среда, которую организации создают путем своего интенсивного взаимодействия друг с другом и/или путем воздействия на среду других организаций. Прежде всего, это отрасль, в которой организация осуществляет свою деятельность. Поэтому анализ микросреды, можно назвать отраслевым анализом.

Отрасль – это совокупность организаций, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

Определить границы отрасли, в которой действует организация и ее конкуренты, довольно сложно. Расхождения существуют даже на государственном уровне. Так, в США выделяют 18 отраслей, а в России около 25. Ошибки при определении отрасли могут привести к формированию неадекватных стратегий. Для того, чтобы точно определить отрасль, в которой

организация работает в данный момент или будет работать в будущем, необходимо предпринять следующие действия:

- определить потребности потребителей организации;
- определить, кто является конкурентами организации.

Цель отраслевого анализа – это определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.

Выделяют *четыре стадии анализа отрасли*:

- 1) определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- 2) оценка уровня конкуренции в отрасли;
- 3) определение ключевых факторов успеха;
- 4) заключение о степени привлекательности отрасли.

1 стадия.

Определение экономических характеристик отраслевого окружения

Экономические характеристики отрасли важны, так как они налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые организация может использовать в данной отрасли.

Например, в капиталоемкой отрасли, где стоимость только одного завода может достигать сотен миллионов долларов, компания может частично облегчить тяжелый «груз» высоких постоянных издержек, применяя стратегию интенсивного использования основных средств, таким образом, получая доход больший на доллар основных активов.

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие *показатели*:

- а) стадия жизненного цикла отрасли;
- б) реальный и потенциальный размер рынка;
- в) темпы роста размера отрасли и тенденции ее развития;
- г) структура отраслевых издержек;
- д) система сбыта продукции;
- е) среднеотраслевая прибыль;
- ж) темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (например, степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.).

2 стадия. Оценка уровня конкуренции в отрасли

Анализ конкурентных сил, действующих на организацию, осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции (рис. 4.2), предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером.

Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

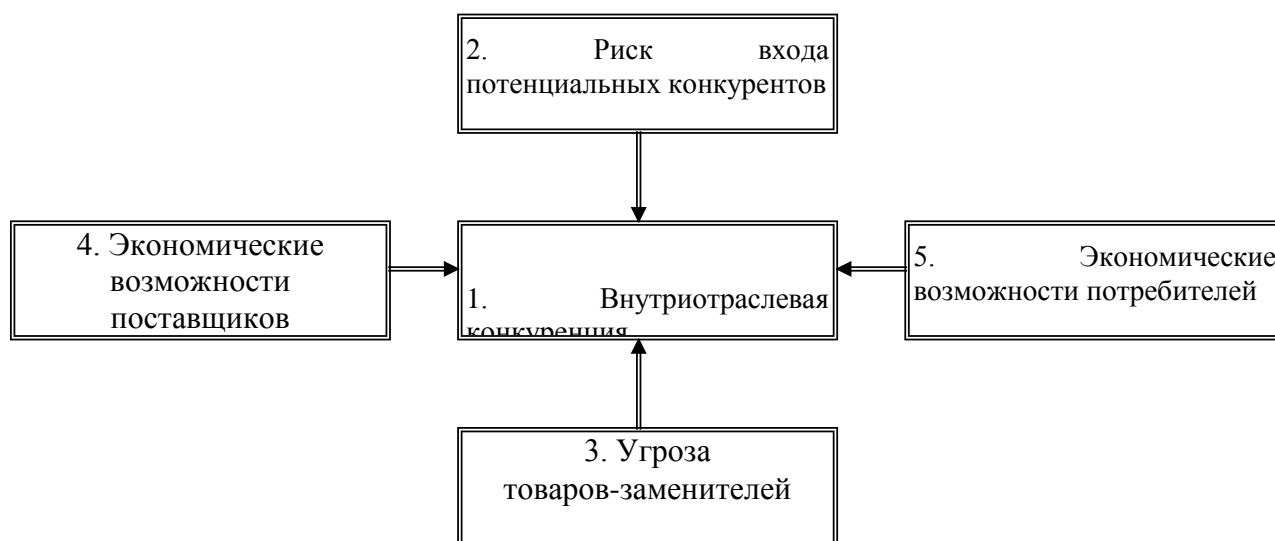


Рис. 4.2. Модель «пяти сил» Майкла Портера

Суммарное воздействие пяти конкурирующих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу равную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа организаций отрасли.

Изучение каждой из пяти конкурентных сил помогает понять структуру отрасли и взаимодействие компонентов этой структуры в процессах наращивания потребительской ценности товаров или услуг работающими в отрасли организациями. Модель также позволяет быстро оценить степень воздействия возможных изменений на отраслевую структуру в целом посредством анализа влияния этих изменений на каждую из пяти сил.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы

возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии организации.

Главной проблемой при анализе конкурентов является сложность выявления всех конкурентов и наблюдение за ними. Для решения этой проблемы М. Портер предложил выделить стратегические группы конкурентов.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты (схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга).

Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть: размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т.д.

Наглядной формой представления об отдельных стратегических группах конкурентов, действующих в отрасли, являются *позиционные карты* (рис. 4.3).

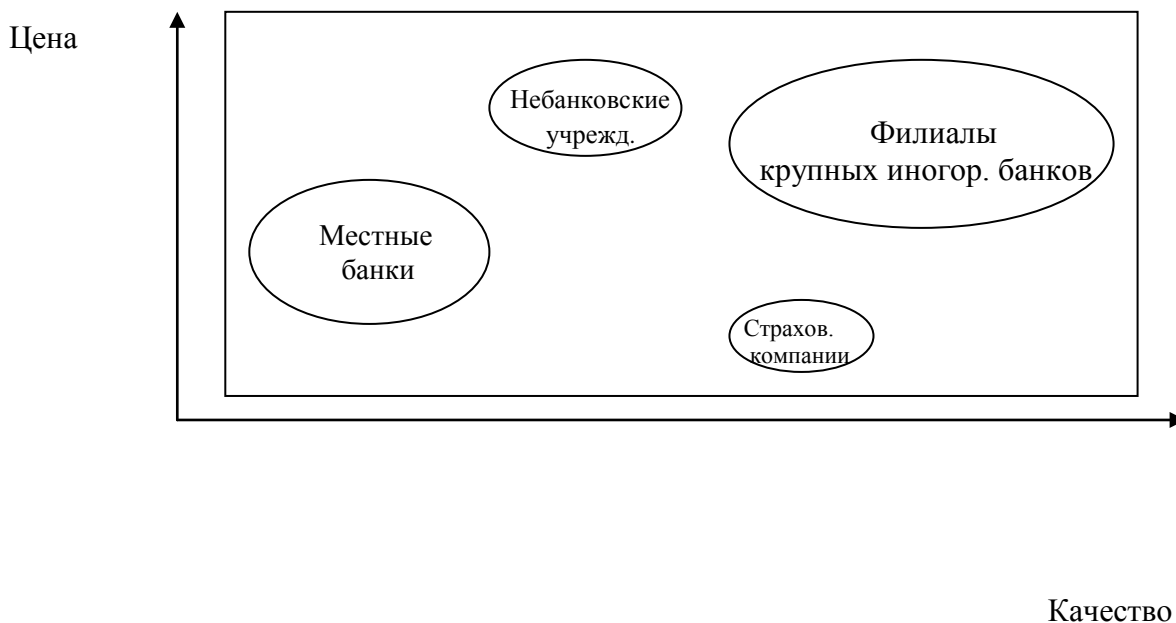


Рис. 4.3. Позиционная карта стратегических групп конкурентов на рынке

Построение позиционной карты включает следующие этапы:

1. Определить характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли (например, цена и качество продукции).

2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.
3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы. В идеальном случае размер круга, изображающего каждую группу, должен быть прямо пропорционален объему продаж группы в соответствующей области позиционной карты.

Предприятия одной стратегической группы являются очевидными соперниками, в то время как предприятия из расположенных далеко друг от друга групп вряд ли вообще могут конкурировать. Сложности построения позиционных карт связаны с тем, что если выбранные характеристики взаимосвязаны между собой, то такая карта не представляет интереса.

3 стадия. Ключевые факторы конкурентного успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли.

Для определения КФУ отрасли необходимо придерживаться схемы, представленной на рис. 4.4.

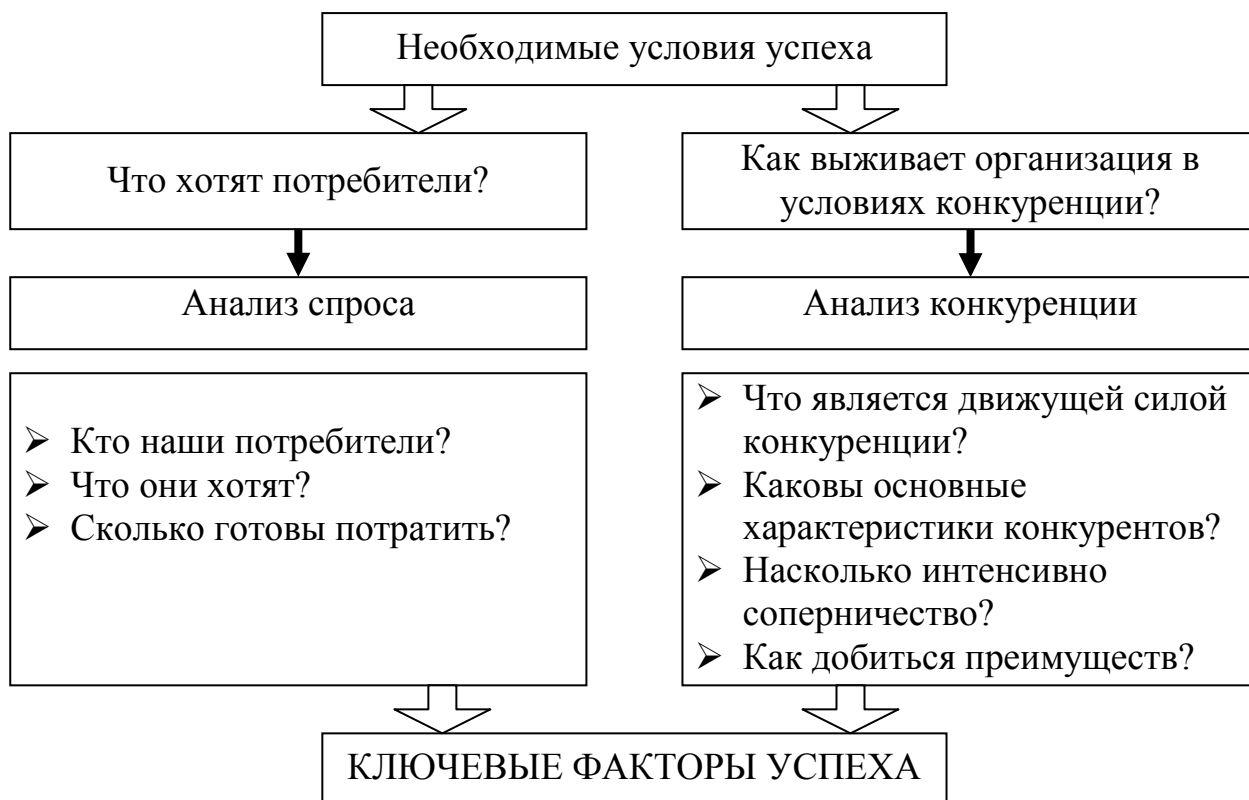


Рис. 4.4. Схема определения ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.

Выделяются следующие *типы КФУ и их составляющие*:

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкочувствительного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- «ноу-хау» в контроле качества;

- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- первоклассные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих "ноу-хау".

7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- осознание себя, как лидера;
- выгодное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита;
- общие низкие издержки.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырех ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже среди этих трех-четырех КФУ обычно *только один или два имеют наиболее важное значение.*

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т.е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

4 стадия. Заключение о степени привлекательности отрасли

На основе информации, полученной в результате анализа отрасли руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией, после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль.

Таким образом, анализ внешней среды включает анализ макро и микросреды компании. Основное его предназначение – определить и оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и определить стратегические альтернативы.

4.4 Стратегический анализ внутренней среды организации

Современная инновационная организация представляет собой сложную органическую систему. Все, что находится внутри такой системы, называется *внутренней средой организации*. Из данного определения логически следует необходимость и значимость анализа внутренней среды организации для разработки эффективной конкурентоспособной стратегии.

Анализ внутренней среды организации должен быть *системным и многофакторным*. В современной литературе используются различные термины для обозначения процесса анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия. Его называют: анализом деятельности предприятия, внутренним анализом, самоанализом, бизнес-диагностикой, управленческой диагностикой и т.д. Чтобы не было разночтений, мы будем его называть управленческим анализом.

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Основная цель управленческого анализа – оценка стратегической ситуации на предприятии с учетом имеющихся ограничений и перспектив развития.

Следует помнить, что, имея внутреннюю направленность (внутренняя деятельность предприятия), управленческий анализ ориентирован на требования внешней среды.

Основной проблемой в управленческом анализе является определение круга анализируемых элементов. Организация как сложная система допускает разные виды разбиения на подсистемы, элементы, компоненты и т.д. Причем выбор варианта разбиения организации на составляющие остается за руководством.

Поэтому стратегический анализ внутренней среды организации, в зависимости от конкретной ситуации, может быть в той или иной степени уникальным, но при этом он должен обязательно иметь следующие характеристики: полнота стратегического анализа, его качество, конечная эффективность.

Наиболее распространенное разделение элементов внутренней среды включает следующие блоки (см. рис. 4.1):

- организационный блок;
- ресурсный блок;
- функциональный блок;
- технологический блок;
- блок управления.

1. Организационный блок. Он включает:

- организационную структуру,
- организационную культуру,
- внутренние и внешние коммуникации.

Организационная структура – это совокупность устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Эффективная структура – это та, которая позволяет организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия система коллективно разделяемых ценностей, традиций, методов выполнения работы и норм поведения.

Коммуникация (от лат. communicatio – сообщение, связь) – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности или организации.

В зависимости от субъектов коммуникации подразделяются на две большие группы: внешние коммуникации и внутренние коммуникации.

Внешние коммуникации – это информационное взаимодействие между организацией и внешней средой (со СМИ, потребителями, поставщиками, кредиторами, органами государственного регулирования и т.п.).

Внутренние коммуникации – это совокупность связей между внутренними элементами организации. К ним относятся:

- межуровневые коммуникации,
- коммуникации между различными подразделениями,
- коммуникации «руководитель-подчиненный»,
- коммуникации между руководителем и рабочей группой,
- формальные и неформальные коммуникации.

Но любая структура организации зависит от ресурсного обеспечения.

2. Ресурсный блок включает комплекс трудовых, материально-технических, информационных и финансовых ресурсов предприятия.

Трудовые ресурсы или персонал организации – это совокупность специалистов и рабочих, необходимых для реализации целей организации.

Материально-технические ресурсы – это совокупность оборудования, станков и др. техники, которая позволяет организации осуществлять свою деятельность.

Информационные ресурсы – это совокупность отдельных документов, массивов документов, знаний и иной формы информации в информационных системах организации.

Они выполняют в современной экономике крайне важную функцию. Причем необходимо помнить не только об их накоплении, использовании, но, прежде всего, об их безопасности.

Финансовые ресурсы – это денежные активы предприятия, составляющие оборотные средства, необходимые для обеспечения производственного и управленческого процессов.

Совокупность индивидуальных ресурсов и способностей организации образует основу роста организации.

Стратегический анализ должен включать в себя определение уникального сочетания ресурсов и способностей организации, как основы обеспечения получения сверхприбыли. При этом большая часть способностей (необходимых для достижения организационных целей) принадлежит организации, тогда как используемые ресурсы могут как принадлежать, так и не принадлежать организации.

Амортизация ресурсов и снижение нормы отдачи от них делают необходимыми возмещение и обновление ресурсов.

Человеческие ресурсы являются важнейшими из всех видов организационных ресурсов.

Организации, имеющие доступ к качественным ресурсам, способны производить товары или услуги при меньших затратах или лучше удовлетворять потребности потребителей.

Наиболее важными являются следующие организационные характеристики:

- способность использовать совокупности имеющихся ресурсов для того, чтобы создавать и накапливать новые стратегические активы быстрее и при меньших затратах, чем конкуренты;
- организационная динамика создания и удержания способностей, не продающихся на открытом рынке и не поддающихся имитации;
- развитие организационных обычаев, обеспечивающих повышение эффективности использования способностей посредством инноваций и обучения.

3. Функциональный блок включает в себя

- совокупность производственных функций;
- деловые процессы на предприятии.

Его функция – преобразование ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих разработку, производство, реализацию и потребление.

4. Технологический блок включает научно-технический потенциал организации. Данный блок является основой инновационных организаций и предполагает расширенную, углубленную оценку.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов, необходимых для осуществления основной деятельности предприятия.

Чарльз Перроу очень точно характеризовал технологию как «средство преобразования сырья (люди, информация, полуфабрикаты и т.д.) в необходимую продукцию или услуги».

5. Блок управления включает:

- общее руководство организацией;
- систему управления;
- стиль руководства.

Общее руководство организацией предполагает наличие миссии организации, основных целей, единой стратегии развития и создание организационной культуры.

Система управления – это совокупность взаимосвязанных элементов (рис. 4.5): управляющей подсистемы (субъект) и управляемой подсистемы (объект). Управляющая подсистема выполняет функции управления производством. Управляемая подсистема осуществляет многообразные процессы производства.

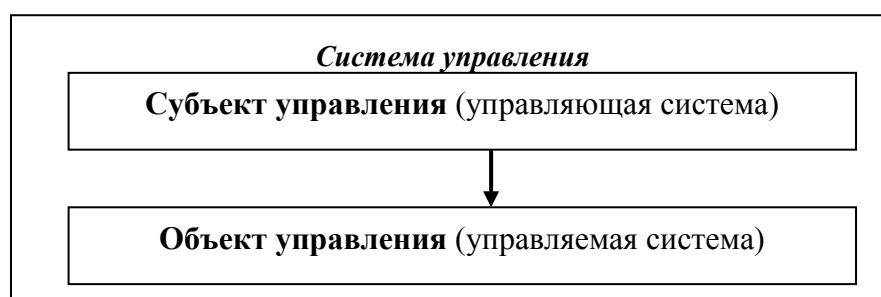


Рис. 4.5. Элементы системы управления

Стиль руководства – это относительно устойчивая совокупность способов, методов и форм управленческой деятельности менеджера.

Рассмотренные блоки тесно взаимосвязаны между собой и никогда не дадут эффекта изолированно друг от друга. Уровень развития одного из блоков оказывает значительное влияние на оставшиеся.

В настоящее время выделяют следующие *методы управленческого анализа*:

- 1) портфельный анализ;
- 2) наблюдения и опросы работников организации по специальным методикам;
- 3) ситуационный анализ;
- 4) кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- 5) «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- 6) экспертные оценки;

7) математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т.д.).

Методы работы с количественной информацией являются более точными и шире распространены в современном менеджменте.

Качественная информация более субъективна, она находится под сильным воздействием внутриорганизационной среды, отражает интересы и мнения конкретных подразделений.. Она содержит стереотипные суждения насчет проблем организации.

Основными методами получения качественной информации являются беседы с руководителями и специалистами предприятия, экспертами, анкетные опросы работников предприятия, а также различные методы групповой работы, которые позволяют выработать согласованные взгляды и позиции по обсуждаемым проблемам.

В принципе возможны различные подходы проведения управленческого анализа. Рассмотрим некоторые из них.

1. Оценка элементов внутренней среды по 5-балльной шкале:

Этапы проведения:

1. Выявить основные факторы внутренней среды организации (2-3 основных фактора из каждого блока).
2. Провести оценку факторов в соответствии со следующей шкалой:
 - 5 – очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения цели – классифицируется как очень сильная сторона стратегического потенциала;
 - 4 – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона;
 - 3 – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;
 - 2 – плохое состояние, требует серьезных изменений – классифицируется как слабая сторона стратегического потенциала;
 - 1 – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований – очень слабая сторона.

Пример анализа внутренней среды организации приведен в таблице 4.4.

Таблица 4.4

Анализ внутренней среды организации

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах				
	1	2	3	4	5
Наличие высококвалифицированного			+		

персонала					
Наличие собственных источников сырья				+	
Организационная культура	+				
Оборудование					+
Итоговая оценка ситуации:	13 / 4 = 3,25				

В результате проведенного оценочного анализа будут выявлены достоинства и недостатки организации, информацию о которых необходимо правильно использовать при разработке стратегии.

2. Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» М. Портера

Данный подход предполагает сравнительный анализ издержек рассматриваемой организации относительно издержек ее основных конкурентов по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

«Цепочка ценностей» – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям (рис. 4.6).





4. *Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками*

Рис. 4.6. «Цепочка ценностей» М. Портера

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

- основную деятельность;
- вспомогательную деятельность.

Основная деятельность включает в себя:

1. Материально-техническое обеспечение – виды деятельности, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров от продавцов; приемка, хранение и сортировка продукции поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.
2. Производство – виды деятельности, издержки и активы, направленные на превращение потока сырья в конечный продукт (изготовление, сборка, упаковка, обеспечение функционирования оборудования, установка, сертификация качества товара, защита окружающей среды).
3. Распределение произведенной продукции (доставка товара до потребителя) – виды деятельности, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара до покупателя (складирование конечного продукта, обработка заказа, составление расписания, отгрузка, транспортировка).
4. Маркетинг и сбыт – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к усилиям по продаже, рекламе и продвижению товаров на рынок, маркетинговым исследованиям и планированию, поддержке дилеров и дистрибьюторов.
5. Сервис (обслуживание) – виды деятельности, издержки и активы, предназначенные для обеспечения помощи покупателями в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, для технического содействия, информирования покупателей и рассмотрения жалоб.

Вспомогательная деятельность включает в себя:

1. Инфраструктура предприятия – затраты на содержание управленческого аппарата, бухгалтерии, финансистов, юристов, службы безопасности, обслуживание информационных систем и т.д.
2. Управление персоналом – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к найму работников, подготовке, развитию и социальному обеспечению персонала, отношения между работниками, повышение квалификации.
3. Технологическое развитие – виды деятельности, издержки и активы, имеющие отношение к процессу исследования и развития продукта, сам процесс, улучшение процесса проектирования, разработка необходимого оборудования, развитие материального обеспечения, системы телекоммуникаций, компьютерные разработки, новые возможности баз данных, развитие компьютерной системы поддержки.
4. Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности, включающее затраты на все операции с поставщиками и подрядчиками.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо.

Однако опасно увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты. Поэтому деятельность предприятия должна рассматриваться как единое целое, а не просто как сумма отдельных ее видов.

На величину издержек организации при выполнении каждого действия влияют два типа факторов: структурные и исполнительные.

К структурным относятся:

- экономия на масштабах производства;
- технологические требования;
- интенсивность капиталовложений;
- широта товарного ассортимента.

К исполнительным относятся:

- возможность повышения квалификации персонала;
- позиции персонала;

- организационные возможности по обеспечению качества продукции;
- период цикла по выводу нового продукта на рынок;
- использование существующих мощностей;
- эффективность внутренних и внешних коммуникаций организации;
- на сколько эффективно работает организация с поставщиками и/или клиентами с целью снижения своих издержек.

Таким образом, чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить четыре действия:

1. Составить цепочку ценностей для организации.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке.
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек организации и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

4.5 SWOT-анализ, как обобщающий метод стратегического анализа

Обобщающим методом стратегического анализа среды организации является метод SWOT-анализа. Он позволяет рассмотреть взаимосвязано все выявленные ранее факторы различных уровней среды организации.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации (внутренней среды), оценка ее возможностей и потенциальных угроз (внешней среды). Он расшифровывается как аббревиатура английских понятий: strengths – сила, weaknesses – слабость, opportunities – возможности, threats – угрозы.

1. Сильные стороны – это внутренние факторы, которые могут способствовать повышению эффективности работы организации (например, хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высокое качество продукции, современная технология).

При разработке стратегии сильные стороны должны быть использованы как основа для формирования конкурентного преимущества.

2. Слабые стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации (например, высокие постоянные издержки, устаревший дизайн продукции и растянутые графики поставок).

Стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают организацию уязвимой, мешают ее деятельности.

3. Возможности – это положительные явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации (например, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, снижение процентной ставки, ослабление позиций конкурентов, развитие интеграции, снижение таможенных барьеров и т.д.)

4. Угрозы – это отрицательные явления внешней среды, которые могут ослабить конкурентную позицию организации или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнеса (например, снижение покупательной способности населения, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т.д.)

Стратегия должна быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям организации и обеспечивать защиту от внешних угроз.

Этапы проведения SWOT-анализа

Этап 1. Анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды организации:

1.1. Идентификация. Выявляются конкретные возможности и угрозы и составляется их список (особое внимание уделить неопределенности, сложности и изменчивости среды).

1.2. Определение силы конкретных угроз и возможностей, то есть степени их воздействия на деятельность организации. Например, Г. Гринли предлагает оценивать силу внешних факторов по 10-бальной шкале.

1.3. Оценка вероятности возникновения конкретных угроз и возможностей по 10-бальной шкале.

Этап 2. Анализ сильных и слабых сторон внутренней среды организации.

Выявляются конкретные сильные стороны во внутренней среде организации и слабости, сдерживающие ее развитие (особое внимание уделить ресурсному потенциалу, производственному, управленческому).

Составляется их список, который заносится в SWOT-таблицу (таблица 4.5).

Таблица 4.5

Примерный перечень сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз

ВНЕШНЯЯ СРЕДА	Потенциальные внешние возможности:	Потенциальные внутренние сильные стороны:	ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ
	<ul style="list-style-type: none"> – наличие свободных ниш, новых рынков; – расширение потребностей клиентов, за счет повышения уровня жизни; – снижение торговых барьеров на привлекательных рынках; – ослабление позиций конкурентов; – возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке; – появление новых технологий, снижающих издержки производства; – снижение налогового бремени; – другое 	<ul style="list-style-type: none"> – компетентность в ключевых вопросах; – наличие финансовых ресурсов; – благоприятный имидж организации; – сильный лидер, хорошая упр. команда; – эффективная орг. структура; – экономия на масштабах производства; – уникальная технология производства; – низкие издержки; – высококвалифицированный кадровый состав; – лучшие возможности производства; – другое 	
	Потенциальные внешние угрозы:	Потенциальные внутренние слабые стороны:	
	<ul style="list-style-type: none"> – выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками; – рост объема продаж продуктов-субститутов; – медленный рост рынка; – неблагоприятное изменение политического курса; – изменение потребностей и вкусов покупателей; – неблагоприятные демографические изменения; – другое 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствует стратегия развития; – устаревшее оборудование; – отсутствие определенных способностей и навыков у персонала; – отставание в области исследований и разработок; – неудовлетворительный имидж организации; – плохая сбытовая сеть; – недостаточное финансирование; – высокая себестоимость изделий; – другое 	

После выявления конкретного перечня угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон организации, необходимо осуществить выбор стратегии развития организации. Стратегия разрабатывается с помощью корреляционного (сопоставительного) анализа. Для этого составляется SWOT-матрица (табл. 4.6).

Таблица 4.6

SWOT - матрица

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	Поле СИВ (сила и возможности) Стратегия интенсивного роста	Поле СИУ (сила и угрозы) Стратегия интеграции или диверсификации
Сильные стороны	Поле СЛВ (слабость и возможности) Стратегия совместной деятельности или интеграции	Поле СЛУ (слабость и угрозы) Стратегия сокращения или ликвидации
Слабые стороны		

В данной матрице выделяются два раздела: сильные стороны и слабые стороны. В них заносятся выявленные на предыдущем этапе анализа сильные и слабые стороны организации. Соответственно в верхней части матрицы также выделяются два раздела – возможности и угрозы, в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле СИВ (сила и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле СЛВ (слабость и возможности); поле СЛУ (слабость и угрозы). В каждом поле необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует иметь в виду, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. И наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту угрозу.

Для успешного применения метода SWOT-анализа среды организации важно уметь не только определить сильные, слабые стороны, угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важным для организации является учет в стратегии каждого выявленного фактора.

Тема 5. Разработка миссии и стратегических целей

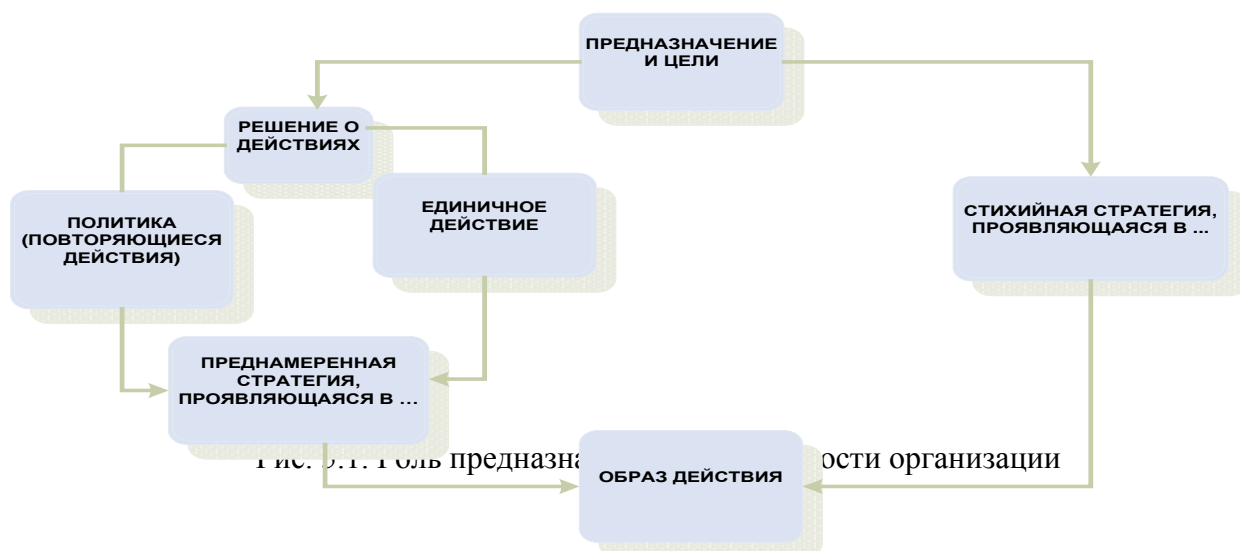
5.1 Предназначение, ценности и миссия организации

Когда человек не знает, к какой пристани
он держит путь, для него ни один
ветер не будет попутным.

Сенека

Предназначение отражает ценности и убеждения основных заинтересованных сторон, организационную культуру и политические аспекты взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами (рис. 5.1). Формулировка предназначения может содержать описание видения, миссии и ценностей организации и в идеале должна давать представление о смысле существования организации и ее индивидуальности.

Обычно это общие формулировки, рассчитанные на долгосрочную перспективу. В документах, в которых приводятся формулировки предназначения, редко указываются количественные критерии успеха или неудачи.



Примеры формулировки предназначения приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Выдержки из опубликованных формулировок миссии или предназначения

Фонд защиты детей	Фонд защиты детей работает для того, чтобы добиться неуклонного улучшения положения детей посредством оказания влияния на политику и практику местных органов власти на основе опыта и результатов исследований в различных частях мира. Во всех своих предприятиях Фонд стремится обеспечить реализацию прав детей.
«Нокиа» - Nokia	Компания "Нокиа" всегда добивалась наибольших успехов благодаря смелому применению новых технологий. Мы верны своим ценностям, включающим в себя удовлетворение потребителя, уважение прав личности, стремление к достижениям и непрерывное обучение.
Бритиш Стил" - British Steel	Компания "Бритиш Стил" намерена оставаться одной из ведущих сталелитейных компаний в мире, снабжающей потребителей высококачественными продуктами, обеспечивающей высокий уровень обслуживания, удовлетворяющей требования потребителей и в то же время удерживающей затраты на уровне, обеспечивающем конкурентоспособность на мировом рынке. За счет этого "Бритиш Стил" будет обеспечивать дивиденды своим акционерам и выполнять обязательства перед своими работниками и обществом.

Ценности – это убеждения и нравственные принципы, составляющие основу культуры организации. Ценности придают смысл нормам поведения, установленным в компании.

Эффективные ценности должны соответствовать следующим принципам: актуальность ценности не менее чем на 30 лет; индивидуальность; не конфликтность с обновляемыми приоритетами.

Миссия имеет огромное значение для организации, так как выражая смысл существования организации, она ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне.

Миссия – это путеводная звезда – вечная, нестареющая.

Миссия организации – это выраженное словесно основное социально-значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли). Дословно данный термин означает «ответственное задание, роль», то есть философию бизнеса.

Определение миссии предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу организация может принести потребителям, достигая при этом наибольшего успеха на рынке?»

Рассматривая категорию «миссия организации» следует помнить, что она должна содержать следующую информацию:

- 1) **удовлетворяемые потребности;**
- 2) **характеристика продукции;**
- 3) **основные потребители;**
- 4) **рынки сбыта;**
- 5) **масштабы деятельности,**
- 6) **технология;**
- 7) **культура организации;**
- 8) **конкурентные преимущества;**
- 9) **перспективы роста бизнеса**
- 10) **социальная ответственность.**

Процесс разработки миссии

Разработка миссии компании начинается с выбора системы координат (рис. 5.2). В данном случае она будет трехмерной. Ось «надо» — отражает потребности рынка. Ось «могу» — определяет возможности компании (уникальность ресурсов и навык). Ось «хочу» — представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, приоритеты).

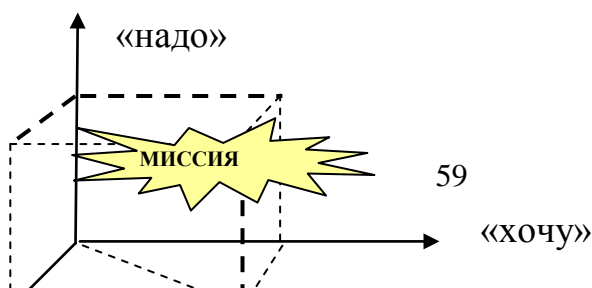


Рис. 5.2. Трехмерная система координат разработки миссии

В такой системе координат разработка миссии представляет собой поиск компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями организации – с другой.

Кроме указанных трех факторов при разработке миссии следует помнить о наличии еще огромного числа воздействующих сил (государственная политика, муниципальные интересы, технологические и социальные ограничения), но их влияние не столь значимо на данной стадии.

При формулировке миссии необходимо иметь ввиду, что она имеет широкое и узкое содержание.

Широкое толкование миссии позволяет раскрыть все преимущества организации, однако оно слишком длинное и трудно воспринимается.

В узком понимании миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего существует организация. В данном случае формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг).

Несмотря на то, что российские компании только начинают осознавать значимость миссии для функционирования организаций, многие компании все же имеют заявление о миссии. В качестве примера приведем несколько выдержек из миссий российских компаний.

Корпорация «Довгань» — «защищенное качество, защищенное здоровье».

Челябинская хлебопекарня «Мэри» имеет следующую миссию: «Хлеб для народа в любое время года».

«TELE 2 – всегда дешевле» – известный всем лозунг-миссия одного из операторов сотовой связи.

Приведем примеры формулировок миссии зарубежных фирм:

Миссия компании Sony «испытывать истинную радость от инноваций для повышения уровня жизни людей».

Уолт Дисней: «Делать людей счастливее».

3-M «Решать инновационно не решаемые проблемы»

Nike «Нести вохновение и инновации каждому атлету в мире».

Ограничиваясь этими примерами, можно сделать вывод, что подход к форме и содержанию миссии организаций чрезвычайно разнообразен. Миссия организации должна содержать ответ на вопрос: «Зачем организация, собственно, существует?» и в тоже время не должна ставить ограничений для ее деятельности: «Мы будем делать только это и только так». Она должна быть глобальным устремлением, сформулированным таким образом, чтобы предоставить свободу выбора пути достижения поставленной цели и удовлетворения потребностей клиентов.

При анализе и обсуждении перспектив развития предприятия, его стратегии дискуссии по поводу миссии фирмы имеют большое значение, так как помогают менеджерам и другим работникам получить более широкую панораму бизнеса, позволяют взглянуть на деятельность предприятия «с высоты птичьего полета», без чего долгосрочная конкуренция немислима.

Особое внимание следует уделить тому, что миссия бизнеса имеет огромное значение для коммуникаций организации, как внутренних, так и внешних (рис. 5.3).

С одной стороны, миссия позволяет сотрудникам фирмы лучше понять ее деятельность, руководителям – иметь долгосрочные ориентиры.



Рис. 5.3. Роль миссии в коммуникационном процессе

Чтобы миссия стала приемлемой для персонала организации и мотивировала его деятельность необходимо соблюдать следующие условия:

1. Создать преемственность между прежними ценностными установками и новыми.
2. Следует продумать систему изменения в программах обучения, этапы распространения новых инструкций.
3. Внести изменение в индивидуальные установки членов коллектива. Причем, весьма важно, кто первым пойдет на изменение установок. Это должны быть люди, значимые для данного коллектива, способные увлечь за собой хотя бы некоторую часть наименее инертных сотрудников – не обязательно формальные лидеры.
4. От изменения в индивидуальных установка нужно следовать к изменению в индивидуальном поведении и поведении групп. В новой игре не может быть наблюдателей, могут быть только участники.
5. Объяснить коллективу необходимость нововведений.

С другой стороны, миссия способствует доведению информации до акционеров, потребителей и поставщиков, т.е. ближайшего окружения.

В этом проявляется двоякое предназначение миссии. Выбор узкой миссии, учитывающей только перспективы производства и сбыта товара, может ограничить горизонт развития организации, привести к тому, что возможности бизнеса будут упущены.

Таким образом, миссия организации – это не только то, что мы есть, это и то, чем мы хотим быть, и каким образом мы хотим такими стать.

5.2 Разработка системы стратегических целей в инновационной среде

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей.

Цель – это выраженное количественно или качественно желаемое состояние объекта стратегического управления.

Цели являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений. На целях базируется система мотивирования, используемая в организации. Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Верная постановка цели в условиях ужесточения конкуренции приобретает ключевое значение, так как в случае формулирования ложной цели (без необходимых обоснований) потери на стадии ее реализации могут быть в сотни или даже в тысячи раз больше экономии, полученной ранее.

Процесс постановки целей в различных организациях имеет свои особенности.

Он представляет собой логический процесс, который может быть систематизирован, но не поддается формализации. Вас никто не научит ставить верно цели, так как это искусство определяемое опытом и интуицией. Однако существуют принципиальные подходы к процессу целеполагания.

Цели организации всегда многослойны, они образуют иерархию в соответствии с количеством уровней управления организации. Выстраивание данной иерархии происходит двумя способами:

- централизованно;
- децентрализованно.

Существует и компромиссный вариант установления целей, который носит промежуточный характер между полной централизацией и децентрализацией.

Каждый вариант имеет свои преимущества и недостатки, свои особенности в реализации.

В случае полной централизации при установлении целей все они определяются высшим уровнем руководства организации:

- + все цели имеют общее направление;
- на нижних уровнях организации может возникать неприятие установленных целей и даже сопротивление им.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют все уровни управления организаций:

- + участие сотрудников в процессе разработки целей способствует эффективности их достижения;

- сложно найти компромисс при ранжировании целей.

Есть две схемы децентрализованного установления целей.

В первой схеме процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели исходя из того, какие цели установлены для более высокого уровня.

Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерны существенные различия. Однако общим требованием к установлению целей является то, что необходимо найти действенный метод взаимной увязки целей.

Эффективным механизмом решения этой задачи считается построение так называемого дерева целей.

Дерево целей – это графическое представление взаимосвязей и соподчиненности целей и задач одной или нескольких систем.

Все цели организации можно разделить на общие долгосрочные (3 – 5 лет и более) и специфические краткосрочные (1 – 2 года).

Термин «общие долгосрочные цели» означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Примеры долгосрочных целей:

- транспортной компании: «Стать самой большой и лучшей транспортной компанией в мире»;
- компании General Electric: «Стать самой конкурентоспособной компанией в мире и занимать первые и вторые места во всех сферах бизнеса, где работает компания».

Краткосрочные цели являются более конкретными и предполагают оперативные действия в короткие сроки 1-2 года, направленные в совокупности на достижение долгосрочной цели.

В процессе построения дерева целей (рис. 5.4) сложные и комплексные долгосрочные цели расчленяются в соответствии с выбранными критериями на ряд менее сложных краткосрочных, которые также разделяются на простые цели (подцели) и задачи.

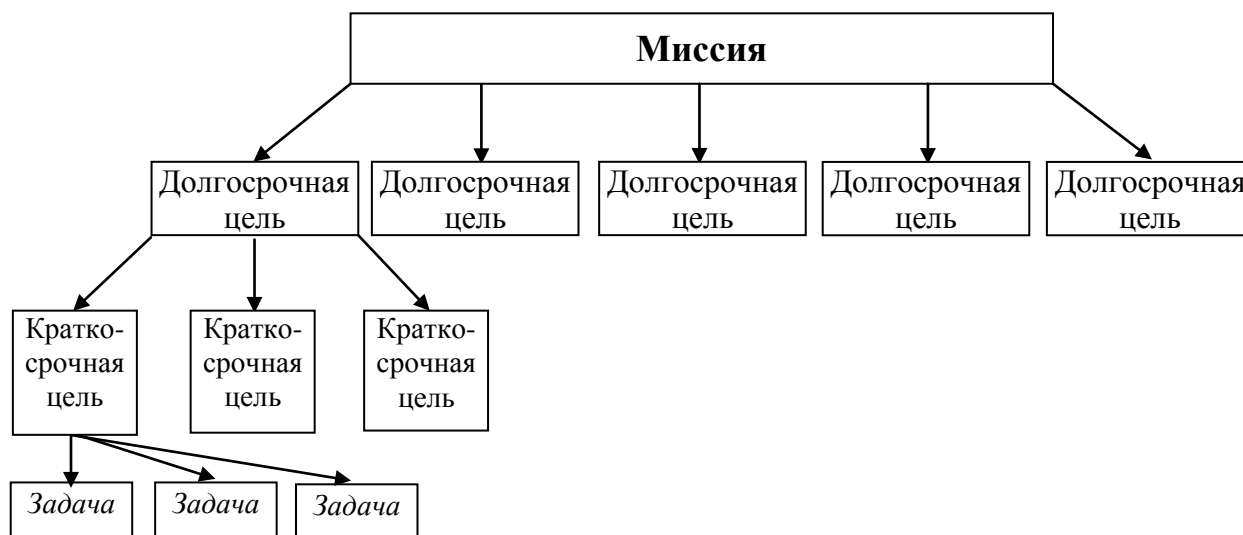


Рис. 5.4. Дерево целей

Дерево целей позволяет оценить вероятность достижения как низших, так и высших целей в соответствии с имеющимися ресурсами, а также установить приоритет целей.

Дерево целей должно удовлетворять двум основным требованиям:

- полноты
- непротиворечивости.

При построении дерева целей рекомендуется пользоваться следующими правилами.

1. Дерево целей строится сверху вниз, с формулированием основной социальной цели организации – миссии.

2. Цели одного уровня не должны входить друг в друга, а могут только частично пересекаться. Разбиение пересекающихся целей на низших уровнях, как правило, приводит к выделению в их ветвях практически одинаковых более мелких целей.

3. Описание каждой цели должно достаточно полно раскрывать ее содержание и быть однозначным, т.е. не допускать различных толкований.

4. Каждая цель должна раскрывать содержание только одной цели более высокого уровня.

5. Цели одного уровня по своей значимости должны быть достаточно однородными, т.е. играть практически равные роли в достижении целей более высоких уровней.

6. Цели верхнего уровня, разбиваемые на более мелкие для низших уровней управления, должны перекодироваться в язык соответствующего подразделения с трансформацией понятий и их знаковых обозначений.

7. Число уровней разбиения миссии определяется требуемой точностью решения задач. Однако дробить цели управления можно лишь до тех пор, пока они остаются в рамках общественных и экономических категорий. Цели деятельности предприятия, как правило, имеют четыре уровня разбиения.

8. Исполнители низших уровней целей должны быть ознакомлены со всей их ветвью и миссией.

Дерево целей в основном предназначено для того, чтобы связать цели со средствами их достижения (самый низший уровень фактически раскрывает набор средств достижения генеральной цели), выявить взаимосвязи, существующие между подцелями и более мелкими целями различных ветвей дерева на каждом его уровне.

Цель любого уровня должна обладать пятью основными характеристиками, которые в совокупности называют SMART-характеристикой.

SMART – это аббревиатура следующих пяти слов и понятий:

- Specific – конкретность, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;
- Measurable – измеримость, то есть должна выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;
- Achievable – достижимость. При этом цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия. Это обеспечивает реализуемость целей;
- Related – соотносимость: со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя, т.е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой;

– Time-bound – ограниченность по срокам достижения.

Таким образом, как утверждал Л. Зайверт: «Без цели всякий результат труда является одинаково верным и неверным».

Поэтому выбор предназначения, определение миссии организации и постановка целей являются приоритетными в процессе стратегического управления. Следующим этапом будет разработка стратегии, которая представляет собой путь достижения поставленных целей.

Тема 6. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии

6.1 Уровни стратегического управления

На данном этапе необходимо выбрать определенную стратегию развития и для этого необходимо сформировать несколько различных вариантов стратегий, то есть портфель стратегических альтернатив.

Разработка альтернативных стратегий – это создание портфеля приемлемых для организации альтернативных стратегий, ведущих к достижению одной цели, но разными путями.

Понятие альтернативности широко используется не только в стратегическом менеджменте, но и в управлении вообще и означает многовариантность. Многовариантны источники всех ресурсов, виды выпускаемой продукции, рынки и методы их освоения, цели предприятия и стратегии их достижения.

Формирование стратегии требует межфункционального и интегрирующего управления всей организацией как единым целым, взаимодействующим со своим внешним окружением. В связи с этим выделяют три основных уровня, на которых происходит формирование стратегии в организации (рис. 6.1).

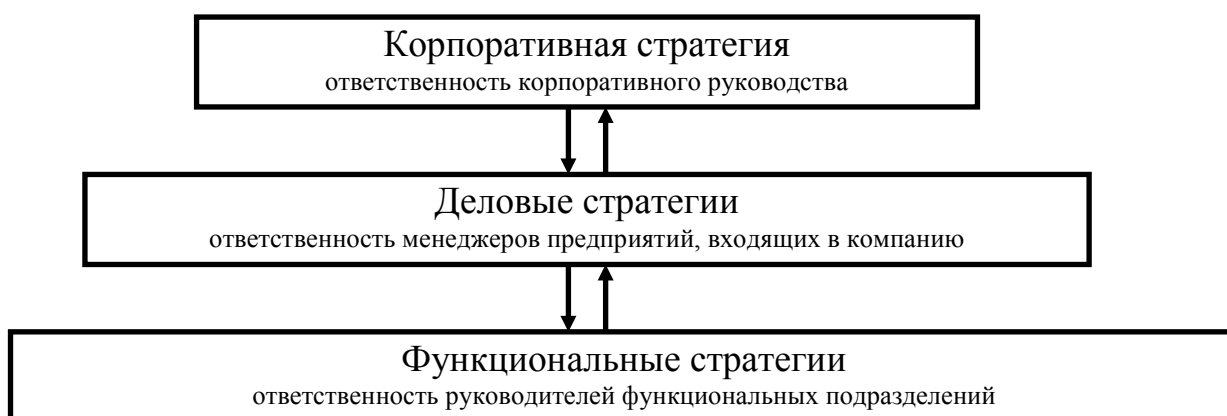


Рис. 6.1. Уровни стратегической пирамиды

Корпоративная стратегия охватывает управление действиями организации как корпорации для создания наиболее выгодного сочетания (портфеля) связанных или не связанных между собой бизнесов.

Деловая стратегия (бизнес-стратегия) – это стратегия отдельного бизнеса, связанная с конкуренцией на определенном рынке, поставкой специфичной группы связанных продуктов или использованием специфичного сочетания ресурсов и способностей.

Функциональная стратегия (стратегия подразделения) – внутри организации или бизнеса существуют подразделения, выполняющие определенные технические, специализированные, операционные или функциональные задачи. Каждое такое подразделение должно иметь собственную стратегию для выполнения своих функций или операций и получения поддержки со стороны других подразделений.

Стратегия на любом отдельно взятом уровне обычно подвержена влияниям стратегий на других уровнях. Например, для выполнения плана продаж на рынке от производственного подразделения может потребоваться загрузка мощностей на 110% от оптимального уровня. В результате производственное подразделение не сможет претендовать на возможные дополнительные внешние заказы и будет вынуждено ужесточить график техобслуживания и ремонта оборудования для обеспечения бесперебойной работы.

Для каждого уровня стратегии существуют свои типы стратегий. Это те базовые варианты, из которых выбирает руководитель, формируя стратегию развития своей организации.

Однако не следует путать альтернативы и типы стратегий.

Как уже говорилось, что в зависимости от поставленных целей организация разрабатывает различные варианты их достижения. Поэтому основное различие между типами стратегий и альтернативными стратегиями заключается именно в конечном результате, то есть в достижении целей. Если стратегии классифицируются по типам, то они направлены на достижение различных целей, в то время как альтернативные стратегии направлены на достижение одной общей цели. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов

организация будет идти к достижению цели. Формирование портфеля альтернативных стратегий означает формирование различных способов, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Обычно, когда говорят о стратегии организации, подразумевают единую политику по достижению поставленной стратегической цели. Однако, чаще всего перед организацией стоит не одна стратегическая цель, а несколько общих целей, которые устанавливаются исходя из проведенного комплексного анализа, направленного на изучение как внешнего, так и внутреннего окружения.

Рассмотрим сущность и типы стратегий для каждого уровня управления, которые являются базовыми для стратегических решений.

6.2 Сущность и типы корпоративных стратегий

Если слепой, споткнувшись о камень,
упадет на дороге, он всегда ругает камень,
хотя виною его слепота.

Г. Сенкевич

Корпоративная стратегия – это общий план управления диверсифицированной компанией, охватывающий все направления деятельности, которыми она занимается. Она представляет собой совокупность действий, предпринимаемых для утверждения позиций организации в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии для диверсифицированной компании предполагает реализацию четырех видов действий:

1. Действия по достижению диверсификации. Для этого необходимо:

- определить сферы деятельности организации;
- сформулировать каким образом будет действовать организация: например, путем открытия нового предприятия или путем приобретения уже существующего (устойчивого лидера, вновь образованной фирмы, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями);
- определить направления, глубину и ширину диверсификации.

2. Действия по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже работает компания:

- принятие мер для укрепления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе;

- осуществление мероприятий по увеличению доходности предприятий, в которые вложены средства;
- ориентация на стратегию быстрого роста наиболее перспективных предприятий;
- обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности;
- поддержание низкоприбыльных, но перспективных направлений деятельности;
- отказ от непривлекательных сфер бизнеса.

3. Действия, необходимые для получения синергического эффекта от работы предприятий, входящих в компанию, и превращение его в конкурентное преимущество:

- расширяя свою деятельность в бизнес с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях;
- при родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым, снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании, улучшая возможности определенных подразделений, которые могут обеспечить конкурентное преимущество. Чем сильнее связь между различными направлениями деятельности компании, тем больше возможность для совместных усилий и достижения конкурентных преимуществ. Такой аспект стратегии, как формула $2+2=5$, еще раз доказывает, что связанная диверсификация является очень эффективным средством улучшения показателей работы корпорации и, следовательно, повышения доходов акционеров.

4. Действия по созданию инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

- ранжирование сфер деятельности компании с точки зрения их привлекательности для инвестирования;
- сокращение инвестирования непривлекательных отраслей;
- перераспределение освободившихся финансовых средств в наиболее перспективные направления.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого уровня управления. Важнейшие стратегические решения рассматриваются и принимаются советом директоров корпорации.

В процессе развития теории стратегического менеджмента предпринимались многочисленные попытки создать достаточно полную классификацию стратегий, используемых разными компаниями при формулировке корпоративной стратегии.

Осложняют данную задачу две причины, во-первых, компании, конкурирующие на рынке, демонстрируют множество разнообразных типов организационного поведения, что их все просто невозможно описать и формализовать; во-вторых, практически любая стратегия одновременно может быть отнесена к различным классификационным группам.

Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегические альтернативы.

Выбор корпоративной стратегии организации основывается на трех вопросах:

- какой бизнес прекратить?
- какой бизнес продолжить?
- в какой бизнес перейти?

В связи с этим профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, выделил четыре типа стратегического развития корпоративного бизнеса (рис. 6.2).

- концентрированный рост;
- интегрированный рост;
- дифференцированный рост;
- целенаправленное сокращение.



Рис. 6.2. Типы базовых корпоративных стратегий развития

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста.

Конкретными типами стратегий первой группы являются:

1. Стратегия усиления позиций на рынке, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой организация пытается установить контроль над своими конкурентами.
2. Стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта. Эта стратегия имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд альтернатив:
 - новые сегменты: адресоваться к новым сегментам на том региональном рынке, например, предложив товар промышленного назначения потребительскому рынку, изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей, предложив товар в другом секторе промышленности;
 - новые каналы сбыта: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся, например, сбывая напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах), продавая мебель – сетям отелей и т.д.;
 - территориальная экспансия: внедриться в другие регионы страны или в другие страны, например, поставляя товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы, создавая сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов, приобретая иностранную фирму, действующую в том же секторе.
3. Стратегия развития продукта предполагает рост организации за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке. Она направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, где действует организация. Имеются следующие возможности развития продукта:
 - добавление характеристик: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок. Например: повысить универсальность товара за счет новых функций; повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара; повысить безопасность или удобство пользования товаром;
 - разработка новых моделей или варианты товара с различным уровнем качества. Например: выпустить товар в новых расфасовках;

- увеличить набор вкусов, запахов, окраски; предложить тот же товар в различных формах и составах;
- обновление однородной группы товаров: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически. Например: внедрить новое поколение более мощных моделей; внедрить экологически чистые модификации товаров; улучшить эстетические свойства товаров;
 - улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций. Например: определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей; установить четкие нормы качества по каждому свойству; реализовать программу полного контроля качества;
 - расширение гаммы товаров: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства. Например: приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары; заключить контракт с поставщиками товаров и перепродавать их под своей маркой; создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара;
 - рационализация ассортимента товаров: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта. Например: стандартизировать гамму товаров; не выпускать второстепенные или низко рентабельные товары; модифицировать концепцию товара.

Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

Ко второй группе относятся стратегии интегрированного роста, связанные с расширением организации путем добавления новых структур. Стратегии интегрированного роста осуществляются как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения организации внутри отрасли.

Выделяются три типа стратегий интегрированного роста.

1. Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Данная стратегия используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима для получения доступа к новой технологии. Например, производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть базовой для них технологией.

2. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте организации за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между организацией и конечным потребителем. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или когда организация не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегия горизонтальной интеграции, направленная на рост организации за счет слияний и поглощений конкурирующих компаний.

Третьей группой эталонных стратегий бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста, реализуемые в том случае, если организация дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные стратегии диверсифицированного роста.

1. Стратегия концентрической диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. действующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования организации. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

2. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей развития организации на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии организация должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок.

3. Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что организация расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, особенно менеджеров, наличия необходимых финансовых ресурсов и т.п.

Четвертую группу эталонных стратегий развития бизнеса составляют стратегии целенаправленного сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п.

Существуют три основных типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

1. Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда организация не может вести дальнейший бизнес.

2. Стратегия «сбора урожая» – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести единовременные доходы в процессе разрушения бизнеса.

Эта стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.

3. Стратегия сокращения – организация закрывает или продает одно из своих подразделений или направлений деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными компаниями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Или когда нужно получить средства для развития более перспективных направлений деятельности.

4. Стратегия сокращения расходов – достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Чаще всего эта стратегия реализуется в процессе осуществления процедуры банкротства предприятия, что способствует его оздоровлению и выходу на новый виток развития.

В реальной практике корпорация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что она осуществляет комбинированную стратегию.

6.3 Деловые стратегии в организациях

(бизнес-стратегии)

Деловая стратегия – это план управления отдельной сферой деятельности компании. Она представляет собой совокупность действий и подходов к формированию сильных долгосрочных конкурентных позиций в конкретной сфере бизнеса.

Цель деловой стратегии – установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия решает следующие задачи:

1. Обеспечение своевременного реагирования на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах.

2. *Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.*

3. *Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.*

4. *Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.*

Деловая стратегия должна учитывать конкуренцию, экономические и рыночные факторы, демографию и запросы покупателей, новые законопроекты и правовые требования, а также другие важные внешние и внутренние факторы.

Деловая стратегия создается руководителем (менеджером), отвечающим за конкретное направление деятельности организации. Если даже руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих полномочий подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы своей сферы деятельности.

М. Портер, предложил набор типовых стратегий построения узконаправленного бизнеса, в основе которых лежит идея конкурентного преимущества:

1. *Лидерство в минимизации издержек производства.*
2. *Фиксация сегмента рынка и концентрация на нем.*
3. *Специализация в производстве продукции.*

Схема получения прибыли организацией в зависимости от выбранной стратегии может быть представлена следующим образом (рис. 6.3).

1. Стратегия «лидерство в минимизации издержек производства» предполагает реализацию следующих основных положений:

- 1) добиться низких издержек производства и реализации продукции;
- 2) установить цены ниже, чем у конкурентов;
- 3) увеличить долю рынка.

			прибыль
Средняя цена	прибыль	прибыль	
	себестоимость	себестоимость	себестоимость
	Лидер в издержках	Фиксация сегмента	Специализация

Рис. 6.3. Типовые стратегии бизнеса и прибыльность

Этапы снижения издержек производства и реализации продукции:

- максимально снизить себестоимость продукции;
- организовать тщательный контроль за постоянными расходами;
- регулярно осуществлять инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта;
- осуществлять тщательную проработку конструкции новых товаров;
- максимально снизить сбытовые и рекламные издержки за счет повышения их эффективности и т.д.

Примером осуществления стратегии лидерства в минимизации издержек может являться деятельность центра торговли «Молния».

Снижаются издержки за счет:

- оптовых закупок у поставщиков;
- большого объема продаж, приходящегося на одного работника;
- наличия собственных площадей и оптимизации их использования;
- снижения рекламных затрат;
- использования системы самообслуживания, которая не требует привлечения продавцов консультантов и т.д.

Лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные организации. Прибыль формируется от объема потребителей, благодаря низкой цене товара (рис. 6.3).

2. Цель стратегии *«специализация в производстве продукции»* состоит в лучшем удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента, чем у конкурентов.

В этом случае организация должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене.

Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Например, в автомобильной промышленности фирма «Мерседес» обращается только к узкому сегменту самых богатых покупателей, который она удовлетворяет лучше, чем другие фирмы. Производство косметики для профессионального применения, например, компания Schwarzkopf.

Организации, реализующие этот тип стратегии, должны обладать следующими особенностями:

- высокий потенциал для проведения НИОКР;
- привлекательность для высококвалифицированных специалистов, в том числе дизайнеров;
- высокое качество продукции;
- наличие развитой системы маркетинга.

Стратегия специализации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но при этом организация всегда обладает малой долей рынка в целом.

Прибыль формируется от завышенной цены товара, обладающего особыми свойствами.

3. Стратегия *фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий организации на выбранном рыночном сегменте* заключается в том, что организация работает на четко определенном сегменте рынка, досконально выясняя потребности в продукции определенного типа, т.е. она в своих намерениях исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, важных для покупателей, которые отличают товар данной организации от предложенного конкурентами. Организации, действующие на рынке инноваций, чаще всего используют именно эту стратегию, так как инновации очень специфичный товар, ориентированный на конкретного потребителя.

Кроме того, примером реализации данной стратегии может служить изготовитель профессиональных красок, если он решает иметь дело только с художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной и других отраслей.

Стратегии данного типа обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и, особенно в рекламу, с целью извещения рынка о заявляемых отличительных особенностях товара. При этом нельзя ставить целью завоевание большой доли рынка, поскольку большинство покупателей не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Прибыль формируется не от количества покупателей, а от завышенной цены товара.

6.4 Функциональные стратегии (стратегии подразделений)

Базовая стратегия организации, различные варианты которой были рассмотрены в предыдущих темах, должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий. Последние конкретизируют выбранную траекторию развития организации в соответствии с основными направлениями его деятельности, обеспечивая достижение основной цели, поставленной руководством.

Функциональная стратегия – это план управления текущей и основной деятельностью отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.).

Функциональная стратегия определяет подходы и намечает практические шаги по обеспечению эффективного управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса.

Значение функциональной стратегии заключается в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей организации.

Ответственность за формирование функциональной стратегии возлагается на руководителей функциональных подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и обсуждает основные вопросы с главами других подразделений.

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения, так как все функциональные стратегии должны быть взаимоувязанными между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Для эффективной реализации деловой и корпоративной стратегии организация должна разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- 1) стратегию маркетинга;
- 2) финансовую стратегию;
- 3) инновационную стратегию;
- 4) стратегию производства;
- 5) социальную стратегию и т.д.

1) Стратегия маркетинга

Она представляет собой совокупность направлений деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на наиболее полную реализацию базовой стратегии организации.

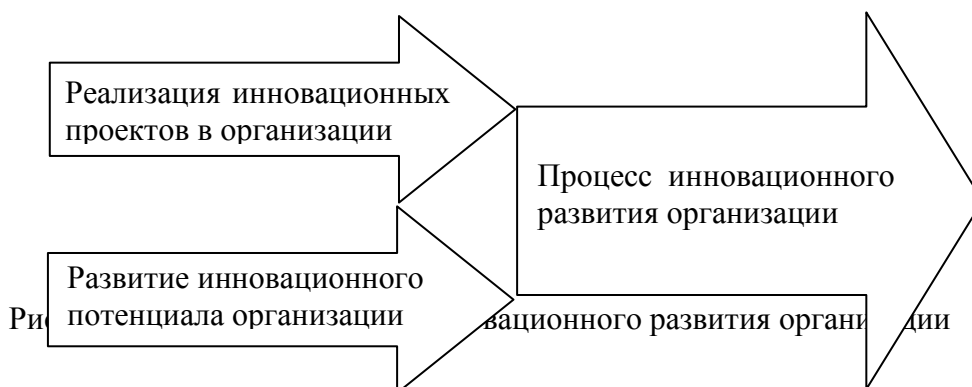
2) Финансовая стратегия

Она предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии организации и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам создавать и изменять финансовые ресурсы, определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития организации.

3) Инновационная стратегия организации

Она должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции и организации в целом.

Инновационное развитие организации представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т.е. инновационного потенциала (рис. 6.4).



Следовательно, можно сказать, что инновационная стратегия должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития организации.

4) Стратегия производства

Она связана с разработкой и реализацией основных направлений деятельности организации в области выпуска продукции.

Производственный процесс – наиболее стабильный вид практической деятельности, но в случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясения в организации оказываются наиболее сильными. Поэтому важность формирования производственной стратегии не вызывает сомнений.

Основными элементами стратегии производства являются (рис. 6.5):

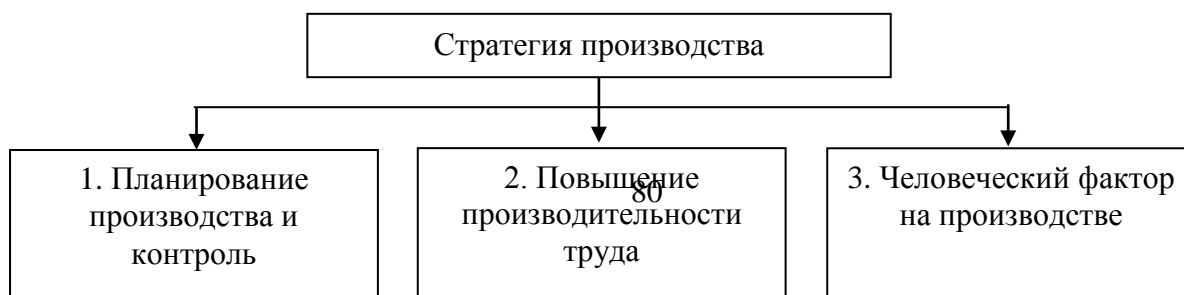


Рис. 6.5. Составляющие элементы производственной стратегии

5) Социальная стратегия

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии — необходимость, вытекающая из реалий сегодняшнего дня. В нашей стране ни федеральные, ни региональные органы власти пока не могут обеспечить населению страны необходимый и достаточный набор товаров и услуг для его нормальной жизнедеятельности. В таких условиях отечественные предприятия вынуждены уделять большое внимание решению социальных задач, компенсируя тем самым недоработки в данной сфере со стороны государства.

Социальная стратегия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы в организации и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация данных программ способствует повышению производительности труда и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

6.5 Выбор и оценка стратегии организации

На этом этапе для каждого уровня управления из всех возможных стратегических альтернатив должна быть выбрана одна, в наибольшей степени удовлетворяющая потребностям организации.

Сам процесс стратегического выбора проходит не только на рациональном уровне, применяя имеющиеся теоретические знания, но и на иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть, сложившейся обстановке и т.п. Поэтому, чтобы сделать правильный стратегический выбор, руководители высшего уровня должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития организации.

Джонсон и Скоулс (Johnson and Scholes, 1988) предлагают три универсальных *оценочных критерия*:

1. Соответствие;
2. Осуществимость;
3. Приемлемость.

1. *Соответствие предлагаемой стратегии* может оцениваться степенью ее соответствия потребностям, выявленным в ходе стратегического анализа. Такой тест на соответствие иногда

рассматривается как тест на адекватность факторам внешнего окружения и организационным ресурсам, а также на согласованность с организационными целями:

1. Стратегия должна разрешать стратегическую проблему или реализовывать возможности, выявленные в ходе стратегического анализа.
2. Стратегия должна соответствовать целям организации, как финансовым, так и нефинансовым показателям эффективности деятельности организации.
3. Стратегия должна соответствовать состоянию и требованиям окружения. Проверяется, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.
4. Стратегия должна опираться на соответствующие организационные ресурсы и способности и учитывать их потенциал в процессе использования внешних возможностей. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии и т.п.;

2. *Осуществимость предлагаемой стратегии* предполагает анализ стратегии с точки зрения насколько хорошо она работает на практике и насколько сложна ее реализация. В процессе оценки необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Имеется ли достаточно ресурсов для реализации данной стратегии? Даже самая гениальная стратегия не будет осуществлена, если финансовое положение компании не позволяет привлечь требуемый капитал.
2. В состоянии ли компания достичь необходимого уровня операционных показателей, например с точки зрения качества или уровня предоставления услуг? Не приведет ли стратегия, направленная на снижение затрат, к таким негативным последствиям, как нехватка опытного управленческого персонала и квалифицированных сотрудников, устаревший технологический процесс или товар.
3. Как будут реагировать конкуренты, и как организация будет отвечать на их действия? Например, стратегия увеличения доли рынка за счет снижения цен может вызвать очень агрессивную ответную реакцию.

3. *Приемлемость предлагаемой стратегии* – это оценка потенциального восприятия заинтересованными сторонами ожидаемых результатов реализации данной стратегии, таких, например, как риск, прибыль, вознаграждение, этика и влияние взаимоотношения сторон. Предлагаются следующие вопросы для подобного теста:

1. Какова будет финансовая эффективность компании, или соотношение затрат и выгод от деятельности? Существует ли неприемлемый риск для общей ликвидности или для структуры капитала компании?
2. Существует ли риск неприемлемого ухудшения взаимоотношений компании со своими заинтересованными сторонами? Будет ли предлагаемая стратегия способствовать отчуждению сотрудников, акционеров, существующих потребителей или правительственных организаций?
3. Каково будет влияние предлагаемой стратегии на внутренние системы и процессы? Даже если стратегия кажется осуществимой, не будет ли она являться источником дополнительного напряжения для сотрудников компании?

Три вышеперечисленных критерия оценки стратегии представляют собой набор первичных инструментов для осуществления стратегического выбора. Они побуждают менеджеров к открытому обсуждению неявных последствий предлагаемых стратегий, а также к оценке связанной с ними степени риска и неопределенности. Эти критерии позволяют оценить приемлемость стратегии для заинтересованных сторон.

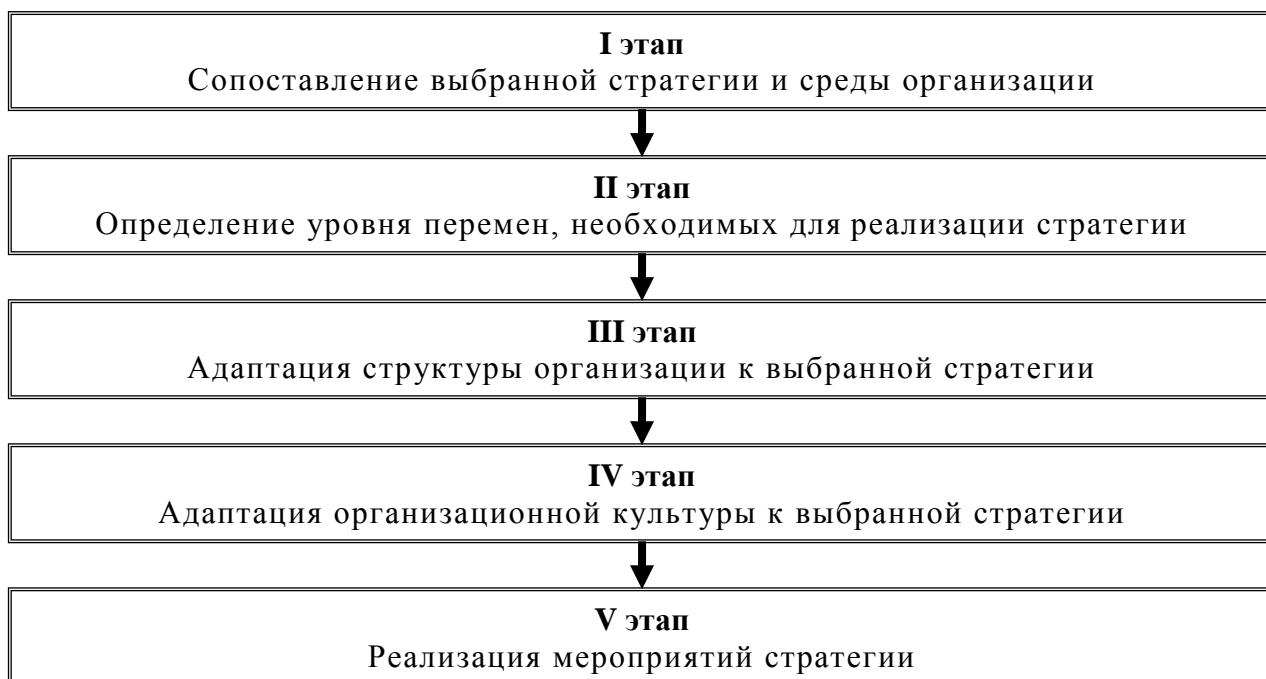
Однако разработанная стратегия может оказаться бесполезной, если организация не создает механизма ее реализации. Это отдельная большая проблема, включающая построение адекватных стратегии организационных структур, финансирование функциональных стратегий, подбор руководителей, обладающих качествами лидера, создание корпоративной культуры, позволяющей всем сотрудникам лучше раскрыть свои качества.

Тема 7. Реализация стратегии развития организации

Вопросы формулирования и реализации стратегии тесно взаимосвязаны. На многих успешных фирмах не всегда детально планируется каждый аспект стратегии и затем выполняется согласно принятому графику. Скорее, здесь стратегии формулируются частично, затем реализуются, потом снова переформулируются и расширяются для получения большей выгоды от стратегических возможностей.

Организационно процесс реализации стратегии можно представить в виде модели, состоящей из следующих этапов (рис. 7.1):

- 1) сопоставление выбранной стратегии и среды организации;
- 2) определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии;
- 3) адаптация структуры организации к выбранной стратегии;
- 4) адаптация организационной культуры к выбранной стратегии;
- 5) реализация мероприятий стратегии.



I этап. Сопоставление выбранной стратегии и среды организации

Данный этап реализации стратегии предполагает углубленный анализ состояния внутренней и внешней среды организации, в разрезе выбранной стратегии. Необходимо определить, что можно использовать для реализации стратегии, и какие изменения требуется произвести, для приведения в соответствие элементов среды организации и выбранной стратегии.

Задачи данного этапа:

- рассмотрение ближайшего окружения (поставщиков, покупателей, кредиторов и посредников), с точки зрения выбранной стратегии;
- оценка имеющихся ресурсов, способностей и потенциала организации;
- анализ организационного блока организации, который включает организационную структуру, организационную культуру, внутренние и внешние коммуникации;
- оценка научно-технического потенциала и инновационной деятельности организации;
- выявление достоинств и недостатков существующей системы управления и стиля руководства.

Анализ организационной среды позволит сформировать четкое представление перемен, которые будут необходимы для успешной реализации стратегии.

Одни стратегии требуют лишь незначительных изменений в работе организации, другие – коренным образом меняют весь процесс хозяйственной деятельности и микроокружение организации. Например, реализация новой ценовой стратегии коснется лишь поставщиков, посредников и немногих отделов, что вызовет весьма незначительные перемены в повседневной работе организации. Вместе с тем новые подходы в разработке, производстве и

маркетинге товаров потребуют от организации радикально изменить каждый элемент деятельности.

II этап. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии

Определение изменений необходимо для выявления их глубины и соответственно выбора способа их реализации. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии.

Стратегическая переменная – это процесс, который может характеризоваться диапазоном от полного отсутствия каких-либо вариаций в существующей стратегии до полного изменения деятельности организации.

Выделяют четыре уровня стратегических изменений (табл. 7.1).

Таблица 7.1.

Уровни стратегических изменений

Элемент стратегии Вид изменений	Отрасль	Функция управления	Продукция	Положение на рынке
Переориентация организации	Новая	Новая	Новая	Новая
Радикальное преобразование организации	Та же	Новая	Новая	Новая
Умеренное преобразование организации	Та же	Та же	Новая	Новая
Обычные изменения в организации	Та же	Та же	Та же	Новая

1) *Переориентация организации* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие все элементы организации: миссию, цели, профессиональный профиль специалистов и организационную культуру. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль, продукт и место на рынке. Например, когда какой-либо пивоваренный завод не в состоянии более конкурировать в пивной индустрии, он переориентирует свою деятельность на транспортировку и упаковку.

Такой вид организационной переориентации связан с реализацией наиболее сложной стратегии. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2) *Радикальное преобразование организации* предполагает сохранение отрасли, но изменение блока управления, продукции и места на рынке. Например, стратегия слияния с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3) *Умеренное преобразование организации* предполагает выход на рынок с новым продуктом и завоевание для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. Например, разработка, производство и маркетинг такой продукции, как стереосистемы, телевизоры, домашние компьютеры, видеомагнитофоны и видеокамеры, часто требуют решения новых и более сложных проблем, связанных с реализацией стратегии.

4) *Обычные изменения* предполагают внесение изменений в маркетинговую деятельность с целью поддержания интереса к продукту организации. Фирмы меняют рекламные подходы, улучшают упаковку, используют иную ценовую политику, меняют дистрибьюторов или методы сбыта в нормальном русле своей деятельности. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Стратегические изменения должны носить системный характер, то есть организация должна рассматриваться как открытая совокупность взаимосвязанных элементов. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений: организационная структура и организационная культура.

III этап. Адаптация структуры организации к выбранной стратегии

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами.

У каждой организации организационная структура имеет свои характерные особенности.

При реализации стратегии необходимо решить следующие *вопросы, касающиеся организационной структуры управления:*

1. Сохранять или изменять структуру? Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо определить, выполняема ли стратегия, и какие изменения в

организационной структуре и кадровые перемещения необходимо осуществить для успешного осуществления стратегии.

2. Что требуется объединение или разъединение отдельных видов деятельности организации.
3. Увеличение или снижение уровня централизации руководства необходимо для реализации стратегии.
4. Требуется ли ужесточение стиля управления или, напротив, его демократизация.

IV этап. Адаптация организационной культуры к выбранной стратегии

Организационная культура как объект стратегических изменений – это сформированная на протяжении всей истории организации совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между сотрудниками.

На стадии реализации стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако изменение организационной культуры является весьма трудной задачей, если вообще она выполнима. Такое изменение может потребовать многих лет. Продолжение стратегии или ограниченные стратегические перемены, как правило, должны реализовываться без серьезных изменений организационной культуры. Радикальные стратегические перемены требуют долгосрочной эволюции организационной культуры.

Анализ организационной культуры на стадии реализации, прежде всего, предполагает рассмотрение пяти факторов с точки зрения соответствия их выбранной стратегии:

1. Ценности и убеждения высшего руководства;
2. Реакция руководства на критические ситуации;
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей;
4. Критериальная база поощрения сотрудников;
5. Критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения персонала организации.

V этап. Реализация мероприятий

На пятом этапе, проанализировав текущую ситуацию и проведя необходимые изменения организационной среды, осуществляется реализация мероприятий, предусмотренных избранной стратегией.

Одной из возможных методик реализации стратегических целей и мероприятий является Сбалансированная система показателей, которая помогает организации перевести стратегию в операционные цели, обеспечивающие соответствующее поведение людей для реализации стратегии.

Тема 8. Стратегический контроль в инновационных организациях

Контроль (фр. *controle* – проверка) – это функция менеджмента, которая предполагает диагностику деятельности объекта управления, оценку результатов реализации стратегии и проверку соответствия состояния объекта поставленным целям.

Стратегический контроль – это особый вид контроля, который заключается в наблюдении за процессом стратегического управления и его оценке с тем, чтобы обеспечить достижение организацией стратегических целей.

Основной подход к контролю, практикуемый менеджерами среднего звена, описывается моделью контура управления с обратной связью ("feedback"), согласно которой менеджер сопоставляет текущие показатели деятельности с плановыми показателями и принимает корректирующие меры для устранения расхождений (рис. 8.1).

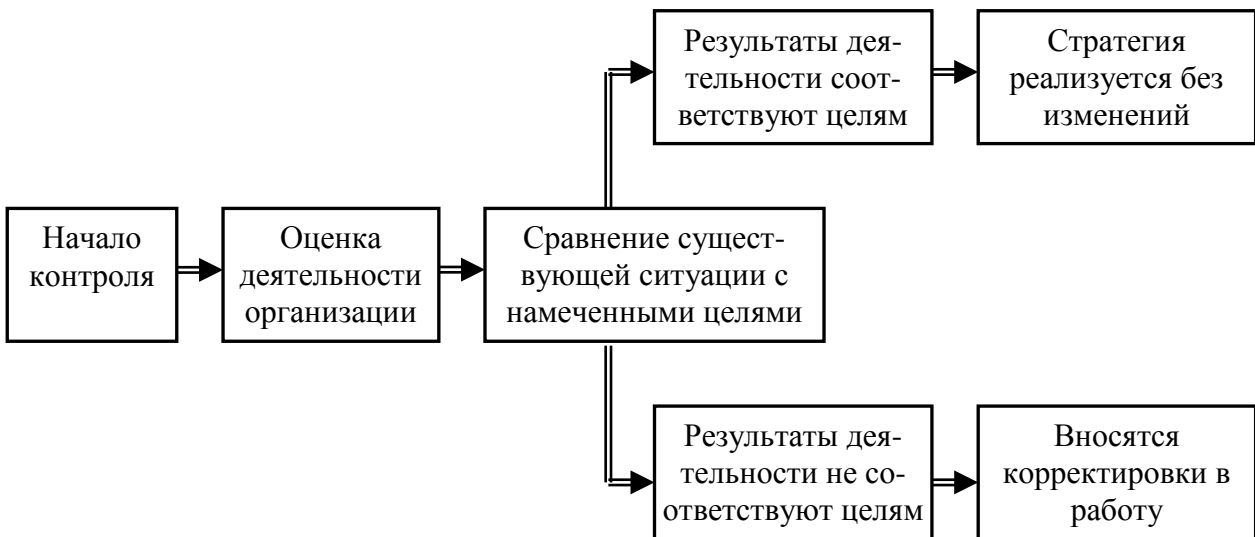


Рис. 8.1. Алгоритм процесса контроля

Главное назначение контроля в данном подходе состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданных стратегических целей, а также своевременное принятие мер по их ликвидации.

Данный подход имеет ряд недостатков, выявленных Бандом и Сканландом в 1995 году:

- не обеспечивает адекватный учет неопределенности, сложности и динамики окружения и наличия временного разрыва между формулированием стратегии и получением первых сведений о ее результатах, что снижает ценность данной модели для организаций, желающих быть гибкими и инновационными.

- не предусмотрена защита от ошибок, допущенных при постановке, определении стандартов и методов измерения показателей деятельности, а также от ошибок, возникающих вследствие несовершенства систем обработки информации;
- отсутствует защита от ошибок в базовых предположениях, трактовках и оценке получаемой информации – правильное понимание причинно-следственных связей, точная диагностика проблем, основанный на полной информации выбор корректирующих мер и знание вероятностей успеха этих мер предполагаются априори;
- есть угроза свести контроль к отслеживанию единственного показателя деятельности, например нормы прибыли или отдачи на вложенный капитал.

Следовательно, системы стратегического контроля, основанные исключительно на механизме обратной связи, возможны только в стабильном предсказуемом окружении. Более динамичное окружение может потребовать иного подхода к стратегическому контролю, основанного на идее «упреждающей обратной связи» ("feedforward").

В рамках этого подхода результаты действий оцениваются до совершения самих действий на основе прогнозов и суждений. Согласно этому подходу, стратегический контроль должен быть сфокусирован на будущем, а не на прошлом.

В результате выделяют *четыре типа «упреждающего» контроля*:

- 1) *контроль над предположениями* – непрерывный мониторинг внешнего окружения с целью проверки правильности базовых предположений планирования, таких как прогнозы темпов инфляции и процентных ставок;
- 2) *контроль внедрения* – выявление и оценка важных факторов и событий, не предвиденных во время формулирования стратегии;
- 3) *стратегический надзор* – мониторинг полного спектра событий, которые могут представлять угрозу для выбранного стратегического курса;
- 4) *чрезвычайный контроль* – слежение за маловероятными, но существенными событиями, такими как стихийные бедствия или замена руководства.

Выделяют *четыре типа систем контроля*, основанные на различных «рычагах воздействия»:

1. *Системы убеждений*. Это воздействие на персонал через указанные в формулировке миссии ценности, направляющие и вдохновляющие на поиск благоприятных предпринимательских возможностей и являющиеся общим руководством при принятии решений.

2. *Ограничительные системы*. Эти системы указывают границы «области допустимого поведения». Кодексы поведения и этические принципы - наиболее типичные примеры «систем

ограничения делового поведения», тогда как формальные планы, обязательства и документы, определяющие направления деятельности организации, - это «стратегические ограничительные системы».

3. *Диагностические системы контроля.* Это основанные на модели контура управления с обратной связью системы контроля, включающие в себя бюджеты и системы мониторинга, которые должны быть ориентированы на наиболее важные аспекты стратегии, такие как ключевые факторы успеха.

4. *Интерактивные системы контроля.* Эти системы стимулируют исследования и обучение, обеспечивая развитие новых стратегий на основе реакций людей на угрозы и благоприятные возможности. В центре внимания в данном случае – стратегическая неопределенность и проверка справедливости существующих гипотез. Методы сценарного планирования - актуальный пример системы контроля этого типа.

Система стратегического контроля любого типа должна обладать следующими характеристиками:

1. Интегрированность в общую систему управления – введение таких систем контроля, которые соответствуют организационным планам.
2. Объективность – получение детально проверенной информации.
3. Точность – предоставление полной и правильной информации.
4. Своевременность – предоставление информации тогда, когда в ней есть необходимость.
5. Гибкость – введение таких систем контроля, которые согласовывают изменения внутри и вне организации.

Рассмотрим каждую из них более подробно.

Во-первых, система контроля должна быть *интегрирована* в общую систему управления организацией. Механизмы, вовлеченные в достижение интеграции, достаточно просты. Менеджеры должны учитывать все значительные элементы контроля, так как они вовлечены в планирование, стратегию и тактику для установления дополнительной системы контроля. Таким же образом результаты, добытые системой контроля, дают полезные сведения для последующих циклов планирования. Если все эти соображения менеджеры будут брать в расчет, то хорошо интегрируемая система контроля будет пронизывать всю организацию.

Во-вторых, система контроля должна быть *объективной*, то есть должна использовать и получать детальную информацию, которая может быть проверена.

Конечно, менеджер должен уметь видеть «над» цифрами. Он может проделать огромную работу по сокращению себестоимости продукции, но при этом более детальная проверка показывает, что он использует некачественное сырье, принуждает рабочих работать сверх нормы и подделывает свои отчеты. Система контроля должна быть как можно более

объективной, но не должна настолько зависеть от расчетов и цифр, чтобы менеджер терял контроль над тем, что фактически происходит за пределами его отчетов.

В-третьих, система контроля должна быть *тщательно продуманной*, чтобы эффективно работать. Если она снабжает неточной информацией, то может принести больше вреда, чем пользы. Следовательно, менеджерам нужно предпринимать всяческие предосторожности при проверке точности информации, которую они получают через систему контроля.

В-четвертых, информация, поступающая через систему контроля, должна быть *своевременной*. Это означает, что менеджер должен получать информацию, когда он в ней нуждается. Менеджер магазина, например, хочет и должен знать точные цифры объема продаж ежедневно, но в цифрах о количестве инвентаря в магазине он может нуждаться каждые два или три месяца. Своевременность не всегда означает быстроту, а то, что информация должна поступать к менеджеру по мере необходимости.

Необходимость своевременности зависит от уровня неопределенности: чем более неопределенна ситуация, тем больше надобность в своевременной информации. Когда выпускается новая продукция, менеджер может нуждаться в еженедельных докладах об объеме продаж, но в этой же информации по продукции, уже зарекомендовавшей себя, он может нуждаться лишь каждую неделю или месяц.

В-пятых, система контроля должна обладать *гибкостью*, т.е. она должна приспособливаться к изменениям внутри организации и вне ее. Допустим, что система контроля разработана для управления информацией о сырье, которое идет на производство продукции компании. Например, новые технологии позволяют фирме производить такую же продукцию в таком же объеме из 50% сырья. Если система контроля негибкая, то менеджеры должны будут забраковать всю систему и разработать новую, в то время как гибкая система контроля сможет приспособиться к изменившейся ситуации.

Таким образом, эффективным системам контроля свойственны следующие характеристики: они интегрированы с другими системами организации и составляют с ними единое целое; объективны, точны и гибки; проводят своевременный контроль.

Система контроля во многом зависит от стадии жизненного цикла, на которой находится организация (рис. 8.2).

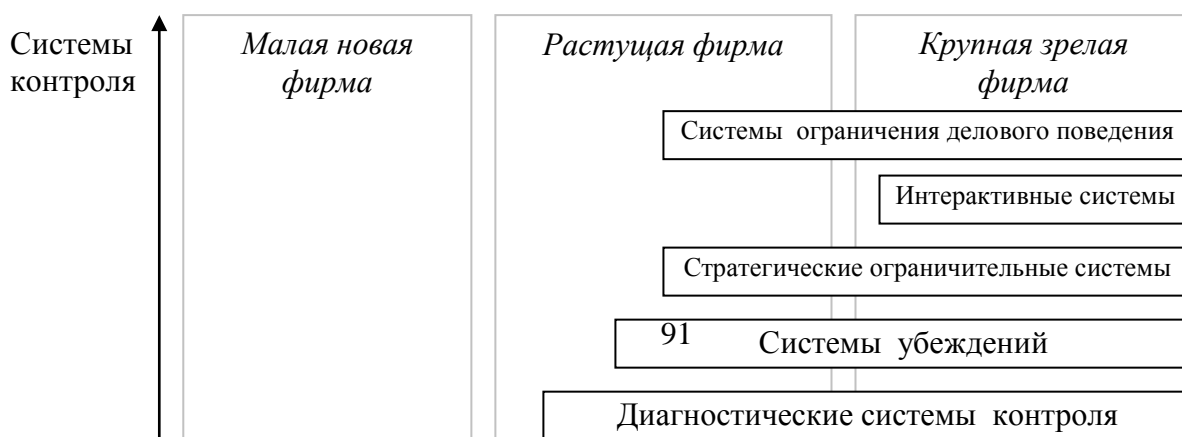


Рис. 8.2. Эволюция систем контроля в течение жизненного цикла организации

Однако можно предположить наличие сопротивления действующим системам стратегического контроля. Лоранж и Мерфи (Lorange and Murphy, 1984) выделили следующие три типа препятствий эффективному стратегическому контролю:

1) *системные барьеры*, обусловленные дефектами существующих систем контроля или управления системами контроля, такими как неадекватность методов измерения показателей деятельности, несовместимость этих показателей или чрезмерная сложность;

2) *поведенческие барьеры* – шаблонное мышление, неадекватная корпоративная культура, познавательные ограничения интеллектуальных способностей менеджеров, боязнь ошибиться;

3) *политические барьеры* – трудности достижения согласия относительно стратегического направления и распределения ресурсов; необходимость одобрения стратегического курса ключевыми заинтересованными сторонами (например, акционерами), нежелание менеджеров докладывать руководству о неблагоприятных результатах.

Таким образом, стратегический анализ является очень важной функцией и этапом стратегического менеджмента, поэтому его реализация должна быть максимально адаптирована к конкретной организации.

Экзаменационные вопросы

1. Истоки возникновения стратегического менеджмента
2. Эволюция стратегического менеджмента
3. Становление стратегического менеджмента в России
4. Сущность, объект и предмет стратегического менеджмента

5. Принципы и функции стратегического управления
6. Роль стратегического мышления в инновационном развитии
7. Понятие и особенности инновационной стратегии развития организации
8. Подходы к формированию стратегии
9. Сущность стратегического менеджмента, основные этапы процесса стратегического менеджмента и их характеристика
10. Взаимосвязь этапов процесса стратегического управления
11. Среда организации: понятие и структура. Методы стратегического анализа различных уровней среды
12. Понятие, цели и структура анализа среды организации
13. Анализ макросреды организации, основные методы
14. Отраслевой анализ организации: понятие, цель, этапы проведения
15. Основные экономические характеристики отраслевого окружения
16. Оценка уровня конкуренции в отрасли: модель пяти сил М. Портера
17. Конкурентные преимущества и ключевые факторы конкурентного успеха
18. Сущность, цели и принципы управленческого анализа
19. Подходы к анализу внутренней среды организации
20. SWOT-анализ, как обобщающий метод стратегического анализа
21. Предназначение, ценности и миссия организации
22. Разработка системы стратегических целей в инновационной среде
23. Уровни стратегического управления
24. Сущность и виды корпоративных стратегий
25. Деловые стратегии в организациях (бизнес-стратегии)
26. Функциональные стратегии (стратегии подразделений)
27. Выбор и оценка стратегии организации
28. Этапы реализации стратегии развития организации
29. Стратегический контроль в инновационных организациях
Бизнес-план организации: сущность, структура, характе

Список рекомендуемой литературы

а) основная литература:

1. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – М.: Дело, 2006. – 320с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2002. – 292 с.
3. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Фэй Л., Ренделл Р. Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 587 с.

4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 288 с.
5. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

б) дополнительная литература:

1. Адкер Д.А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – СПб.: Питер, 2002. – 245 с.
2. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. – М.: Издательско – торговая корпорация « Дашков и К», 2002. – 380 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 160 с.
4. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. – СПб.: СпецЛит, 2003. – 958 с.
5. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – 288 с.
6. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: Учебное пособие для вузов. – М.: Издательство – торговая корпорация « Дашков и К», 2004. – 884 с.
7. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 352 с.

в) периодические издания:

1. «Вопросы экономики» (журнал)
2. «Директор» (журнал)
3. «Менеджмент в России и за рубежом» (журнал)
4. «Рынок ценных бумаг» (журнал)
5. «Экономика и жизнь» (газета)
6. «Экономические стратегии» (журнал)
7. «Эксперт» (журнал)
8. «Управление персоналом» (журнал)
9. «Челябинский бизнес журнал для малого и среднего бизнеса» (журнал)

Контрольная работа

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Контрольная работа представляет собой один из видов самостоятельной работы студентов заочной формы обучения и является допуском к зачету.

Цель контрольной работы: закрепление теоретических знаний студентов по основным темам дисциплины, формирование навыков практического применения знаний по стратегическому менеджменту, умение работать с литературными источниками, а также обобщать и систематизировать материал.

Содержание контрольной работы: работа должна содержать полные развернутые ответы на предложенные задания. Теоретические вопросы необходимо проиллюстрировать примерами

из деятельности отечественных и/или зарубежных организаций. Приветствуется приведение схем, графиков и диаграмм. В конце работы необходимо указать список источников, использованных для ее написания.

Оформление контрольной работы: объем контрольной работы должен составлять 10 – 15 страниц компьютерного текста, не считая списка использованных источников и титульного листа. Работа выполняется на компьютере, на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Текст следует печатать через 1,5 интервал с применением шрифта Times New Roman 14 размера, соблюдая следующие размеры полей: левое – 25-30 мм, правое – 10 – 15 мм, верхнее – 2 мм, нижнее – 2 мм. Выравнивание текста проводить по ширине. Все страницы работы должны быть пронумерованы (номер ставится внизу страницы по центру). Титульный лист оформляется согласно принятым стандартам.

Ответы на тестовые задания необходимо оформить следующим образом:

Задание 1.

1. о)
2. д)
3. к)...

Задание 2.

1. а)
2. б)
3. в)...

Задание 1

Каждому из приведенных ниже положений, отмеченных цифрами, найдите соответствующее понятие:

1. Выраженный количественно или качественно результат, которого стремится добиться организация в конкретный период времени.
2. Многопрофильный субъект экономики, который занимается коммерческой деятельностью и обладает хозяйственной самостоятельностью в принятии решений.
3. Совокупностью внешних условий и факторов, способных оказать негативное воздействие на хозяйствующий субъект.
4. Функция стратегического менеджмента, которая предполагает диагностику деятельности объекта управления, оценку результатов реализации стратегии и проверку соответствия состояния объекта поставленным целям.
5. Совокупность ресурсов и источников их пополнения, которыми располагает фирма, ее связей, положения и организационной системы в целом.
6. Общий план развития диверсифицированной компании, который представляет собой совокупность действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.
7. Процесс проникновения организации в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от ее основной деятельности.
8. Процесс прогнозирования будущего исходя из тенденций, сложившихся в прошлом.
9. Узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов.
10. Стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа факторов.
11. Стратегия, составляемая для каждого отдельного вида деятельности компании.
12. Подход к разработке стратегии, когда управляющий лично выступает как главный стратег и главный предприниматель, оказывающий сильное влияние на оценку положения и выбор стратегии.
13. Факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на организацию из вне.
14. Отдаленное окружение, которое оказывает на организацию только косвенное воздействие.
15. Метод проверки и оценки качества работы тех подразделений организации, в которых ведется стратегическое управление.

16. Подход к разработке стратегии, когда управляющий побуждает подчиненных ему менеджеров выработать, защитить и претворить в жизнь разумную стратегию, то есть стратегия движется снизу вверх.
17. Подход к разработке стратегии, при котором управляющий сам участвует в данном процессе и привлекает подчиненных для выработки согласованной стратегии, которую будут поддерживать основные ее реализаторы.
18. Анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз.
19. Анализ, целью которого является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли.
20. Анализ факторов макросреды организации в соответствии с основными сферами деятельности.

а) Угроза	л) Внешняя среда организации
б) Экстраполяция	м) Макросреда организации
в) Фирма	н) PEST-анализ
г) Диверсификация	о) SWOT-анализ
д) Цель	п) Отраслевой анализ
е) Потенциал	р) Главный стратегический подход
ж) Операционная стратегия	с) Совместный подход
з) Корпоративная стратегия	т) Инициативный подход
и) Синергизм	у) Стратегический аудит
к) Деловая стратегия	ф) Стратегический контроль

Задание 2

Выберите правильный ответ:

1. Каким образом, в условиях совершенной конкуренции, организация может увеличить свою валовую выручку?
 - а) повышая цену производимого товара;
 - б) увеличивая объем производства;
 - в) снижая издержки производства;
 - г) все указанное верно.
2. Какой фактор можно назвать барьером выхода из отрасли:
 - а) трудности доступа к технологии и ноу-хау;
 - б) инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования;
 - в) значительный размер первоначальных капиталовложений
 - г) ограниченный доступ к каналам сбыта.
3. Какие факторы можно назвать барьерами входа в отрасль:

- а) значительный размер первоначальных капиталовложений
 - б) инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования;
 - в) существенные финансовые расходы на выплату пособий увольняемым работникам;
 - г) ограниченный доступ к каналам сбыта.
4. Совокупность оборудования, станков и др. техники, которая позволяет организации осуществлять свою деятельность:
- а) трудовые ресурсы;
 - б) материально-технические ресурсы;
 - в) информационные ресурсы;
 - г) финансовые ресурсы.
5. Товары-субституты – это...
- а) взаимодополняемые товары;
 - б) взаимозаменяемые товары;
 - в) независимые товары.
6. Стратегия, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта:
- а) стратегия усиления позиций на рынке;
 - б) стратегия развития рынка;
 - в) стратегия развития продукта;
 - г) стратегия дифференциации.
7. Стратегия, при которой организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции:
- а) стратегия усиления позиций на рынке;
 - б) стратегия развития рынка;
 - в) стратегия развития продукта;
 - г) стратегия дифференциации.
8. Выберите внешние факторы, определяющие стратегический выбор организации:
- а) привлекательность отрасли; условия конкуренции;
 - б) этические воззрения руководства; философия бизнеса; ценности и культура предприятия;
 - в) развитость нормативно-правовой базы; возможности и опасности, создаваемые окружением;
 - г) сильные и слабые стороны организации.
9. Какой вид организационной структуры управления наиболее эффективен для дифференцированной компании:
- а) централизованная структура управления;

- б) сверхцентрализованная структура управления;
- в) децентрализованная структура управления;
- г) все указанное не верно.

10. Стратегия концентрической диверсификации – это...

- а) стратегия поиска и использования возможностей развития организации, которые имеются в существующем бизнесе;
- б) стратегия поиска и использования возможностей развития организации, требующих новых технологий, не имеющих в действующем производстве;
- в) стратегия поиска и использования возможностей развития организации, за счет производства новых продуктов, которые реализуются на новых рынках и технологически не связаны с уже производимыми.

11. Какой подход к разработке стратегии является наиболее эффективным в любой ситуации:

- а) главный стратегический подход;
- б) подход «делегирование полномочий»;
- в) совместный подход;
- г) инициативный подход;
- д) у каждого подхода есть свои сильные и слабые стороны.

12. Система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций, присущих определённой группе людей:

- а) организационная культура;
- б) организационная структура;
- в) дерево целей;
- г) стратегия организации.

13. Какой из перечисленных ниже подходов к реализации стратегии требует наиболее существенных затрат времени:

- а) командный подход;
- б) подход организационных перемен;
- в) коллаборативный подход;
- г) культурный подход;
- д) кресцивный подход.

14. Какова роль неформальных коммуникаций в организации:

- а) они дают возможность принимать более правильные решения и предупреждать конфликтные ситуации;
- б) осложняют управленческий процесс;
- в) снижают эффективность реализации управленческих решений.

15. Выберите внутренние факторы, определяющие стратегический выбор компании:
- а) привлекательность отрасли; условия конкуренции;
 - б) этические воззрения руководства; философия бизнеса; ценности и культура предприятия;
 - в) развитость нормативно-правовой базы; возможности и опасности, создаваемые окружением;
 - г) сильные и слабые стороны организации.
16. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?
- а) информация о возможностях, которую надо учитывать при формулировании миссии;
 - б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке маркетинговой стратегии;
 - в) информация о возможностях и угрозах, которую надо учитывать при принятии всех ключевых стратегических решений.
17. Документ, описывающий цели организации, пути достижения поставленных целей и их последствия для организации:
- а) бизнес-план;
 - б) стратегия;
 - в) миссия;
 - г) инструкция.
18. Маркетинговая стратегия – это:
- а) функциональная стратегия, которая нацелена на разработку комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества, объема производства и рынков сбыта продукции организации;
 - б) корпоративная стратегия, подразумевающая расширение рынков сбыта;
 - в) операционная стратегия, предоставляющая подробные инструкции конкретным исполнителям.
19. Продукты, которые, согласно матрице БКГ, занимают лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные доходы, основанные на опытной кривой:
- а) товары-«проблемы»;
 - б) товары-«звезды»;
 - в) товары-«дойные коровы»;
 - г) товары-«собаки».
20. Выберите формы международных организаций:
- а) глобальная организация;

- б) финансово-промышленная группа;
 - в) множественно-национальная организация;
 - г) некоммерческое партнерство.
21. Какая стратегия выхода на международный рынок является самой дешевой и наименее рискованной:
- а) прямой экспорт;
 - б) непрямой экспорт;
 - в) производство на зарубежных рынках;
 - г) прямое инвестирование в зарубежные предприятия.
22. Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу. Укажите, какие два критерия она предложила использовать в данном случае:
- а) число способов реализации конкурентных преимуществ;
 - б) показатель относительной доли рынка;
 - в) размер конкурентных преимуществ;
 - г) темп роста отраслевого рынка.
23. Верно ли, что в основе матрицы, которая была разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией General Electric, лежит модель жизненного цикла товара?
- а) да, верно;
 - б) нет, неверно.
24. Верно ли, что в основе матрицы, предложенной Бостонской консультационной группой, лежит модель жизненного цикла товара?
- а) да, верно;
 - б) нет, неверно.

Задание 3

Определите, верны или неверны следующие утверждения (в ответе указать «В», если утверждение верное и «Н», если неверное):

1. Факторами внешней среды организации прямого воздействия являются цели, структура, задачи, технология и персонал организации.
2. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит укрепление позиций организации.

3. Появление стратегического менеджмента было вызвано объективными причинами и явилось результатом эволюционного развития подходов к управлению развитием организаций.
4. Бизнес-план организации должен разрабатываться на операционном уровне управления.
5. Мотивация – это создание внутреннего побуждения к действиям.
6. В качестве общей миссии организации целесообразнее всего выбрать получение максимальной прибыли.
7. Чем смелее и оригинальнее перемены в организации, вызванные стратегией, тем меньше сопротивление им.
8. Стратегический анализ подразумевает исследование только внутренних слабых и сильных сторон организации.
9. Управленческий анализ представляет собой методичную оценку внутренних ресурсов и возможностей организации, предназначенную для изучения текущего состояния бизнеса, выявления сильных и слабых сторон организации.
10. Конкурировать – значит добиваться подавления или поглощения соперника, но никак не соперничать с ним на рынке в равных условиях.
11. Множественность задач наряду с расширением географических рамок рыночной экономики приводит к дальнейшему упрощению управленческих проблем.
12. Продолжительность жизненного цикла отраслей сокращается в результате прогрессивных новшеств в менеджменте и повышения эффективности работы организаций, ускорения разработки новой продукции, лучшей организации маркетинга и сбыта.
13. В организациях, где создана эффективная система управления, результаты деятельности обычно ниже, чем предсказывает экстраполяция.
14. Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в продолжительности горизонта планирования.
15. В системе долгосрочного планирования основные цели организации ставятся на операционном уровне и на срок 1-2 года.
16. Эффективность системы менеджмента зависит только от своевременности и полноты информации, поступающей из внешней среды.
17. Оптимальная для организации стратегия в будущем – это модель стратегии успеха, которая кардинально меняет все составляющие ее элементы и не имеет ничего общего с действующей стратегией организации.
18. В напряженных ситуациях и в моменты спада конъюнктуры синергические организации оказываются более стойкими и показывают лучшие результаты деятельности, чем конгломераты.

19. Стратегия усиления позиций на рынке предполагает, что организация делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.
20. Функциональная стратегия, призванная повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции и организации в целом за счет внедрения новшеств – это финансовая стратегия.

Задание 4

Поэтапно проанализируйте одну из отраслей промышленности Челябинской области и дайте ей глубокую характеристику:

- 5) определите экономические характеристики отраслевого окружения;
- 6) оцените степень конкуренции в отрасли;
- 7) определите ключевые факторы успеха;
- 8) сделайте заключение о степени привлекательности отрасли с точки зрения организации, выходящей на данный рынок.

Задание 5

Охарактеризуйте все известные Вам методы реагирования организации на изменения факторов внешней среды. И приведите примеры их применения в деятельности конкретных предприятий.

Задание 6

Проведите анализ макроокружения известной Вам организации:

1. Назовите используемый метод и оцениваемые параметры по каждой из следующих групп факторов:

- экономическая;
- социально-демографическая;
- правовая;
- политическая;
- технологическая.

2. Спрогнозируйте влияние следующих макроэкономических факторов на разработку и корректировку стратегии университета:

- повышение уровня жизни;
- повышение рождаемости;
- рост государственных расходов на научную сферу деятельности.

Задание 7

Проведите SWOT-анализ для известной Вам организации:

1. Определите слабые и сильные стороны внутренней среды университета и оцените их значимость.
2. Выявите основные возможности и угрозы внешней среды университета и оцените их значимость.
3. Составьте таблицу, которая будет содержать перечень SWOT-факторов, оказывающих наибольшее влияние на деятельность университета.
4. Составьте матрицу-SWOT, в которой представьте стратегии, использующие сильные стороны и учитывающие возможности, а также защищающие от угроз и сглаживающие слабости.