

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Тюлегенова Раиса Амиржановна

Должность: Директор

Дата подписания: 26.07.2023 09:52:00

Уникальный программный ключ:

125b8acc44c5368c45bd8abf5dc3ced4a4eed767e8486e18a8ae6b889459a47

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования**

**«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)**

**Костанайский филиал**

**Н.А. Баранова**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебное пособие**

**Костанай 2022**

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.290-2 я73  
Б24

Рекомендовано к печати  
Ученым советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский  
государственный университет»

Автор: Баранова Н.А., кандидат экономических наук, профессор кафедры  
экономики Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский  
государственный университет»

Рецензенты: Божко Л.Л. – проректор по учебной и научной работе  
Рудненского индустриального института, доктор  
экономических наук.  
Жапаров Т.К. – доцент кафедры экономики Костанайского  
филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный  
университет», кандидат экономических наук.

Б24 Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Н.А. Баранова. –  
Костанай: Костан. фил. ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2022. – 200 с.

ISBN 978-601-08-2439-3

В учебное пособие по каждой теме включены теоретические  
положения, контрольные вопросы, тесты, практические упражнения, кейс-  
задания.

Методика изложения материала позволяет использовать данное  
учебное пособие при подготовке студентов вузов и колледжей всех форм  
обучения в процессе преподавания дисциплины «Стратегический  
менеджмент», научными и практическими работниками, а также в  
процессе проведения курсов повышения квалификации менеджеров,  
маркетологов, экономистов, финансистов и бухгалтеров.

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.290-2 я73

ISBN 978-601-08-2439-3

© Баранова Н. А., 2022  
© Костанайский филиал ФГБОУ ВО  
«Челябинский государственный университет», 2022

## Содержание

Введение .....	4
Тема 1 Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента	5
1.1 Основные теоретические положения .....	5
1.2 Контрольные вопросы .....	14
1.3 Тесты .....	14
1.4 Практические упражнения .....	17
1.5 Кейс-задания .....	22
Тема 2 Миссия и стратегические цели .....	28
2.1 Основные теоретические положения .....	28
2.2 Контрольные вопросы .....	37
2.3 Тесты .....	38
2.4 Практические упражнения .....	40
Тема 3 Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации .....	46
3.1 Основные теоретические положения .....	46
3.2 Контрольные вопросы .....	61
3.3 Тесты .....	62
3.4 Практические упражнения .....	65
Тема 4 Базовые типы стратегий организации. Стратегические альтернативы .....	73
4.1 Основные теоретические положения .....	73
4.2 Контрольные вопросы .....	106
4.3 Тесты .....	107
4.4 Практические упражнения .....	115
4.5 Кейс-задания .....	119
Тема 5 Стратегический выбор .....	126
5.1 Основные теоретические положения .....	126
5.2 Контрольные вопросы .....	138
5.3 Тесты .....	139
5.4 Практические упражнения .....	142
Тема 6 Формализация стратегии организации .....	148
6.1 Основные теоретические положения .....	148
6.2 Контрольные вопросы .....	160
6.3 Тесты .....	161
6.4 Практические упражнения .....	164
Тема 7 Реализация стратегии организации .....	168
7.1 Основные теоретические положения .....	168
7.2 Контрольные вопросы .....	187
7.3 Тесты .....	187
7.4 Практические упражнения .....	191
Список использованных источников .....	197

## Введение

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды функционирования организации. Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно-обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Стратегический менеджмент представляет собой науку о стратегических аспектах управления организацией – принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе.

Роль и значение стратегического менеджмента в последнее десятилетие значительно возросли, и в современных условиях именно эффективный стратегический менеджмент обеспечивает выживание организации.

Цель данного учебного пособия состоит не только в изложении в изложении теоретических аспектов стратегического менеджмента, сформулированных на базе отечественного и мирового опыта и предназначенных для применения этих знаний в любых отраслях и сферах экономики, но и в сопровождении тем контрольными вопросами, тестами, практическими упражнениями, кейс-заданиями.

Для достижения поставленной цели определен круг задач подготовки учебного пособия:

- углубленное освещение основных положений стратегического менеджмента на основе широкого круга теоретических и практических материалов;
- детальное изложение этапов разработки стратегии и особенностей ее реализации;
- разработка и систематизация контрольных вопросов, которые позволяют проверить и закрепить знания; тестовых вопросов, которые оценивают усвоение теоретического и практического материала, способствуют более прочному усвоению основных научных понятий и положений, помогают тренировать память; практических упражнений, которые направлены на формирование умений и навыков в области стратегического менеджмента; кейс-заданий, которые позволяют развивать аналитическое мышление, практические навыки работы с информацией и разработки управленческих решений; осваивать современные управленческие технологии; повышать коммуникативную компетентность и мотивацию к обучению и профессиональному развитию.

Методика изложения материала позволяет использовать данное учебное пособие при подготовке студентов всех форм обучения, а также в целях повышения квалификации представителей экономических и неэкономических специальностей.

## НЕОБХОДИМОСТЬ, СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 1.1 Основные теоретические положения

#### Цели изучения

- 1 Изучить основные понятия и сущность стратегического менеджмента, уяснить процесс стратегического управления.
- 2 Закрепить знания о концептуальных положениях стратегического менеджмента, сформировать умения выявления и анализа стратегических проблем, овладеть навыками принятия стратегических решений.

#### Вопросы

- 1 Сущность стратегии организации
- 2 Предпосылки возникновения и понятие стратегического менеджмента
- 3 Оперативное и стратегическое управление
- 4 Процесс стратегического управления

#### *1 Сущность стратегии организации*

Слово «стратегия» заимствовано из военной науки, произошло от греческого *strategos* – «искусство полководца». Другими словами, *стратегия* – это концепция достижения победы. Многие проблемы полководческого искусства, главная из которых – находить правильные пути к достижению победы, аналогичны проблемам управления бизнес-деятельностью организации, действующей в условиях сложной окружающей среды.

В настоящее время сложилось и множество определений стратегии, каждое из которых либо открывает новое видение сущности этого понятия, либо они дополняют друг друга. Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы XX столетия, когда проблема реакции на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик. Стратегия – не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику, она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Обобщая мнения ученых, занимающихся изучением сущности и процессом разработки стратегий, можно выделить принципиальные подходы к

определению стратегий, которые можно представить в виде схемы (рисунок 1)

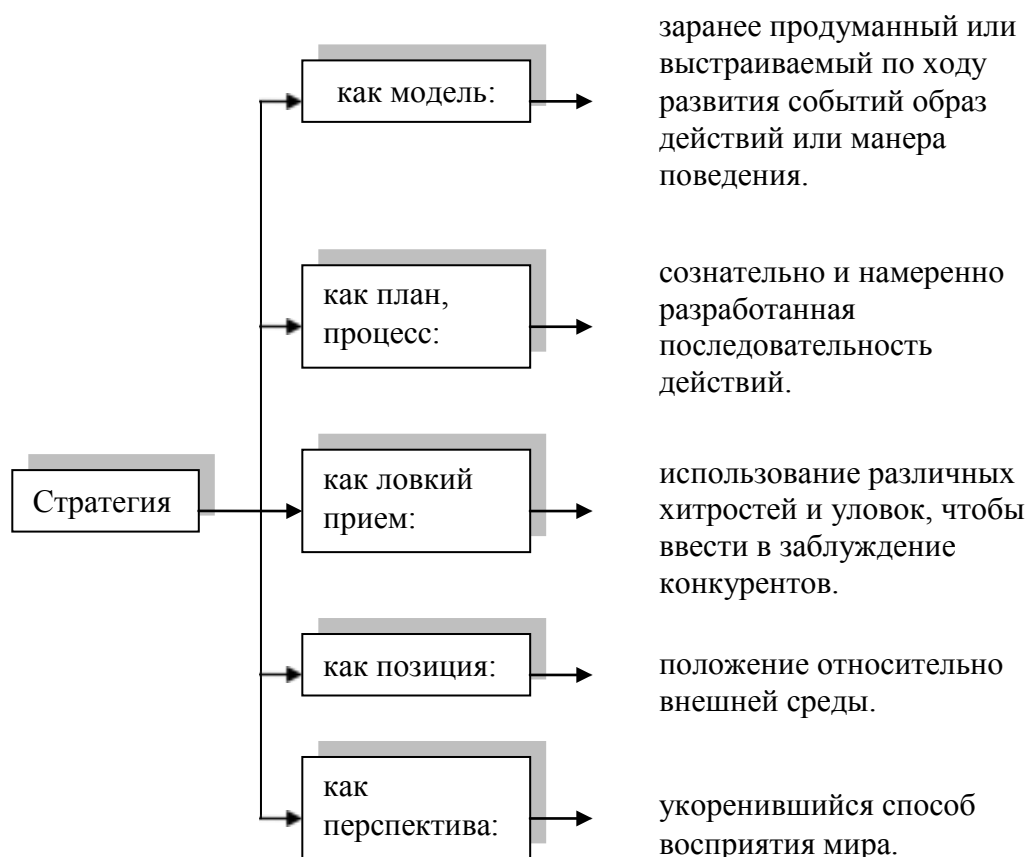


Рисунок 1 – Концептуальные подходы к определению сущности понятия «стратегия»

Исследуя данные подходы к определению сущности стратегии невозможно настаивать на том, что одно представление о стратегии лучше, чем другое, скорее все вместе они дают более четкое ее определение.

*Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения* (рисунок 2). Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

*Реальная стратегия* организации состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (*проактивная стратегия*) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (*реактивная стратегия*).

*Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.*

Другими словами, стратегия – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.



Рисунок 2 – Определения стратегии организации

*Стратегия организации* может включать в себя следующие *элементы*:

- плановые конкурентные инициативы;
- действия, предпринимаемые в ответ на изменения во внешней среде;
- изменения географии рынков;
- слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли;
- создание стратегических союзов и партнерств;
- реализацию новых возможностей и защиту от угроз;
- деятельность ключевых подразделений (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т.д.);
- укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей;
- диверсификацию доходной базы и освоение новых направлений бизнеса.

И. Ансофф выделяет несколько *отличительных особенностей стратегии*:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы: во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной,

неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

*Разработать стратегию организации* – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является *функцией направления*. Именно стратегия устанавливает направление деятельности организации: рост, стабилизация, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества.

## ***2 Предпосылки возникновения и понятия стратегического менеджмента***

На протяжении огромного промежутка времени происходило формирование систем управления в результате длительной эволюции теоретической мысли в тесной связи с практическими запросами деятельности фирм. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем, соответственно, сложнее становились системы и методы управления организацией.

В связи с потребностью решения все новых и новых проблем, на различных этапах исторического развития периодически возникала необходимость в эволюции систем внутрифирменного управления, которые развивались в направлении перехода от управления на основе контроля первоначально к управлению на основе экстраполяции, а затем и к управлению предпринимательского типа (таблица 1).

Можно выделить четыре этапа в развитии систем управления организацией, связанных с определенным уровнем нестабильности внешнего окружения:

1. *Управление на основе контроля (финансовое планирование)* – эта довольно простая систем явилась важным этапом в развитии формализованного аспекта управления организацией. Она допускает замедленную реакцию фирмы, что оправданно при постепенном изменении внешнего окружения.

2. *Управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование)* можно рассматривать как реакцию фирм на ускорение темпов изменения среды, когда будущее еще можно предсказать путем аналогии со сложившимися тенденциями в прошлом.

3. *Управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование)* – это реакция организации на появление новых источников изменений и неожиданные явления, имеющие природу своего происхождения во внешней среде, когда темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Здесь при



построении системы управления организацией на первое место выходят задачи предвидения возможных ситуаций. Классик науки управления А. Файоль отмечал: «управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать».

4. *Управление на основе гибких экстренных решений (стратегический менеджмент)* – это система управления, которая складывается в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи, отличающиеся новизной и сложностью, возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. По словам одного из ученых, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

Таблица 1 – Системы управления организацией

Характеристики	Системы управления организацией			
	<i>Финансовое планирование</i>	<i>Долгосрочное планирование</i>	<i>Стратегическое планирование</i>	<i>Стратегический менеджмент</i>
Задачи менеджмента	Управление издержками	Экстраполяция прошлых тенденций и закономерностей	Предвидение изменений в окружающей среде	Своевременная реакция на внешние перемены
Предположения	Стабильность	Сохранение существующих тенденций	Прогнозируемость новых тенденций и внезапных событий	Большинство перемен внезапны и непредсказуемы
Цели	Исполнение бюджета и производственных программ	Прогнозирование будущего	Стратегическое мышление	Использование изменений для создания благоприятных возможностей
Временные рамки	Годовое	Пятилетний период с ежегодными коррективами	Ежегодные корректировки	В режиме реального времени
Период развития	Конец 1950-х гг.	1960-е гг.	1970-е гг.	Начало 1980-х гг.

Рассмотренные системы управления нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая предназначена для решения какой-то определенной задачи и является вспомогательной для решения остальных задач. Любая организация может составить для себя нужную комбинацию систем.

Возникновение и практическое использование стратегического менеджмента как системы управления организацией вызвано объективными причинами, вытекающими из характера изменений условий деятельности организаций. Существенные изменения условий ведения бизнеса в части растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения ставили перед фирмами задачу по-новому решать проблемы выживания и развития организации, создавать механизмы, дающие возможность принимать

скоординированные и эффективные решения.

*Стратегическое управление* – это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

Стратегический менеджмент, в отличие от стратегического планирования, является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

*Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования* помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

– информационное наполнение – в стратегическом менеджменте увеличивается мера 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. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);

– реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;

– в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;

– 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.

*Стратегический менеджмент* – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

*Стратегическое управление* можно отнести к философии или идеологии бизнеса и менеджмента, где значительное место отводится творчеству высшего руководства и персонала организации.

### 3 Оперативное и стратегическое управление

Для современной организации актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления – *стратегического и оперативного* (таблица 2), в основе которых лежат противоположные стили организационного поведения. Научная литература выделяет два типа организационного поведения: *приростный и предпринимательский*.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика оперативного и стратегического управления

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

*Стратегическое управление*, как уже было отмечено, связано с постановкой целей и задач организации, с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиться поставленных целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним воздействиям. С ростом нестабильности хозяйственной деятельности возрастает потребность организаций в стратегическом управлении. *Стратегическое управление – это в первую очередь предпринимательская деятельность.*

*Результатом стратегического управления является потенциал организации, обеспечивающий достижение стратегических целей, а также внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам в окружающей среде.*

*Оперативное управление*, в отличие от стратегического, использует существующую позицию для достижения целей организации. Конечным продуктом оперативной деятельности является предоставление товаров, оказание услуг потребителям за определенное вознаграждение. В основном это обеспечивается такими видами деятельности, как закупки, внутреннее и внешнее материально-техническое обеспечение, производство, маркетинг и продажи, обслуживание. В коммерческой организации менеджер, занимающийся текущими операциями, должен превратить созданный в режиме стратегического управления потенциал организации в реальную прибыль (рисунок 3).

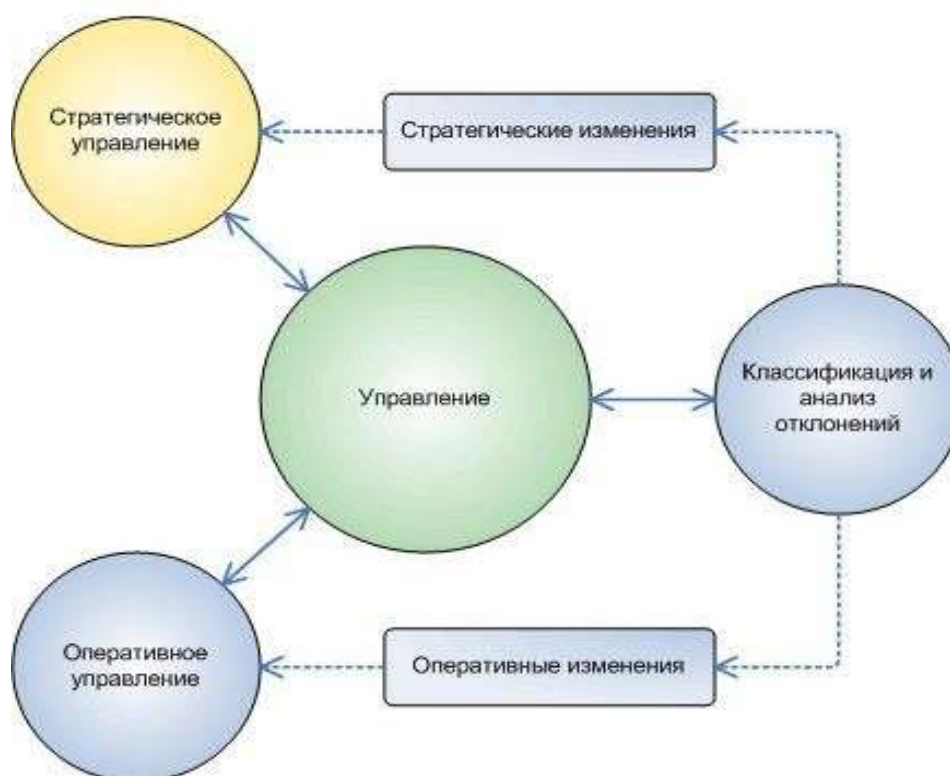


Рисунок 3 – Стратегическое и оперативное управление

Одновременное применение двух режимов управления организацией связано с необходимостью разработки сложных систем управления, соответствующих по своим характеристикам обоим типам организационного поведения.

#### **4 Процесс стратегического управления**

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамический процесс взаимосвязанных задач по управлению, каждая из которых тоже представляет собой процесс. Суть стратегического менеджмента определяется выполнением следующих пяти задач:

- 1) развитием стратегического видения и определением миссии организации;
- 2) постановкой стратегических целей и задач для их достижения;

- 3) планированием стратегии;
- 4) реализацией стратегии;
- 5) оценкой результатов, внесением изменений в стратегический план или методы его реализации.

Эти задачи логически вытекают одна из другой и в определенной степени отражают последовательность шагов в стратегическом менеджменте (рисунок 4).

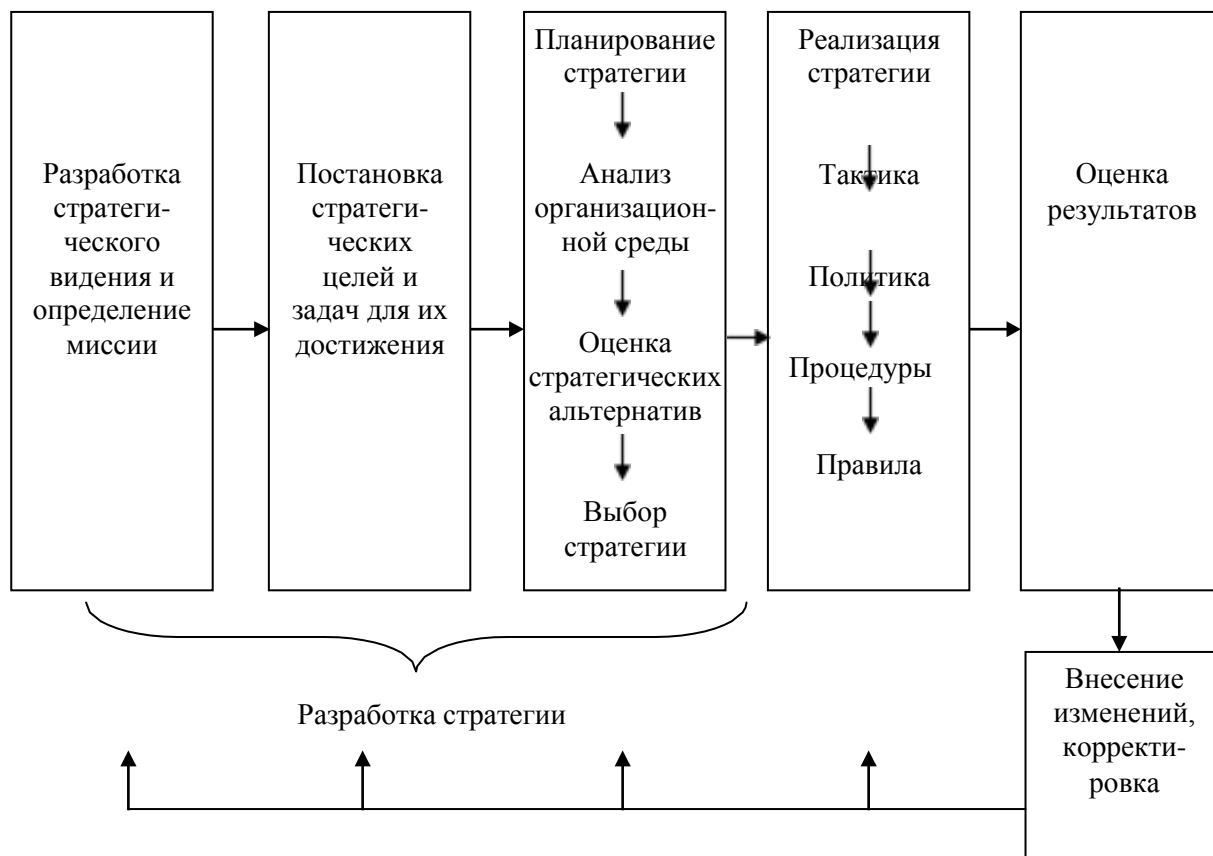


Рисунок 4 – Процесс стратегического менеджмента

В общем виде процесс стратегического менеджмента состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляет процесс стратегического менеджмента с этапами стратегического менеджмента. Так, А. Зуб называет этот процесс «основные шаги модели стратегического менеджмента», Л. Зайцев и М. Соколова – «основные этапы стратегического менеджмента». В. Маркова, С. Кузнецова; Ю. Соболев, В. Дикань, А. Дейнека, Л. Позднякова считают, что это есть «модель стратегического менеджмента»; А. Стрикленд, А. Томпсон – «пять задач стратегического менеджмента»; О. Виханский – «структура стратегического управления»; И. Гурков – «алгоритм разработки стратегии»; В. Горемыкин, О. Богомоллов – «элементы стратегии как процесса». При этом каждый из исследователей называет различное количество шагов: от 4 (анализ внешнего окружения - планирование направлений развития – планирование стратегии – осуществление стратегии) до 8 (определение запросов наиболее значимых «стейкхолдеров» – идентификация корневых компетенций фирмы –

«черновое определение» сфер деятельности фирмы – позиционирование товаров фирмы на рынке и в отрасли и определение стратегических типов основных бизнесов фирмы – определение спектра возможных «стратегических траекторий развития» каждого из бизнесов – окончательный отбор форм и направлений деятельности – разработка стратегических программ – мониторинг выполнения стратегических программ и определение эффективности реализуемых стратегий) в процессе разработки стратегии, хотя общая схема не меняется, и по нашему мнению в обобщенном виде стратегия как процесс представляет собой динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды функционирования – определение миссии и целей – выбор стратегии – реализация стратегии – мониторинг реализации стратегии. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

## 1.2 Контрольные вопросы

- 1 Как возникло понятие «стратегия»?
- 2 Какие существуют концептуальные подходы к определению сущности понятия «стратегия»?
- 3 Что подразумевается под понятием «стратегия организация»?
- 4 Из каких действий состоит «реальная стратегия»?
- 5 Каковы отличительные особенности стратегии?
- 6 Дайте характеристику систем управления организацией.
- 7 Что понимается под стратегическим менеджментом? Какие задачи стоят перед стратегическим менеджментом?
- 8 Какова связь между стратегическим и оперативным управлением?
- 9 Что является результатом стратегического управления?
- 10 Каков процесс стратегического менеджмента?

## 1.3 Тесты

1. Стратегия организации – это
  - А) концепция достижения успеха;
  - В) направление развития в определенный период времени;
  - С) комплексный план развития;
  - Д) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации;
  - Е) все ответы верны.
2. Стратегия организации – это
  - А) совокупность главных целей и способов их достижения;
  - В) направление развития в определенный период времени;
  - С) комплексный план развития;
  - Д) обязательство действовать определенным образом;
  - Е) все ответы верны.

3. Какое из приведенных выражений является неверным
- А) разработать стратегию организации – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей;
  - В) стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации;
  - С) стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления;
  - Д) стратегия большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента;
  - Е) реализация стратегии предусматривает участие только уровня топ-менеджмента.
4. Системы внутрифирменного управления развивались в направлении перехода
- А) от управления на основе контроля к управлению предпринимательского типа;
  - В) от управления предпринимательского типа к управлению на основе экстраполяции;
  - С) от управления предпринимательского типа к управлению предвидения изменений;
  - Д) от управления предвидения изменений к управлению на основе контроля;
  - Е) от управления на основе экстраполяции к управлению на основе контроля.
5. Цель финансового планирования
- А) исполнение бюджета и производственных программ;
  - В) прогнозирование будущего, основанное на экстраполяции прошлых тенденций;
  - С) стратегическое мышление, основанное на предвидение изменений в окружающей среде;
  - Д) использование изменений для создания благоприятных возможностей;
  - Е) нет верного варианта ответа.
6. Цель долгосрочного планирования
- А) исполнение бюджета и производственных программ;
  - В) прогнозирование будущего, основанное на экстраполяции прошлых тенденций;
  - С) стратегическое мышление, основанное на предвидение изменений в окружающей среде;
  - Д) использование изменений для создания благоприятных возможностей;
  - Е) нет верного варианта ответа.
7. Цель стратегического планирования
- А) исполнение бюджета и производственных программ;
  - В) прогнозирование будущего, основанное на экстраполяции прошлых тенденций;

- С) стратегическое мышление, основанное на предвидение изменений в окружающей среде;
  - Д) использование изменений для создания благоприятных возможностей;
  - Е) нет верного варианта ответа.
8. Цель стратегического менеджмента
- А) исполнение бюджета и производственных программ;
  - В) прогнозирование будущего, основанное на экстраполяции прошлых тенденций;
  - С) стратегическое мышление, основанное на предвидение изменений в окружающей среде;
  - Д) использование изменений для создания благоприятных возможностей;
  - Е) нет верного варианта ответа.
9. Какое из приведенных выражений является неверным
- А) основой построения системы стратегического управления являются люди, системы информационного обеспечения, рынок;
  - В) критерием эффективности стратегического управления являются прибыльность и рациональность использование производственного потенциала;
  - С) стратегический менеджмент ориентируется на долгосрочную перспективу;
  - Д) стратегическое управление – это в первую очередь предпринимательская деятельность;
  - Е) стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
10. Какое из приведенных выражений является неверным
- А) основой построения системы оперативного управления являются люди, системы информационного обеспечения, рынок;
  - В) критерием эффективности оперативного управления являются прибыльность и рациональность использование производственного потенциала;
  - С) оперативное управление, в отличие от стратегического, использует существующую позицию для достижения целей организации;
  - Д) конечным продуктом оперативной деятельности является предоставление товаров, оказание услуг потребителям за определенное вознаграждение;
  - Е) в коммерческой организации менеджер, занимающийся текущими операциями, должен превратить созданный в режиме стратегического управления потенциал организации в реальную прибыль.

#### **1.4 Практические упражнения**

*Задание 1. Определите, являются верными или ложными приведенные ниже высказывания, ответив «да» в случае, если высказывание верное, и «нет» если оно ошибочное*

1. Факторами внешней среды организации прямого воздействия являются цели, структура, задачи, технология и люди



2. Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее, сказываются на них
3. Потенциал организации представляет собой совокупность ее кадровых ресурсов
4. Стратегия организации есть набор правил для принятия решений, которыми она руководствуется в своей деятельности
5. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание – заданием
6. Стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям
7. Стратегическая зона хозяйствования – внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования
8. Стратегический хозяйственный центр – отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход
9. Не только внешняя среда влияет на организацию, но и организация влияет на внешнюю среду, изменяя ее
10. Необходимость в стратегии резко возрастает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события
11. Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры
12. Цель деловой стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат организации высокую рентабельность
13. По тому, как организация формулирует свою миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия
14. Тенденция к отделению деятельности по разработке стратегии от собственно предпринимательской деятельности является положительной
15. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации
16. Появление стратегического менеджмента было вызвано объективными причинами и явилось результатом эволюционного развития подходов к управлению развитием организаций
17. Деятельность стратега требует более широкого кругозора и дальновидности, чем любой другой вид предпринимательской деятельности
18. Мотивация – создание внутреннего побуждения к действиям
19. Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности

20. Основное требование к руководителю – государственному деятелю – высокая компетенция в области организации и системотехники
21. Руководитель – архитектор системы – в основном умеет использовать политическое влияние, владеет искусством переговоров, учитывает при принятии хозяйственных решений экономические, социальные, политические и культурные факторы
22. Архитектор системы должен быть квалифицированным специалистом не только в проектировании информационных систем, но и в проектировании сферы поведения людей в организации
23. Чем смелее и оригинальнее перемены, тем сильнее сопротивление им
24. Планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей
25. Организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации
26. Цикл реализации составляет основу управленческой деятельности, когда изменчивость внешнего окружения организации незначительна
27. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях
28. Целесообразен выбор прибыли в качестве общей миссии организации
29. Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности
30. Стратегический анализ – обследование внутренних сильных и слабых сторон организации
31. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон
32. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе
33. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям
34. Модель механизма стратегического менеджмента отражает его многогранность и может быть использована для поиска и реализации резервов организации, повышения ее потенциала
35. Методология – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни
36. Метод – учение о научном методе познания
37. Методология стратегического менеджмента – совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов практической реализации для достижения целей, позволяющих организации

оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды

38. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации
39. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах
40. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь организация, а стратегия – средство для достижения цели

#### *Задание 2. Выполните задание*

Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих».

Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

#### *Задание 3. Обоснуйте свою точку зрения*

«Чем больше разных товаров производит крупная фирма, тем лучше» (неизвестный предприниматель).

#### *Задание 4. Выполните задание*

Маркетинг решает стратегические и тактические задачи. Какие из ниже приведенных задач являются стратегическими, а какие – тактическими:

- активизация бизнеса;
- формирование принципов выхода на рынок (сегмент) с новым товаром;
- кооперация с иностранной фирмой для выхода на те рынки, где не удавалось до сих пор успешно работать;
- планирование и организация товародвижения;
- совершенствование организационной структуры управления фирмой;
- планирование и организация рекламы и стимулирования продаж в соответствии с жизненным циклом каждого товара.

#### *Задание 5. Выполните задание*

Группа экспертов компании, состоящая из 5 человек, провела исследование и получила результаты, характеризующие стратегичность управления продажами, приведенными в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты исследования

<i>№</i>	<i>Признаки</i>	<i>Оценка степени проявления признаков</i>
1	Определенность миссии, целей и стратегии управления компанией	Не проявляется
2	Наличие служб, обеспечивающих стратегическое развитие компании	Проявляется слабо
3	Гибкость реагирования компании на рыночные изменения	Проявляется слабо
4	Наличие эффективных информационных систем управления продажами	Проявляется не полностью
5	Определенность маркетинговой стратегии и стратегии продаж	Не проявляется
6	Наличие эффективно работающего маркетингового подразделения	Проявляется слабо
7	Эффективность структуры управления продажами	Не проявляется
8	Действия компании по повышению эффективности продаж	Проявляется слабо
9	Уровень стратегического и оперативного управления продажами	Не проявляется
10	Потенциал торгового персонала компании	Проявляется не полностью
11	Уровень мотивации торгового персонала	Проявляется слабо
12	Уровень организационной культуры и культуры продаж	Проявляется слабо

### Вопросы и задания

1. Оцените степень готовности компании к формированию системы стратегического управления продажами.
2. Предложите направления повышения стратегичности продаж.
3. Проанализируйте состояние стратегического управления в организации, в которой вы проходили практику, оцените его влияние на эффективность продаж и возможности компании в повышении стратегичности продаж.

### *Задание 6. Выполните задание*

Маркетинговые исследования показали, что реальная ситуация для компании характеризуется данными, приведенными в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты маркетинговых исследований

<i>№</i>	<i>Показатели рыночной среды</i>	<i>Тенденция изменения показателей</i>
1	Емкость рынка	Динамика отсутствует
2	Темп прироста рынка	Рост не выявлен
3	Степень насыщения рынка	Падает
4	Цикличность спроса	Нет
5	Сезонность спроса	Нет
6	Эластичность спроса	Спрос эластичный
7	Каналы распределения	Имеются
8	Доступ к каналам распределения	Затрудненный
9	Наличие конкурентов	Высокий уровень конкуренции
10	Лояльность покупателей	Рост

### Вопросы и задания

1. Оцените сложившуюся ситуацию на товарном рынке.
2. Обоснуйте уровень стратегической привлекательности рынка.
3. Определите, при каких параметрах рынок для компании будет стратегически привлекательным?

#### *Задание 7. Ответьте на вопросы*

Компания «XXX» производит и реализует на целевом рынке водонагревательные приборы. В прайс-листе, который доводится до потребителей, указываются модели приборов, их дизайнерское исполнение, технические характеристики (объем и время нагрева воды до определенной температуры), ориентировочные цены. Анализ продаж показал, что в течение месяца водонагревательные приборы приобрели 130 покупателей. Из них 112 при покупке товара вели переговоры в области снижения цены. 18 покупателей обращали внимание не только на цену товара, но и на то, насколько компания при разработке и производстве приборов учла энергосберегающие технологии, чем товары компании отличаются от товаров ее конкурентов.

### Вопросы и задания

1. Прокомментируйте, насколько полно представлена информация о товаре в прайс-листе?
2. Каких покупателей можно отнести к покупателям внутренней и стратегической ценности?

#### *Задание 8. Выполните задание*

Компания в качестве основного инструмента конкурентной борьбы использует механизм снижения цен на свои товары. Однако анализ показывает, что объемы продаж постоянно падают. Рекламные компании, проводимые фирмой, желаемого эффекта не имеют.

### Вопросы и задания

1. Поясните ситуацию, в которой находится компания.
2. Разработайте и обоснуйте предложения по выходу компании из кризисного положения.

#### *Задание 9. Выполните задание*

Из числа приведенных ниже управленческих решений выделите стратегические:

- 1) решение собственников предприятия о смене руководства;
  - 2) решение руководства предприятия расширить ассортимент выпускаемой продукции;
  - 3) решение руководства предприятия расширить номенклатуру выпускаемой продукции;
  - 4) решение Правительства РФ досрочно погасить внешний долг;
  - 5) решение Банка России снизить ставку рефинансирования на 1 п.п.
- При каких условиях все перечисленные решения будут стратегическими?

### Задание 10. Выполните задание

1) Попробуйте поставить себя на место представителя стратегической школы культуры, а затем – стратегической школы внешнего окружения. На каких аспектах предприятия, на котором Вы проходили практику, Вы должны акцентировать внимание руководства предприятия в том и другом случае? Опишите эти аспекты в виде 4-5 наиболее существенных факторов и представьте свой ответ в таблице 5.

Таблица 5 – Школы культуры и внешнего окружения

Школа культуры	Школа внешнего окружения

2) Проанализируйте то, как развивалась предприятие, на котором Вы проходили практику, в последние 5 лет. Если бы Вы были сторонником школы конфигурации, то каким образом Вы смогли бы представить путь развития Вашей организации «от одной конфигурации к другой»? Какие проблемы Вы видите в подходе «конфигураторов» к стратегическому развитию организаций?

## 1.5 Кейс-задания

### Задание 1. Ответьте на вопросы и найдите решение ситуационной задачи

#### Стратегическое сотрудничество

В 1991 г. в г. Алматы было создано казахстанско-южнокорейское совместное предприятие по производству современных цветных телевизоров. Выгоды ожидали обе стороны. Иностранные партнеры были заинтересованы в проникновении на емкий рынок Казахстана, а затем и на рынки соседних республик. Местные учредители (предприятия радиотехнической и хлопкоперерабатывающей промышленности) хотели с помощью продукции совместного предприятия и прибыли поправить свои дела: расплатиться с долгами, добиться благоволения кредиторов, обеспечить устойчивость поставок сырья, закрепить свои кадры. Помочь решить эти проблемы должны были новые телевизоры, которые предполагалось получить в счет причитающейся каждому учредителю прибыли. К концу года – с выпуском первой партии продукции – между учредителями возник конфликт. Корейцы узнали, что их местные партнеры продают телевизоры не через фирменную торговую сеть радиозавода (как договаривались), а в коммерческие магазины и гораздо дороже обусловленной цены. У обеих сторон нашлись и другие претензии, в том числе из-за нечеткости, противоречивости формулировок учредительных документов. В итоге южнокорейская сторона прекратила поставку комплектующих деталей для сборки телевизоров. Предприятие оказалось на грани распада.

## Вопросы

1. Каковы внутренние причины кризиса этого совместного предприятия (СП)?
2. В чем специфика стратегических ориентации партнеров и самого СП?
3. Как можно достичь согласия между партнерами для возобновления хозяйственной и рыночной деятельности?
4. В случае если противоречие не удастся разрешить по доброй воле самих участников СП, целесообразно ли вмешательство местных органов власти и если да, то в чем оно могло бы состоять?

*Задание 2. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение ситуационной задачи*

Фирма «Заря» производит алюминиевые блоки для наружного остекления зданий (жилых домов и магазинов). В фирме работают около 40 человек. Ее оборот составляет 40 млн. тенге. Рынок готовых оконных блоков можно разделить на две части:

- рынок, ориентированный на тех, кто занимается только установкой оконных блоков. Сбыт продукции через специализированные фирмы, занимающиеся установкой блоков. Эти фирмы в основном обслуживают частных заказчиков. Объем рынка - 220 млн. тенге (из них 10% приходятся на изделия из синтетических материалов);

- рынок, ориентированный на строительную индустрию (строительство новых зданий). Сбыт через торговые фирмы, обслуживающие строительную индустрию, и подрядчиков, занимающихся строительством новых и реконструкцией старых зданий; здесь подрядчики занимаются установкой оконных блоков сами. Объем рынка составляет 270 млн. тенге (из них 25% - изделия из синтетических материалов).

До сих пор «Заря» ориентировалась на фирмы, специализирующиеся только на установке блоков. Эти фирмы-установщики (их насчитывается порядка 100) обычно предлагают две-три марки блоков, различающихся по цене (хотя некоторые марки могут иметь и сходные цены). С точки зрения цены на свою продукцию «Заря» занимает промежуточное положение на рынке.

Отличия в качестве продукции незначительные. Зачастую выбор заказчиком конкретной фирмы-изготовителя зависит от того, что ему рекомендует сама фирма-установщик, или от информированности самого заказчика об изделиях упомянутой фирмы-изготовителя. Благодаря рекламе в журналах «Заря» смогла стать одной из трех наиболее известных торговых марок. Исследования показали, что 10% потенциальных покупателей отдадут предпочтение фирме «Заря».

Фирмы-установщики обслуживают домовладельцев. Специалисты фирмы проводят необходимые измерения в помещении заказчика, дают рекомендации, касающиеся марок изделия и цены на них, а затем совместно с заказчиком делают окончательный выбор. Далее фирма-установщик заказывает изделие соответствующего размера у фирмы-изготовителя. На поставку и установку уходит от 6 до 8 недель. В настоящее время малые строительные фирмы все

чаще работают и как установщики. Когда такая фирма реконструирует кухню или комнату, она берет на себя и установку оконных блоков. Конечно, подобная практика наносит ущерб специализированным компаниям. До настоящего времени «Заря» не занималась поставками своей продукции такого рода подрядчикам.

Производственный процесс на фирме «Заря» выглядит относительно просто. Алюминиевый лист закупается у одной из компаний (вместе с петлями и замками). Лист разрезается, и с помощью специализированных машин изготавливаются три типа стандартных секций. Стекло закупается у другой компании. Алюминиевые секции разрезаются по размеру, оконные блоки собираются и полируются. Далее устанавливаются петли и замки. Наконец, стекло вставляется в штампы из синтетического материала.

За последние два года рост оборота фирмы «Заря» приостановился. В результате в том цехе, где штампуются секции, наблюдается недозагрузка мощностей. Причина этого кроется в растущей популярности оконных блоков из синтетических материалов. В течение многих лет фирмы-изготовители оконных блоков и фирмы-установщики были настроены скептически относительно долговечности синтетических оконных блоков; однако преимущество состоит в том, что поставляемые изделия могут иметь несколько различных цветов. Кроме того, они оказываются на 12% дешевле. Сегодняшний заказчик также хорошо знает это, в результате доля альтернативной продукции из синтетического материала на рынке достигла 10%.

«Заря» рассматривает возможность освоения производства синтетических блоков. Это могло бы быть сделано относительно легко, так как производственный процесс в основном остается прежним. В данном случае нужно будет закупать синтетические секции вместо алюминиевых листов. Новые капиталовложения потребовались бы только для закупки машин для полировки и резания материала.

Кроме того, «Заря» прорабатывает еще одну идею – освоение мебели. Считается, что фирме удастся воспользоваться растущей популярностью «техностиля», что, прежде всего, относится к таким изделиям, как шкафы, кровати и настенные полки. Характерными особенностями этого стиля является окрашивание мебели в металлические цвета методом распыления, а также популярность при производстве мебели таких материалов, как хром и сталь. Первоначально появившись на рынке кухонной мебели, эта тенденция уже распространилась и на предметы мебели для гостиной (сервировочные и телевизионные столики, лампы). С точки зрения «Зари» большое преимущество такого расширения ассортимента продукции – особенно это касается настенных предметов мебели, шкафов и кроватей – состоит в том, что компания может в полной мере воспользоваться имеющимися собственными производственными технологиями. Здесь в основе производства также лежат алюминиевые секции и также необходимы высокая точность обработки и идеальная доводка изделий. Кроме того, рынок мебели обширнее рынка оконных блоков.

На совещании членов правления фирмы «Заря» господин И. Быстров (генеральный директор), госпожа О. Ульянова (управляющий по маркетингу) и



господин Б. Зуев (управляющий по производству) имели следующую беседу:

*О. Ульянова:* Огромное преимущество рынка мебели заключается в том, что он действительно дает нам большой шанс. Фирма «Радуга», занимающаяся производством кроватей, ничего не знает об алюминии. А фирма «Прима» обладает ноу-хау только по дереву. В этом наша сильная сторона.

*Б. Зуев:* Преимущество производства мебели вместо синтетических оконных блоков состоит в том, что в этом случае мы сможем воспользоваться большим числом производственных технологий из числа тех, что используются нами в настоящее время, например производство секций.

*И. Быстров:* Но если мы начнем выпускать синтетические блоки, мы намного больше выиграем благодаря той высокой репутации, которой наша продукция пользуется среди потребителей.

*Б. Зуев:* Риск перехода на синтетические изделия состоит в том, что мы не уверены в их долговечности. Фирмы-установщики думают то же самое. Правда, ассоциация потребителей заявляет, что синтетика долговечна. Да, но возникает вопрос: что они знают о синтетике?

*И. Быстров:* Наш алюминий самый лучший на рынке. И мы должны продолжать работать в этой области. И если мы займемся мебелью, почему бы нам не попробовать продавать свои оконные блоки через мелкие строительные фирмы? В этой области тоже имеется огромный потенциал роста.

*О. Ульянова:* В долгосрочном плане преимущество мебели в том, что этот рынок намного надежнее. Если мы будем продолжать работать по-прежнему, в одной области, то столкнемся с тем, что рынок оконных блоков будет полностью насыщен через 25 лет. И что мы тогда будем делать?

*И. Быстров:* Исследование перспектив в области производства алюминия, проведенное одной консалтинговой фирмой, показало, что, в конечном счете, многие из используемых синтетических изделий могут быть повреждены радиацией, вызванной «озоновой дырой». На алюминии же этот эффект не скажется.

#### Задание

1. Прокомментируйте основные направления стратегического роста фирмы «Заря» на рынке.

2. Укажите два преимущества и два недостатка каждого из этих направлений.

3. Если бы вам предложили выбрать одно из указанных направлений стратегического развития фирмы «Заря», то каким бы было ваше решение и почему?

#### *Задание 3. Ответьте на вопросы к кейсу «Аквариус»*

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Систем Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом

бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась ещё в 1990 году. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными. Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключённый в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило её сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация ещё более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 50 чел. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако всё-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что её годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20 %) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32 % всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

### Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

*Задание 4. Выполните задания по деловой ситуации «Стратегический менеджмент – путь к успеху»*

Компания Nath – это небольшое семейное производственное предприятие. В своей 60-летней истории компания существенно выросла, и в настоящее время в ней работают 75 сотрудников, которые производят широкий и разнообразный спектр промышленных продуктов. Компания увеличилась от ее небольшого первоначального размера. Однако она никогда не использовала стратегический подход к управлению своим развитием и полагалась для определения приоритетов своей деятельности на оперативные решения. Компания никогда не собирала какую-либо информацию о своих рынках. В последние годы компания испытывает снижение объема продаж и прибыльности и уделяла мало внимания оценке, как исправить ситуацию.

### Задания

1. Объясните владельцам компании, чем стратегическое управление отличается от оперативного управления.

2. После того как руководство компании убедится в том, что необходимо ввести стратегическое управление, которое будет оказывать помощь в выборе соответствующих стратегий развития компании в будущем, обсудите культурные и организационные изменения, которые компании необходимо реализовать для того, чтобы успешно внедрить стратегическое управление.

## МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

### 2.1 Основные теоретические положения

#### Цели изучения

- 1 Изучить целеполагающие этапы при разработке стратегии организации.
- 2 Закрепить знания, сформировать умения формирования видения, миссии, стратегических целей и задач, овладеть навыками разработки целеполагающего этапа в процессе стратегического менеджмента.

#### Вопросы

- 1 Формирование стратегического видения
- 2 Формулирование миссии организации
- 3 Создание сбалансированной системы целей и задач

#### *1 Формирование стратегического видения*

Эффективность управления организацией и ее конкурентоспособность зависят от выработки стратегического видения.

Под *видением организации* можно понимать систему убеждений, взглядов и принципов, отражающих отношение руководства к самой организации и осуществляемым ею видам деятельности в настоящий момент времени, а также на обозримую перспективу.

Структура основных компонентов стратегического видения организации приведена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Компоненты стратегического видения

Как правило, видение организации объединяет в себе следующие ключевые идеи: фундаментальную цель, основывающуюся на основных компетенциях компании, а значит, и само осознание этих главных компетенций компании, основных направлений деятельности (фокус), и живого описания того, что предстоит сделать, чтобы этой цели достичь.

*Формулировка видения* должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям:

- вдохновлять;
- быть простой, как воспоминание или образ;
- заслуживать доверие;
- содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Сущность, назначение и требования, предъявляемые к видению, приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Сущность, назначение и требования, предъявляемые к видению

Параметры	Описание
Сущность видения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Образ, к которому стремится организация, но достичь не может;</li> <li>– не сама цель, а скорее, ощущение основной цели;</li> <li>– обоснование того, какой организация должна быть при самых благоприятных условиях;</li> <li>– объединение индивидуальных идеалов менеджеров и собственников организации.</li> </ul>
Назначение видения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мотивирует к достижению определенных результатов;</li> <li>– объединяет деятельность многих в одном направлении;</li> <li>– помогает выработать критерии достижения целей;</li> <li>– создает эталоны ценностей.</li> </ul>
Видение должно выражать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мысленное путешествие от известного к неизвестному;</li> <li>– взгляд на организацию с «высоты птичьего полета»;</li> <li>– значительные качественные улучшения.</li> </ul>

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния организации и должно быть сформулировано вновь.

*Стратегическое видение должно ответить на три главных вопроса:*

- куда предприятие должно идти,
- как изменится ситуация в будущем,
- как эти изменения скажутся на позиции предприятия.

Видение акцентирует внимание на принципах деятельности компании, которые позволяют реализовать миссию, ценности, культуру компании, корпоративную идеологию и стратегию развития.

Преимущества формирования стратегического видения систематизированы на рисунке 6.

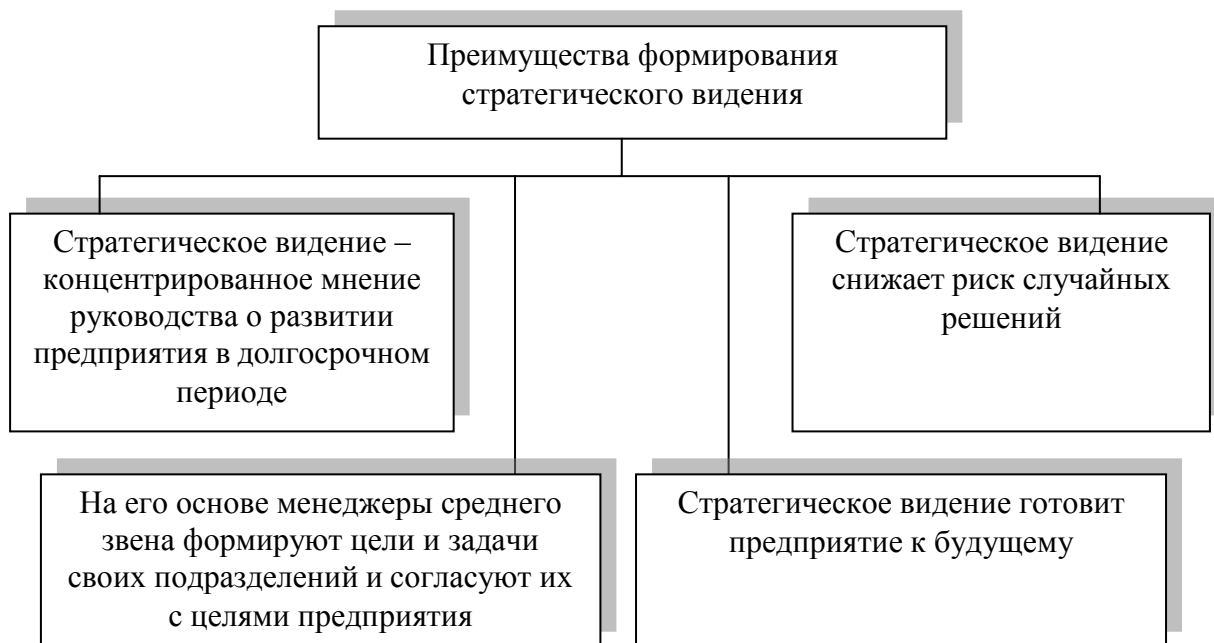


Рисунок 6 – Преимущества формирования стратегического видения

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

## **2 Формулирование миссии организации**

Видение определяет миссию организации – это основная, генеральная цель, цель существования организации, которая должна быть достигнута в плановом периоде. Миссия является более конкретным ориентиром, чем видение. Она должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее выполнение требовало напряжения сил организации, было связано с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозримым для того, чтобы персонал предприятия мог наблюдать результаты ее реализации.

*Видение – это будущее, миссия – настоящее, устремленное в будущее, это связь настоящего и будущего. Миссия задает направление развития компании.*

*Корпоративную миссию можно считать одним из главных элементов идеологической базы формирования организации.*

Миссия организации – наиболее важная, социально-ориентированная функция организации (кроме получения прибыли).

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными. Она является комплексной целью, очень важной как для внутренней, так и для внешней сфер деятельности организации.

Формулой миссии организации: *Миссия компании = Образ + Кредо.*

«Образ» направлен на формирование облика компании в представлении окружающих. Его основу составляют:

- репутация компании на рынке (текущие достижения);
- имидж, который компания хочет обеспечить себе во внешнем мире (будущее стремление).

«Кредо» придает компании внутреннюю целостность и призвано повысить интерес сотрудников к достижению общекорпоративных целей. Оно выражает:

- мировоззрение компании (стратегические ориентиры);
- основные убеждения, взгляды (тактические направления). Существует *широкое и узкое понимание миссии*:

– *миссия в широком понимании* – это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т. п. Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией;

– *миссия в узком понимании* рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссия в узком понимании концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса. Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий.

Формулировка миссии имеет большое значение для деятельности любой организации.

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

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

– миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. В результате сотрудники ориентируют свои действия в едином направлении;

– миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать себя с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает отправной точкой в их деятельности;

— миссия способствует установлению определенного климата организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

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

— является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы функционирования организации;

— дает общий подход к распределению ресурсов организации и создает базу для оценки их использования;

— расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Как правило, самые хорошие формулировки миссии компании выражены просто и кратко, они произнесены громко и ясно, что вызывает энтузиазм по поводу будущего курса фирмы и способствует полной самоотдаче каждого в организации. Их необходимо произносить снова и снова, чтобы до клиентов дошел весь смысл и ценность сказанного.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия организации имеет действительную управленческую ценность:

— она формирует собственные взгляды менеджеров и служащих на долгосрочные планы организации по дальнейшему процветанию;

— она снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

— она выражает цели организации и служит работникам стимулом к хорошему выполнению работы;

— она помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;

— она облегчает подготовку организации к будущему.

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

Внутри организации миссия дает персоналу понимание целей организации и помогает в выработке единой позиции, способствующей



укреплению организационной культуры. В противном случае, без формально выраженной миссии как ориентира, руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности, результатом чего может быть огромный разброс усилий, а не единство целей, имеющее существенное значение для успеха организации.

Во внешней среде миссия способствует созданию цельного образа организации, объясняя, какую экономическую и социальную роль в обществе она стремится играть. Таким образом, миссия детализирует статус организации и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

*Разработка (точнее конструирование) миссии* организации начинается с системы координат (рисунок 7):

- ось «надо» – отражает потребности рынка;
- ось «могу» – определяет возможности организации (уникальность ресурсов и навыков);
- ось «хочу» – представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

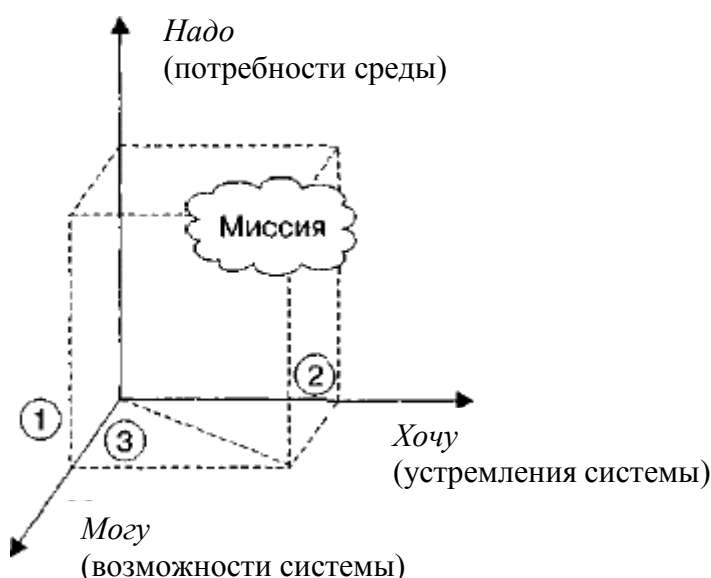


Рисунок 7 – Система координат разработки миссии

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании – с другой. Трафарет разработки миссии представляет собой матрицу анализа отношений конъюнктуры рынка (надо), возможностей организации (могу), устремленности организации (хочу) и ограничений внешней среды (можно).

В общих чертах формулировка миссии организации должна содержать:

- определение сферы деятельности;
- рабочие принципы фирмы по отношению к окружающей среде;
- базовые ценности внутри фирмы, рассматриваемые как культура организации.

### 3 Создание сбалансированной системы целей и задач

*Определение цели* – это более конкретный, чем миссия, уровень принятия решений, требующий выработки соответствующих стратегических задач.

Стратегия, разработанная для достижения одних целей, не будет применима для достижения других целей. Следует различать цели общие, разрабатываемые на долгосрочную перспективу для фирмы в целом, и цели специфические, устанавливаемые по основным видам и функциональным направлениям деятельности на основе общих целей организации.

Эффективность целей – это базовый критерий стратегического целеполагания. Чтобы цели вели к эффективным решениям, а затем и действиям, они должны удовлетворять ряду *требований*:

– цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, организация создает четкую базу отсчета для последующих решений и выполнения контрольных функций. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь;

– цели должны быть *ориентированными во времени*. Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять, не только что организация хочет осуществить, но также когда должен быть достигнут результат. Различают долгосрочные цели (как правило, имеют горизонт планирования около пяти лет и более), среднесрочные цели (обычно от года до пяти) и краткосрочные (обычно в пределах года). Долгосрочные цели формулируются организацией в первую очередь и обычно имеют весьма широкие рамки. Для обеспечения долгосрочных целей вырабатываются средне- и краткосрочные цели. Обычно чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки;

– цели должны быть *реалистичными*. Цель должна быть достижимой. Это одно из условий повышения эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации или несоизмерима с внешними факторами, может привести к отрицательным последствиям. Существенным также является то, что цели представляют собой важные мотивы поведения людей в организации. Если цели не реалистичны, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет, поскольку вознаграждения и повышение по службе в основном связаны с достижением цели;

– цели должны быть *сопоставимыми и взаимно поддерживающими*. Стратегическое планирование имеет системный характер, что должно обеспечиваться разработкой целей, скоординированных на горизонтальном уровне и взаимно поддерживающихся в рамках управленческой вертикали (иерархия целей). Сопоставимыми должны быть цели различных функциональных областей деятельности организации. Например, цели отдела маркетинга должны быть согласованы с производственными возможностями организации, показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции (определенному росту продаж) и т. д. Взаимоподдержка обеспечивается правильной разбивкой целей на подцели в рамках внутренней иерархии, когда каждая цель соответствует цели более высокого уровня

Деятельность организации объективно очень разнообразна, поэтому организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна выделить ключевые области, в рамках которых следует определять свои цели. Многочисленные цели организации могут быть объединены в две группы: экономического и неэкономического характера.

*Неэкономические цели* в основном связаны с социальными задачами организации. Формулирование социальных целей является, безусловно, важной задачей, поскольку любая коммерческая организация – это не просто деловая структура, ориентированная на получение прибыли, но и объединение людей, имеющих определенные потребности. Именно от них в большей степени зависит успех организации. Кроме этого, нужно учитывать социальную ответственность организации перед обществом, что может выражаться в таких целях, как: создание дополнительных рабочих мест; оказание благотворительной помощи; принятие на работу инвалидов и т. д.

*Экономические цели* организации выражаются в показателях хозяйственной деятельности и могут быть *количественные или качественные*. Например, количественная цель – увеличение объема продаж на 40% к 2025 г., качественная цель – достижение организацией технологического лидерства в отрасли.

Деятельность организации объективно очень разнообразна, поэтому организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна выделить ключевые области, в рамках которых следует определять свои цели (таблица 7).

Таблица 7 – Примеры типовых целей организации

Ключевая область	Описание цели
1	2
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объему продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
Производительность	Может быть выражена отношением выхода к входу, а также в виде издержек на единицу продукции
Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в денежных, так и в других показателях
Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий), цели могут быть связаны с выведением нового товара на рынок или снятием с производства
Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплатой дивидендов

Продолжение таблицы 7

1	2
Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей, как: производственные мощности, постоянные затраты, единицы продукции в натурном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей
Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (экология, безработица)

Указанный перечень целей не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели и в других областях.

Общие цели необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность организации. Задачи, стоящие перед большинством организаций, можно отнести к одной из четырех областей их деятельности: финансовой; обслуживания потребителей; хозяйственной деятельности и внутренних возможностей. Специфические задачи определяются природой организации, базовой отраслью, организацией производственного процесса, группой потребителей и динамикой рынка. В таблице 8 представлен пример системы задач, охватывающей все важные для стратегического развития организации области.

Таблица 8 – Система стратегических задач и показателей

Стратегическая область развития	Задачи	Показатели
Финансовая деятельность	Устойчивое положение	Поступление денежных средств
	Успех	Квартальная прибыль
	Процветание	Доход на акционерный капитал
	Признание	Цена акции
Хозяйственная деятельность	Технологии	Конкурентоспособность
	Производство	Производительность
	Качество	Сертификация
Потребители	Удовлетворение потребностей	Результаты опроса
	Быстрота реакции на запросы	Своевременные поставки
	Лояльность клиентов	Повторные покупки
	Доля на рынке	Увеличение доли рынка
Внутренний потенциал	Работники	Степень удовлетворенности
	Рост за счет внутренних ресурсов	Увеличение объема продаж
	Инновации	Число новых товаров
	Развитие персонала	Повышение квалификации

Количество и разнообразие целей и задач стратегического менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида и формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели – *дерева целей* (рисунок 8).

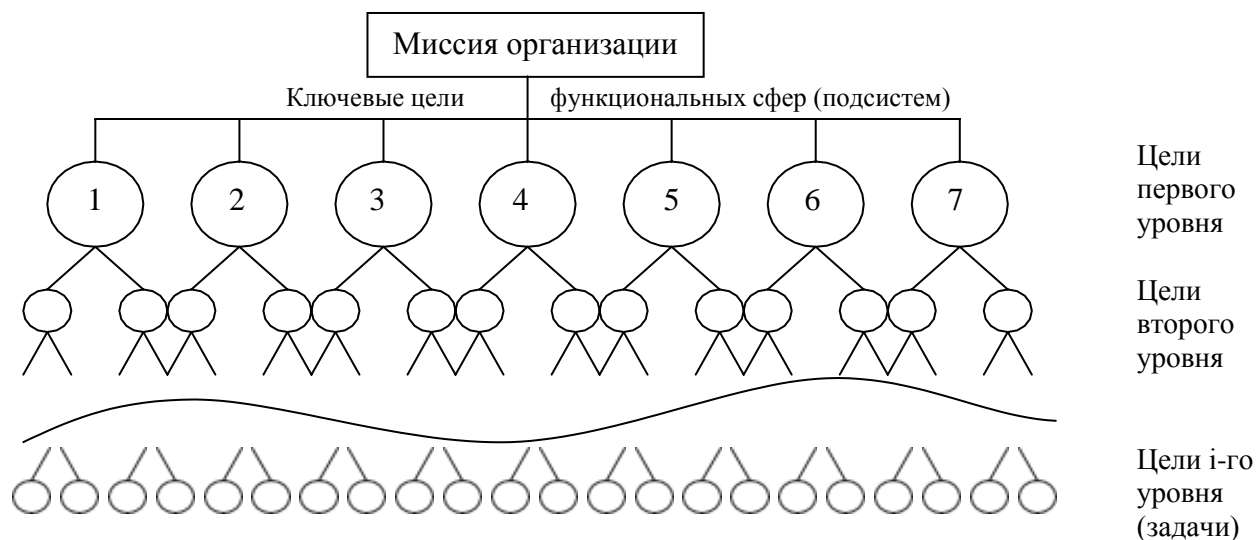


Рисунок 8 – Дерево целей организации

Стратегический подход к аналитическим процессам ориентируется на качественное изменение объектов управления во времени. Поэтому важным моментом является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики. Результатом чего может стать *динамическая модель дерева целей*, особенно полезная при разработке перспективных планов организации, реализующих ее стратегию.

## 2.2 Контрольные вопросы

- 1 Охарактеризуйте компоненты стратегического видения.
- 2 Каковы преимущества формирования стратегического видения?
- 3 Какое значение имеет формулировка миссии для организации?
- 4 Как формулируется (конструируется) миссия для организации?
- 5 Что в общих чертах должна содержать корпоративная миссия?
- 6 Каким требованиям должны отвечать цели организации?
- 7 Какие группы целей выделяются в организации?
- 8 Каковы принципы построения дерева целей?
- 9 Что представляют собой задачи?
- 10 Какова связь между целями и задачами?

## 2.3 Тесты

1. Генеральная цель организации, выражающая смысл ее существования, называется
  - А) миссией;
  - В) политикой;
  - С) философией;
  - Д) характеристикой;
  - Е) статусом.
2. Модель в виде управленческой иерархии целей называется:
  - А) структурой целей;
  - В) деревом целей;
  - С) корзиной целей;
  - Д) банком целей;
  - Е) схемой целей.
3. Миссия организации – это:
  - А) система целей организации;
  - В) основная цель организации;
  - С) организационные задачи;
  - Д) специфическая цель;
  - Е) задача работника.
4. Графическое изображение связи между целями и средствами их достижения носит название:
  - А) система целей;
  - В) дерево целей;
  - С) пирамида целей;
  - Д) банк целей;
  - Е) корзина целей.
5. Укажите название метода, представляющего разделение главной цели на составные части или подцели:
  - А) департаментализация;
  - В) делегирование;
  - С) декомпозиция;
  - Д) децентрализация;
  - Е) формализация.
6. Укажите понятие, которое связывает между собой все остальные: А) специфическая цель;
  - В) задача;
  - С) дерево целей;
  - Д) общеорганизационная цель; Е) миссия.
7. Общефирменные цели формируются на основе
  - А) ценностей людей, составляющих организацию;
  - В) политических факторов;
  - С) социально-культурных факторов;
  - Д) состояния экономики;

- Е) миссии организации.
8. Четко выраженная причина существования организации обозначается как ее
- А) структура;
  - В) задача;
  - С) цели;
  - Д) миссия;
  - Е) стратегия.
9. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:
- А) стратегического управления;
  - В) оперативного управления;
  - С) обоих видов управления.
10. Миссия организации:
- А) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
  - В) задает основные направления движения организации;
  - С) определяет отношение организации к процессам внутри и вовне ее.
11. Назовите совокупность основополагающих факторов, учитываемых при формулировании стратегической миссии компании
- А) SWOT-анализ и потребности;
  - В) характеристика продукции и ее конкурентоспособности;
  - С) оценка внешних угроз и перспектив роста бизнеса;
  - Д) характеристика продукции, потребности и перспективы роста бизнеса.
12. Миссия организации – это:
- А) главная цель первого уровня дерева целей организации;
  - В) главная цель организации, которая определяет как приоритетное направление ее деятельности, так и основную причину ее существования;
  - С) формулировка основного направления деятельности организации;
  - Д) главная цель организации, которая официально утверждена в бизнес-плане.
13. Основное различие в понятиях «стратегическое видение» и «миссия бизнеса» заключается в том, что:
- А) понятие миссия связано с настоящим временем;
  - В) понятие миссия связано с долгосрочными направлениями деятельности.
14. Что является основой для определения миссии организации?
- А) конкурентоспособность организации;
  - В) стратегическое видение организации;
  - С) цель деятельности организации;
  - Д) задача организации.
15. Есть ли отличие в определении цели и миссии компании?

- А) цели выражают желаемое конечное состояние отдельных характеристик организации, связанных с конкретными направлениями ее деятельности;
  - В) цели и миссия компании – это одно и то же;
  - С) цели – это тактика организации, а миссия – стратегическое видение;
  - Д) нет верного ответа.
16. Эффективность целей – это:
- А) вытеснение конкурентов с рынка;
  - В) удачно определенная стратегия фирмы;
  - С) экономическая эффективность предприятия;
  - Д) базовый критерий стратегического целеполагания.
17. Какое количество целей может иметь предприятие?
- А) компания должна быть сосредоточена на единственной цели;
  - В) в компании могут быть только две цели: экономического и неэкономического характера;
  - С) компания должна выделить ключевые области, в рамках которых следует определять свои многочисленные цели;
  - Д) в компании могут быть только сопоставимые и взаимно поддерживающие цели.

## 2.4 Практические упражнения

*Задание 1. Заполните таблицу 9, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности*

Таблица 9 – Миссия бизнеса в разных сферах деятельности

<i>Сфера деятельности</i>	<i>Производственный подход</i>	<i>Маркетинговый подход</i>
Парикмахерские услуги	Стрижка, укладка волос	Мы делаем женщин красивыми
Магазин по продаже национальных сувениров		
Гостиница		
Экономический журнал		
Университет		
Ателье по пошиву одежды		
Кондитерский цех		
Нефтедобывающее предприятие		
Фирма по продаже и ремонту оргтехники		
Ресторан		

*Задание 2. Ответьте на вопросы*

Какие трудности вы видите в переориентации предприятий с производственной организационной культуры на маркетинговую? Как их преодолеть?



### Задание 3. Выскажите свое мнение

Являются понятия «развитие» и «рост» идентичными при формулировании корпоративных стратегий? Обоснуйте свою точку зрения.

### Задание 4. Найдите решение задачи

Для некоторой сферы бизнеса статистические данные показывают, что:

- в 2021 г. было произведено 1 500 600 единиц продукции, из которых 40% были экспортированы;
- торговые компании импортировали 400 тыс. единиц продукции;
- на 1 января 2021 г. компании, занятые в этой сфере бизнеса, имели на складах 90 500, а на 31 декабря 2021 г. – 65 550 единиц продукции.

Рассчитайте суммарный объем продаж в этой сфере бизнеса за год.

### Задание 5. Найдите решение задачи

Производитель решает проникнуть на новый целевой сегмент рынка со своим продуктом.

Постоянные затраты на производство этого продукта при объеме до 9000 единиц составляют 250 тыс. тенге. в год. Если объем будет выше, то они составят 320 тыс. тенге в год. Переменные затраты составляют 60 тенге за единицу. Предварительные расчеты продаж при разных ценах отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Предварительные расчеты продаж при разных ценах

Цена за единицу (тенге)	Предполагаемые продажи (ед.)
160	3500
120	6200
115	9000
95	15 000

Какая цена будет установлена производителем, если он хочет получить максимальную общую прибыль?

### Задание 6. Найдите решение задачи

Предприятие производит бытовые дозиметры и реализует их на рынке, где оно действует уже несколько лет, ежегодно на сумму 100 тыс. ден.ед. При этом затраты, связанные с реализацией, составляют 1000 ден.ед. На рынке в последнее время значительно обострилась конкурентная ситуация и дальнейший рост объемов продаж продукции предприятия существенно сокращается. Рассматриваются две возможности выхода из создавшегося положения.

1. Существенно модифицировать товар и остаться на старом рынке. В этом случае затраты (включая стимулирование и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на

сумму 180 тыс. ден.ед. составит 30%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 70%.

2. Товар оставить без изменений и выйти с ним на новый рынок, где конкурентная ситуация более благоприятная, но спрос только начинает формироваться. В этом случае затраты (включая формирование новой дистрибьюторской сети, рекламу и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 4 раза, а вероятность желаемой реализации на сумму 150 тыс. ден.ед. составит 60%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40%.

#### Задание

Обоснуйте выбор, используя коэффициент «затраты/продажи» (доля затрат в продажах).

#### *Задание 7. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение задачи*

«Идеальная чашка» - хорошо известная в Санкт-Петербурге сеть кофеен. Она включает 11 заведений (всего в Питере 50 различных кофеен). Оборот 2002 г. составил 3,3 млн. долл. Посетители кофеен - люди от 25 до 45 лет с доходом от 400 долл. и выше. Кофейни расположены в центре города, чашка эспрессо в них стоит не дороже 24 руб.

Удачная концепция и популярность этой марки навели владельцев на мысль о выходе за пределы родного города. Казалось бы, все дороги ведут в Москву как самый высокодоходный рынок. Обороты ожидаются вдвое выше питерских. За узнаваемость брэнда питерская компания более или менее спокойна. Но в столице «Чашке» угрожает серьезная конкуренция. Здесь уже открыты 150 кофеен. Возможно, разумнее сначала протщупать и другие региональные рынки? Там требуется меньше вложений, да и конкуренции пока нет. Однако исследований по регионам компания не имеет. Поэтому судить, с каких городов начинать, сложно. Возможно, стоит искать партнеров на местах. Питерцы могли бы вложить в общее дело свою торговую марку, технологии и опыт ведения бизнеса.

Стратегическая цель компании – стать национальным оператором кофейного рынка. Время подумать у владельцев сети еще есть, но его остается не так много: конкуренты уже исследуют регионы.

#### Задание

Дайте свои предложения о возможностях и путях достижения стратегической цели компании «Идеальная чашка» – стать национальным оператором кофейного рынка.

#### *Задание 8. Выполните задание*

Были проведены исследования, которые касались миссии организации. Менеджерам был задан вопрос о том, кто должен заниматься выработкой миссии организации.

Ответы распределились следующим образом:

– выработкой миссии должен заниматься топ-менеджмент – 50%

респондентов;

- это должны делать внешние консультанты – 14% респондентов;
- это должен делать кто-то другой – 31% респондентов;
- в выработке миссии должны принимать участие все сотрудники организации, а также внешние консультанты – 5% респондентов.

Выберите ответ, который совпадает с Вашим мнением. Объясните свою точку зрения.

*Задание 9. Выполните задания к практической ситуации*

#### Стратегия развития города

Город Киржач – районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга. Опыт этого города во многом может быть полезен. Однако здесь речь идет не столько об опыте города в целом, сколько об одном конкретном направлении городского развития – о поддержке градообразующих предприятий.

Во многих российских городах осуществление стратегии собственного развития – это не предмет научных исследований, а жесткое требование действительности, фактор не столько роста, сколько выживаемости. Значительная часть градообразующих предприятий российских городов поставлена сегодня на грань банкротства. Если закрывается производство, то многие семьи остаются без средств к существованию. Поэтому меры по возрождению градообразующих предприятий становятся одновременно и мерами по возрождению самих городов. Вывод таких предприятий из кризиса – это дело не только самих предприятий, но и местных органов власти. Одним из градообразующих предприятий города Киржача является комбинат «Киржачшелк», выпускающий натуральные и искусственные шелковые ткани. В начале 1990-х гг. годовой объем выпуска готовых тканей на этом предприятии достиг 50 млн. погонных метров. На предприятии работало почти 6 тыс. человек, что составляло четверть трудоспособного населения Киржачского района. С 1993 г. начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих.

В 1996 г. производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы. Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

В администрации рассматривался вопрос о передаче предприятия по окончании процедуры банкротства в муниципальную собственность. Юридически такая возможность имела: администрация района была крупнейшим кредитором предприятия. Руководители района выехали в Ярцевский район Смоленской области, где уже имелся опыт по передаче в муниципальную собственность обанкротившегося текстильного предприятия

«Ярцевский хлопчатобумажный комбинат». Изучение данного опыта и анализ сложившейся ситуации привели к выводу о нецелесообразности

реформирования ТОО «Киржачшелк» в муниципальное унитарное предприятие.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (г. Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В итоге проведенного аукциона на базе ТОО «Киржачшелк» появилось два новых предприятия. В настоящее время они стабильно работают, обеспечена занятость более 900 человек. Своевременно выплачивается заработная плата, в полном объеме платятся налоги.

Новыми собственниками кроме суммы за покупку предприятия, которая в основном была направлена на погашение двухлетних долгов по заработной плате, было затрачено более 20 млн. руб. на приобретение сырья, нового оборудования и ремонт производственных помещений. В результате Киржачский район получил значительные инвестиции. Быстрое развитие новых предприятий позволило восстановить утерянные в прошлые годы рабочие места. Активизировалась работа транспорта, появилась потребность в детских дошкольных учреждениях. Регулярные выплаты заработной платы повысили платежеспособность населения, что сразу же сказалось на рынке товаров и услуг, в том числе услуг жилищно-коммунального хозяйства. Новые собственники финансируют подготовку рабочих и специалистов для своих производств в местном профессиональном училище. При Киржачском машиностроительном колледже в кооперации с Ивановской текстильной академией обучается молодежь.

Киржачский район перестал быть дотационным и приступил к решению вопросов не только устойчивого функционирования, но и развития.

Роль местных органов власти в обеспечении устойчивости развития шелкового производства велика и сейчас. В результате банкротства объекты тепло-, энерго- и водоснабжения от предприятия перешли в муниципальную собственность. Поэтому важными факторами стабильности работы шелкового производства становятся разумная тарифная политика и рациональная организация совместного использования этих важных объектов.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени – к развитию территории, на которой оно расположено.

Конкретный путь развития, по которому пошел Киржачский район, показателен. Дело в том, что примеров проведения процедур банкротства градообразующих предприятий, когда происходит их финансовое оздоровление и возрождение, крайне мало. Обычно применение Закона о несостоятельности

(банкротстве) в отношении предприятий приводит к их полной ликвидации и возникновению острых социальных проблем. В связи с этим особенно интересен опыт администрации Киржачского района Владимирской области, которая предприняла энергичные действия, позволившие возродить предприятие. Благодаря усилиям администрации района удалось не только реанимировать, но и значительно развить производство на новой базе. В городе был разработан стратегический план развития. В его подготовке принимали участие работники администрации города, внешние консультанты из Российской академии государственной службы при Президенте РФ (руководитель А. Гапоненко), представители бизнеса и общественных организаций города. К этой работе были привлечены также американские консультанты из Международной ассоциации городского и районного управления (ICMA). Участие консультантов обеспечило использование опыта формирования и реализации стратегического плана развития других, сходных с Киржачом, городов. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы – широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города. В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития. Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

#### *Вопросы и задания*

1. Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
2. Определите миссию города.
3. Постройте «дерево целей» города.
4. В чем заключается сущность стратегии развития города?

#### *Задание 10. Ответьте на вопрос и приведите примеры*

Что представляют из себя стратегические задачи компании? Приведите примеры стратегических задач предприятий.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 3.1 Основные теоретические положения

#### Цели изучения

1 Рассмотреть процесс и изучить методы стратегического анализа организационной среды.

2 Закрепить знания по диагностическим этапам разработки стратегии организации, сформировать умения проведения анализа организационной среды, овладеть навыками применения различных методов стратегического анализа.

#### Вопросы

- 1 Процесс стратегического анализа организационной среды
- 2 Анализ внешней среды организации
- 3 Анализ внутренней среды организации
- 4 Методы комплексного анализа организационной среды

#### *1 Процесс стратегического анализа организационной среды*

Основная цель *анализа организационной среды* — это определение и оценка критически важных факторов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способность фирмы в достижении стратегических целей. Анализ организационной среды можно представить как процесс, состоящий из четырех взаимосвязанных этапов. Прежде всего, нужно определить основные элементы организационной среды, затем выделить наиболее важные, собрать о них необходимую информацию и произвести оценку (рисунок 9).

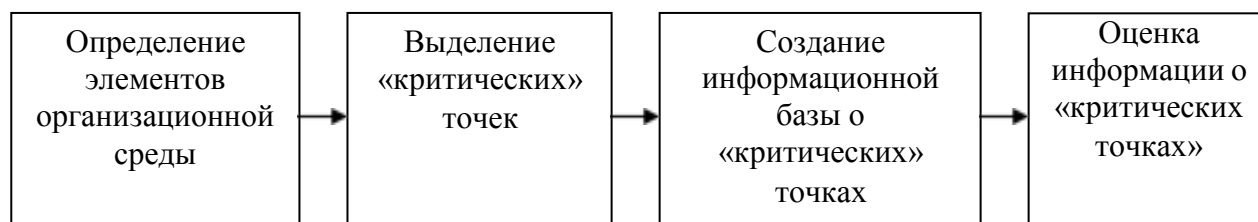


Рисунок 9 – Процесс стратегического анализа организационной среды

*Определение элементов организационной среды.* Данный этап базируется на понимании организации как открытой социально-экономической системы,

успех которой во многом зависит от взаимодействия с окружающей средой.

Как известно из курса общего менеджмента, среду любой организации можно определить как совокупность внутренней среды и внешнего окружения, представляющего собой среду прямого воздействия (*микросреда*) и среду косвенного воздействия (*макросреда*).

Менеджеры должны иметь четкое представление обо всех уровнях организационной среды (рисунок 10), 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.

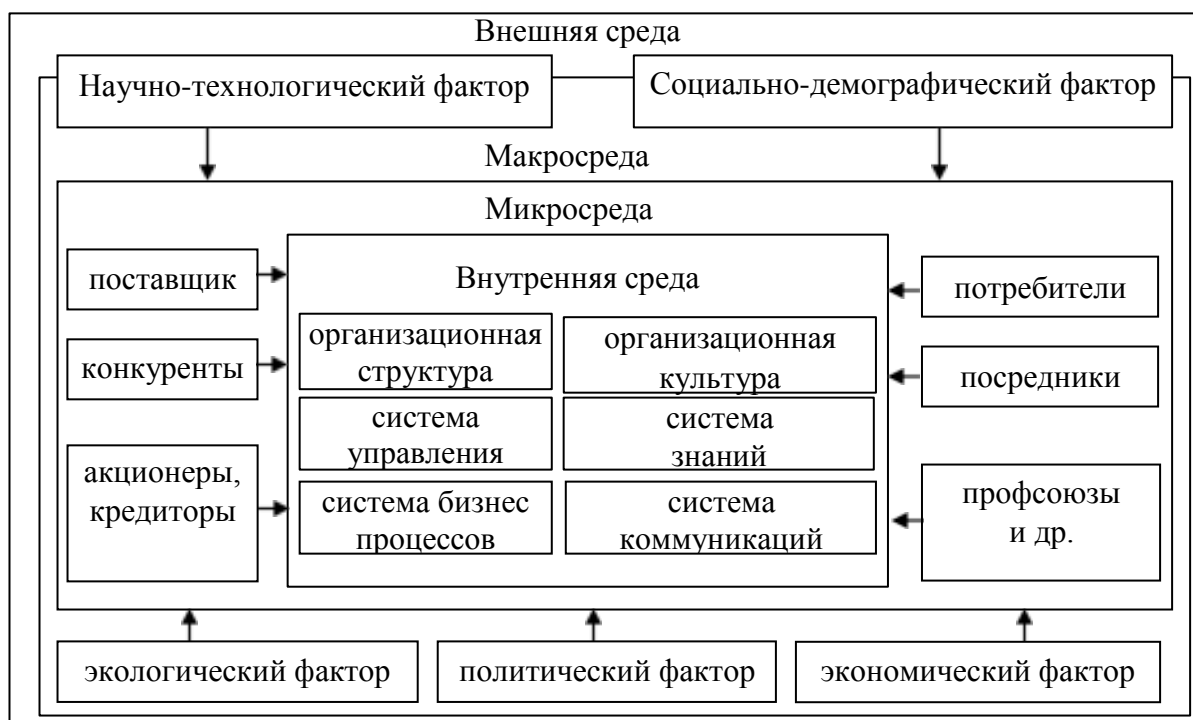


Рисунок 10 – Взаимосвязь факторов организационной среды

Выделение «критических точек» организационной среды. С точки зрения рассматриваемой проблемы нецелесообразно анализировать все элементы организационной среды. Организация должна определить *пределы* анализа среды выделением из совокупности элементов среды *критических точек* как наиболее важных факторов, имеющих стратегическое значение и влияющих на успех организации.

У каждой организации есть свой набор критических точек. Состав этих ключевых факторов, их значение различаются по отраслям и изменяются во времени; он также зависит от *масштабности деятельности организации, профиля ее деятельности, выбранных целей* и других отличительных особенностей.

Очевидно, что чем крупнее организация, тем больше факторов организационной среды влияют на ее деятельность. Крупные фирмы, имея

высокий экономический потенциал, могут позволить себе провести анализ ключевых факторов не только непосредственного окружения, но и элементов макросреды – ПЭСТ-факторов. Малые и средние фирмы, уделяющие внимание стратегическим проблемам развития, обычно ограничиваются анализом внутренней организационной среды и отдельных элементов микроокружения.

*Характер деятельности организации*, который в большей степени определяется отраслевой спецификой, также существенно влияет на выбор критических точек. Например, для крупной нефтяной компании большое значение имеют политические факторы и международные события и в меньшей степени – технологические изменения; тогда как для крупного производителя электронного оборудования и систем технологические факторы, связанные с НТП, являются особо важными, а политические и международные – не имеют большого значения.

*Цели организации* также влияют на определение предела анализа среды. Фирма должна проводить тщательный анализ ключевых факторов, влияющих на перспективы развития, если общим корпоративным направлением или направлением отдельной бизнес-единицы выбран рост. Когда фирма стремится к стабилизации своей рыночной позиции, особое внимание следует уделять факторам, влияющим на уровень входных отраслевых барьеров. При сокращении деятельности в центре внимания организации должны быть социальные и юридические аспекты проблемы, так как это непосредственно связано с регулированием отношений с системой труда, в том числе с наемными работниками.

Во внутренней среде ключевые факторы выделяются по их вкладу в конечный результат бизнес-деятельности организации. Например:

– в условиях стабильной технологии, когда успех деятельности определяется ценой продукции, *производство* выступает как основная движущая сила фирмы;

– функция *маркетинга* становится приоритетной, когда чувствительность к спросу и мотивация покупателей становятся ключевыми факторами успеха;

– в наукоемких отраслях и отраслях высоких технологий, где залогом успеха становится совершенство продукции, а спрос малочувствителен по отношению к цене, доминирующее значение приобретает НИОКР;

– если для успеха организации важны несколько функций, то важной проблемой становится согласование обычно конфликтующих интересов отдельных функций. В этой ситуации *качество общего менеджмента* определяет корпоративный успех.

*Создание информационной базы о «критических точках».* Когда определен предел анализа организационной среды, т. е. выделены ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на стратегические решения, необходимо получить о них релевантную информацию. Для этого, прежде всего, должен быть очерчен круг вопросов по каждому из значимых элементов организационной среды. Другими словами, организации нужно составить перечень признаков, характеризующих значимые факторы среды, которые



должны быть проанализированы и оценены.

Создание базы данных о критических точках может осуществляться следующими способами:

- *сканирование среды*, что предполагает поиск уже ранее сформированной информации;
- *мониторинг среды*, т. е. отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
- *прогнозирование* как создание информации о будущем состоянии среды.

Источники информации могут иметь разнообразный характер: официальные статистические данные, деловые отчеты, средства массовой информации, специальные периодические издания, Интернет, разнообразные научно-практические конференции, производственные совещания и т. п.

#### Оценка информации о значимых факторах организационной среды.

Данный этап анализа является заключительным. Итоги оценки используются в качестве основы для анализа альтернативных вариантов развития организации и выбора стратегии.

Основной целью оценки информации является установление отрицательных и положительных воздействий отдельных ключевых факторов и организационной среды в целом на будущую деятельность фирмы. В процессе такой оценки фокус перемещается от понимания среды к пониманию того, что данное или возможное состояние среды может означать для организации.

## **2 Анализ внешней среды организации**

Под *внешней средой организации* понимается совокупность внешних факторов и условий, прямо или косвенно влияющих на становление и развитие организации. Внешняя среда по отношению к менеджменту является средой объективной и действует независимо от принимаемых управленческих решений.

*Внешняя среда* – это совокупность элементов, факторов, воздействующих на организацию извне и оказывающих на нее существенное влияние.

Структура внешней среды организации отражена на рисунке 11.

*Среда прямого воздействия (микросреда, непосредственное деловое окружение)* – это непосредственное окружение организации, формируемое такими субъектами среды, которые напрямую влияют на деятельность определенной организации. Причем взаимодействие микросреды и организации происходит в двустороннем порядке, при этом факторы среды прямого воздействия могут оказывать непосредственное влияние на стратегию развития организации и ее конкурентоспособность.

*Среда косвенного воздействия (макросреда)* – это факторы, не оказывающие прямого воздействия на деятельность предприятия, но их влияние сказывается на ее деятельности и пренебрегать этими факторами невозможно.

Внешняя среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем внешняя среда прямого воздействия.

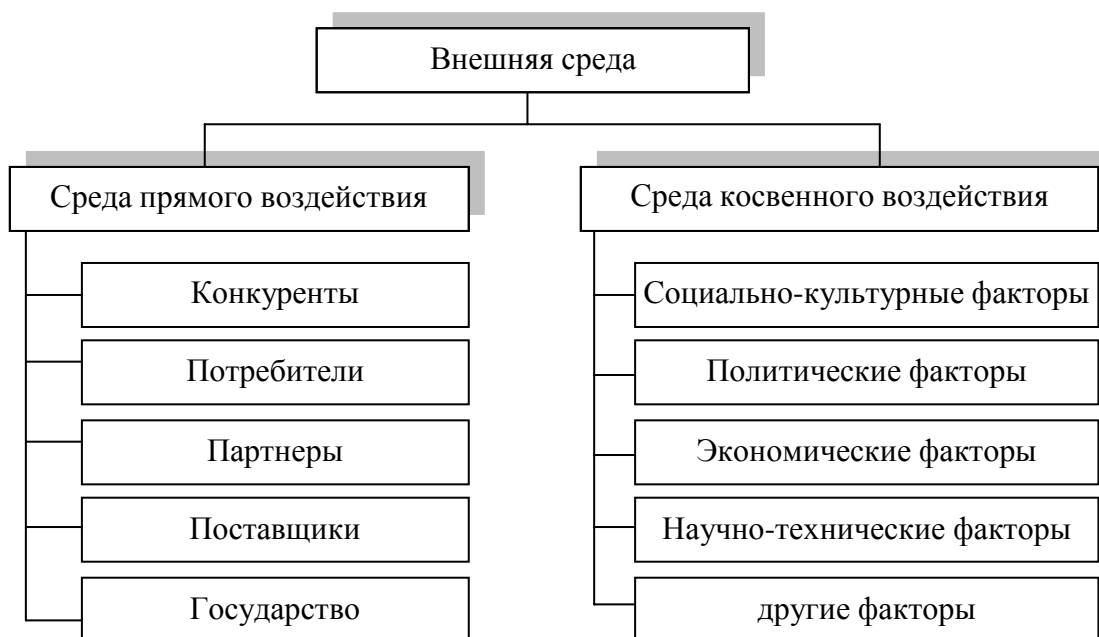


Рисунок 11 – Структура внешней среды организации

Разработка стратегии логически начинается с *анализа внешней среды организации* – анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию. *Основное предназначение анализа внешней среды организации* – определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем.

В таблице 11 приведены основные *методы анализа внешней среды организации*, однако их намного больше.

Таблица 11 – Методы анализа внешней среды организации

Методы исследования	Краткая характеристика
1	2
STEP-анализ (PEST-анализ)	Осуществляется с помощью детального описания и оценки социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих влияние на деятельность организации
Сравнительный отраслевой анализ	Осуществляется путем сравнения финансовых показателей эффективности деятельности предприятий одной отрасли: оборот, рентабельность, производительность труда и т.д. В ходе проведения анализа производится сравнение развития предприятия с его конкурентами, а также сравнение показателей предприятия со среднеотраслевыми значениями тех же показателей
Метод «5 x 5»	Используется для ситуационного анализа положения компании на рынке, текущего состояния рыночной среды, факторов макросреды. Этот метод включает пять вопросов о пяти факторах внешней среды. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Назовите пять факторов, которые влияют на продажи.</li> <li>- Назовите пять факторов, которые представляют наибольшую опасность.</li> </ul>

Продолжение таблицы 11

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Какие пять факторов из планов конкурентов вам известны?</li> <li>- Если определена стратегия развития продаж, какие пять факторов станут решающими для достижения поставленной цели?</li> <li>- Назовите пять факторов, которые могут измениться и стать благоприятными для развития продаж.</li> </ul> <p>Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из пяти вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию о рыночной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния</p>
Метод четырех вопросов	<p>Включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора рыночной среды на будущее состояние продаж.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на продажи?</li> <li>- Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?</li> <li>- Насколько велико будет воздействие фактора на развитие продаж?</li> <li>- Когда воздействие этого фактора на продажи может ослабнуть? (в ближайшее время, в среднесрочной перспективе, в долгосрочной перспективе).</li> </ul>
Конкурентный анализ	<p>Включает в себя определение главных экономических характеристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции</p>
Конкурентный анализ по модели «Пяти сил»М. Портера	<p>Проводится путем анализа детерминант пяти внешних сил:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рыночная власть поставщиков;</li> <li>- рыночная власть покупателей;</li> <li>- власть существующих конкурентов;</li> <li>- угроза появления новых конкурентов;</li> <li>- угроза появления товаров-субститутов.</li> </ul> <p>Анализ включает два этапа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки;</li> <li>2) анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий.</li> </ol>
ABC-анализ поставщиков	<p>Показателем для отнесения к группам А, В и С является доля поступления товаров от отдельных поставщиков в общем объеме поступления по товарной группе, направлению или организации в целом (в зависимости от широты и глубины ассортимента). Для более точного анализа следует ввести еще группу D, включающую так называемых «мертвых» поставщиков, сотрудничество с которыми имело однократный характер и которые продолжительное время никак себя не проявляли</p>
Сегментация потребителей	<p>Процесс представления в виде отдельных групп всех существующих и (или) потенциальных потребителей предприятия в пределах конкретного рынка. Ключевым при сегментации потребителей является тот факт, что внутри каждой из выделенных групп потребители имеют максимально схожие потребности, требования к товарам и услугам, а также схожие предпочтения в способах совершения покупок</p>

Невозможно разработать эффективную стратегию без глубокого понимания характера и специфических особенностей отраслевой конкуренции.

Широко известным аналитическим инструментом структурного анализа отрасли является *модель пяти конкурентных сил, разработанная М. Портером* (рисунок 12).

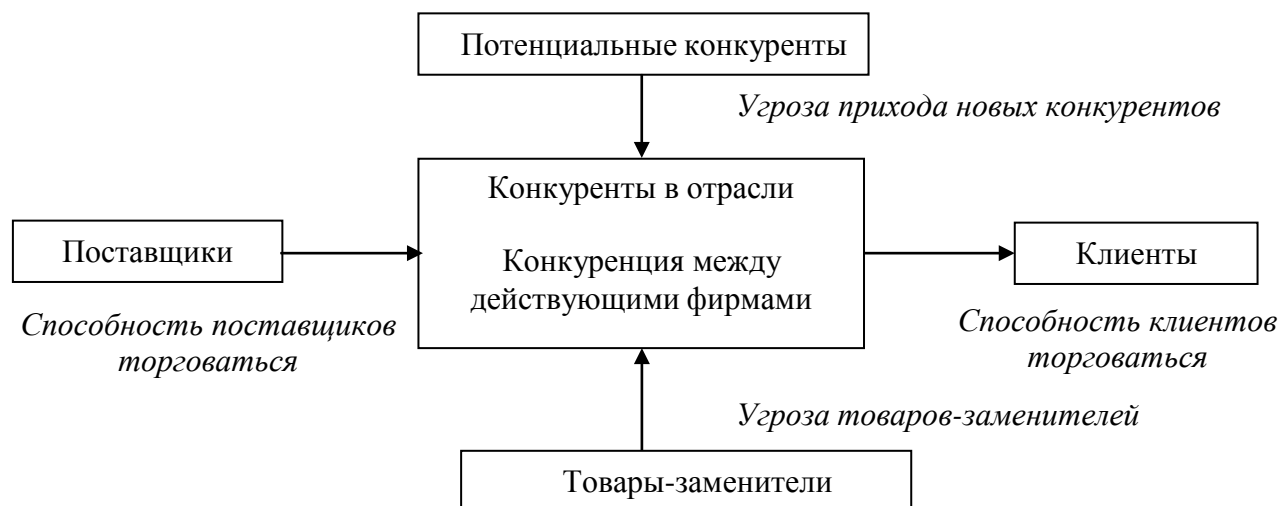


Рисунок 12 – Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Основная идея модели заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил (*существующие конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-субституты, поставщики и потребители*), от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы.

Анализ пяти сил был усовершенствован последователями Портера, предложившими *шестую силу*. Это так называемые дополнительные схемы - зависимость бизнеса от компаний, чьи продукты работают взаимодополнительно (*взаимодополняющие товары*).

Хотя конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, процессы соперничества на них аналогичны настолько, что можно использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил.

Суммарное воздействие пяти рассмотренных сил, с учетом их изменений во времени, в значительной степени определяет характер конкурентной борьбы на базовом рынке и способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество. Насколько фирма противодействует конкурентным силам характеризует ее конкурентную позицию. Разработка деловой стратегии должна быть направлена на создание защиты от конкурентного давления, что должно обеспечить надежную позицию в конкурентной борьбе.

Для того чтобы провести анализ, можно воспользоваться развернутой схемой, которую предложил сам Майкл Портер (рисунок 13).

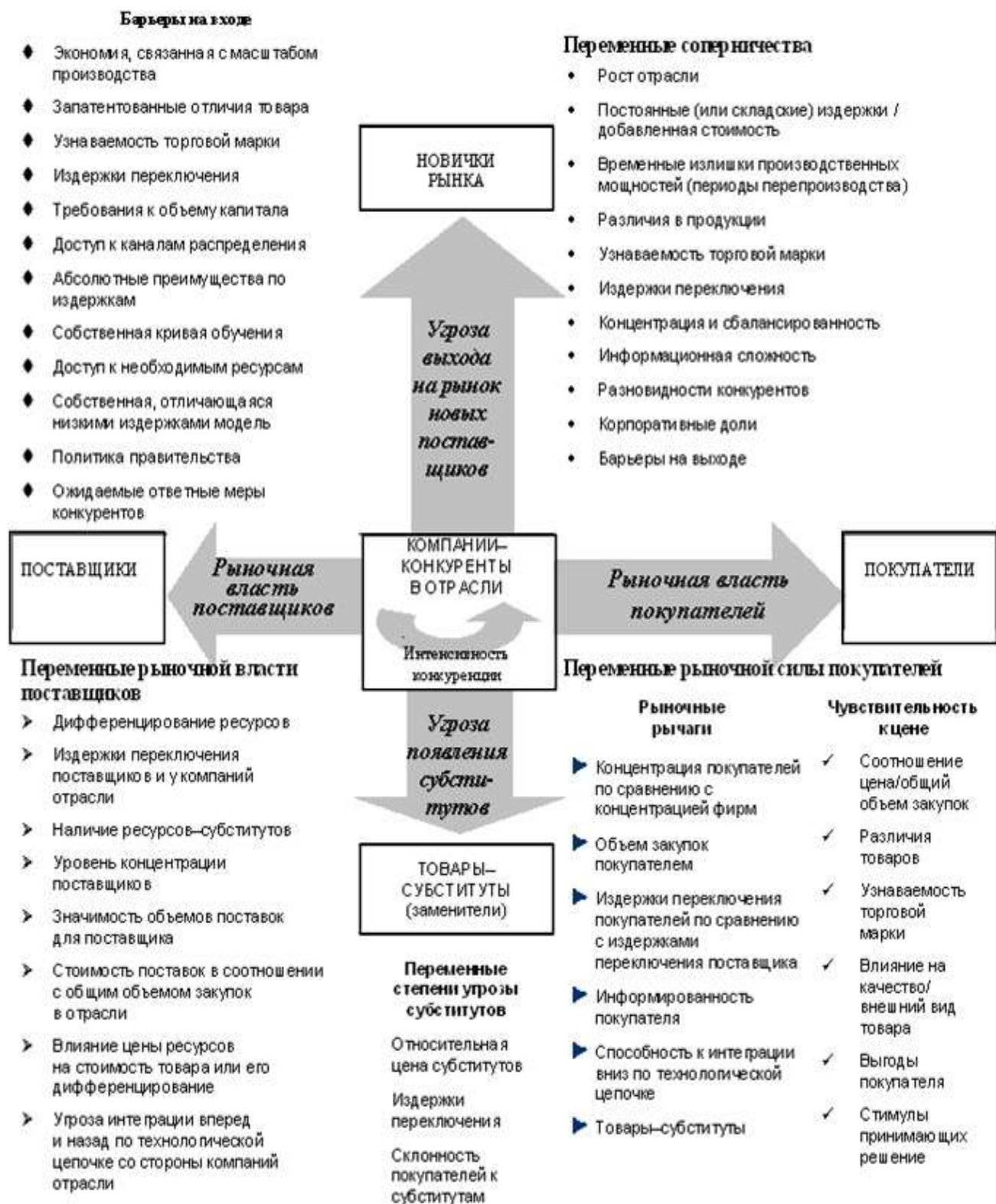


Рисунок 13 – Схема конкурентного анализа

### 3 Анализ внутренней среды организации

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия.

*Внутренней средой организации* называется это та часть организационной среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда представляет собой определенную совокупность внутренних условий функционирования организации (рисунок 14).

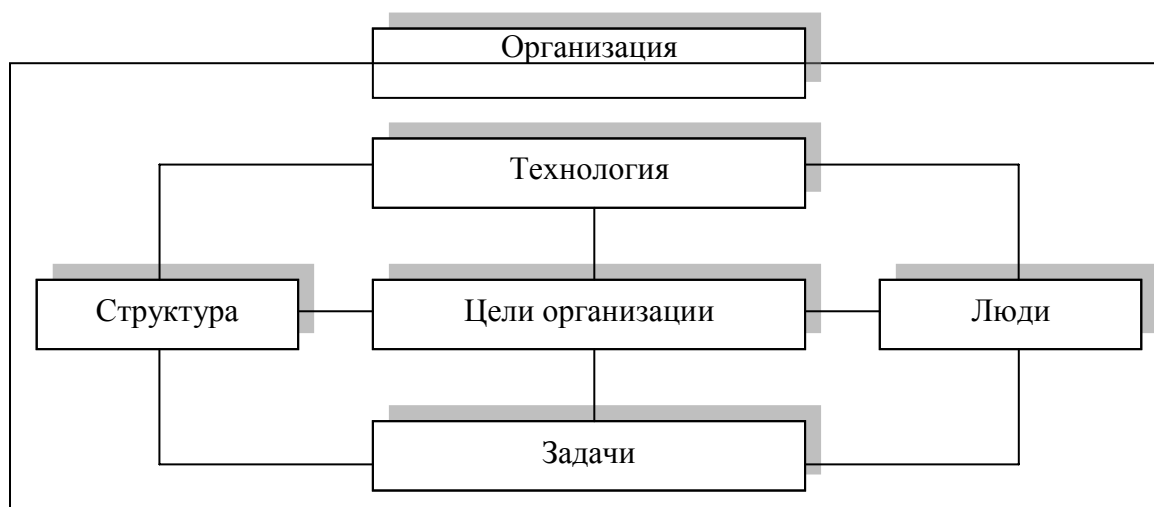


Рисунок 14 – Структура внутренней среды организации

В значительной мере внутренняя среда носит субъективный характер: она напрямую зависит от менеджера, его компетентности, силы воли, целеустремленности, умений и навыков в организации и ведении бизнеса.

*Анализ внутренней среды организации* – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Цель стратегического анализа внутренней среды организации – выявить те сильные стороны организации, которые способствуют развитию ключевых компетенций, повышению устойчивости конкурентных преимуществ и позволят ей укрепить свою конкурентную позицию в условиях нестабильной внешней среды.

*Анализ внутренней среды организации* предполагает оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления стратегических сильных и слабых сторон. С учетом быстро меняющихся условий, когда плюсы прошлой деятельности могут обернуться минусами в будущем, концепцию сильных или слабых сторон необходимо дополнить более общей концепцией организационного потенциала, что предполагает системный подход к проведению стратегического анализа внутренней среды организации.

При планировании стратегии рекомендуется анализ и исследование функциональных зон, характерных для большинства организаций: маркетинговый потенциал, финансовый потенциал, производственный потенциал, кадровый потенциал, культура и имидж организации, потенциал общефирменного управления, как показано на рисунке 15, и анализ ключевых показателей (к примеру, с помощью портфельного анализа оценивается выпускаемый ассортимент товаров и услуг фирмы).

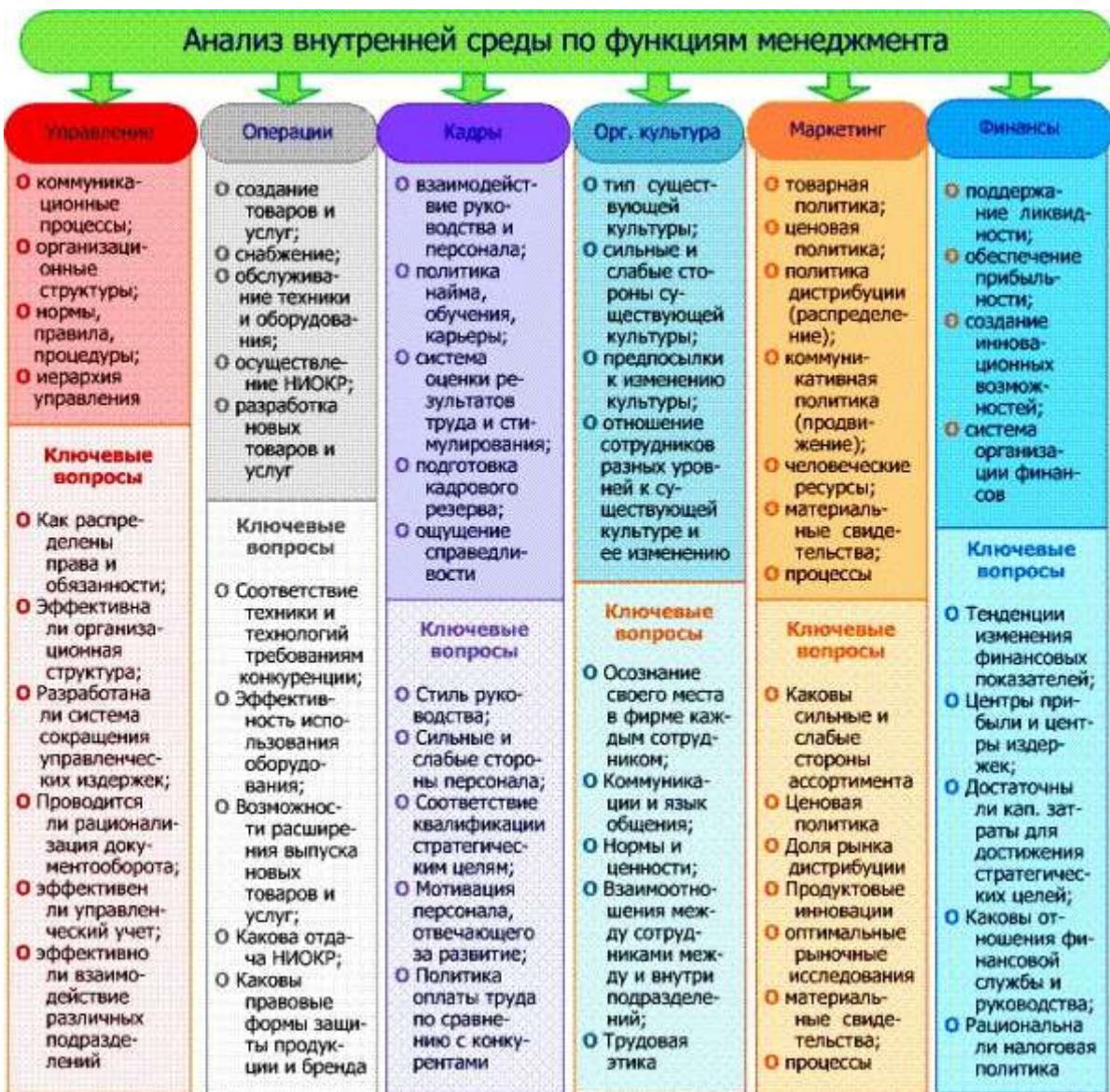


Рисунок 15 – Схема анализа внутренней среды по функциональным зонам

В зависимости от целей исследования, *портфельный анализ* проводится: – либо как простой сравнительный ассортиментный анализ портфеля товаров и услуг фирмы (рисунок 16);

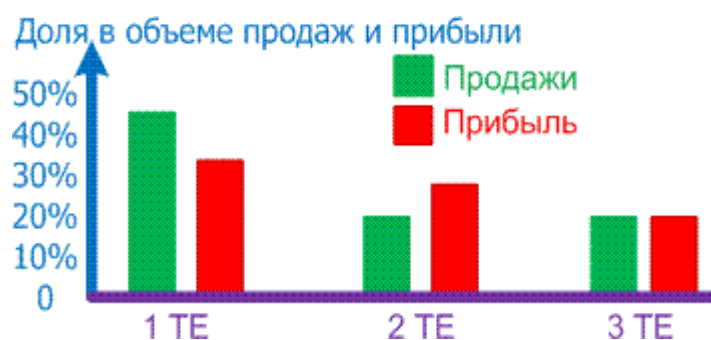


Рисунок 16 – Анализ ассортимента в разрезе товарных единиц (ТЕ)

— либо как обобщающий анализ, сводящий воедино данные других видов исследования всей ассортиментной линейки фирмы (рисунок 17).

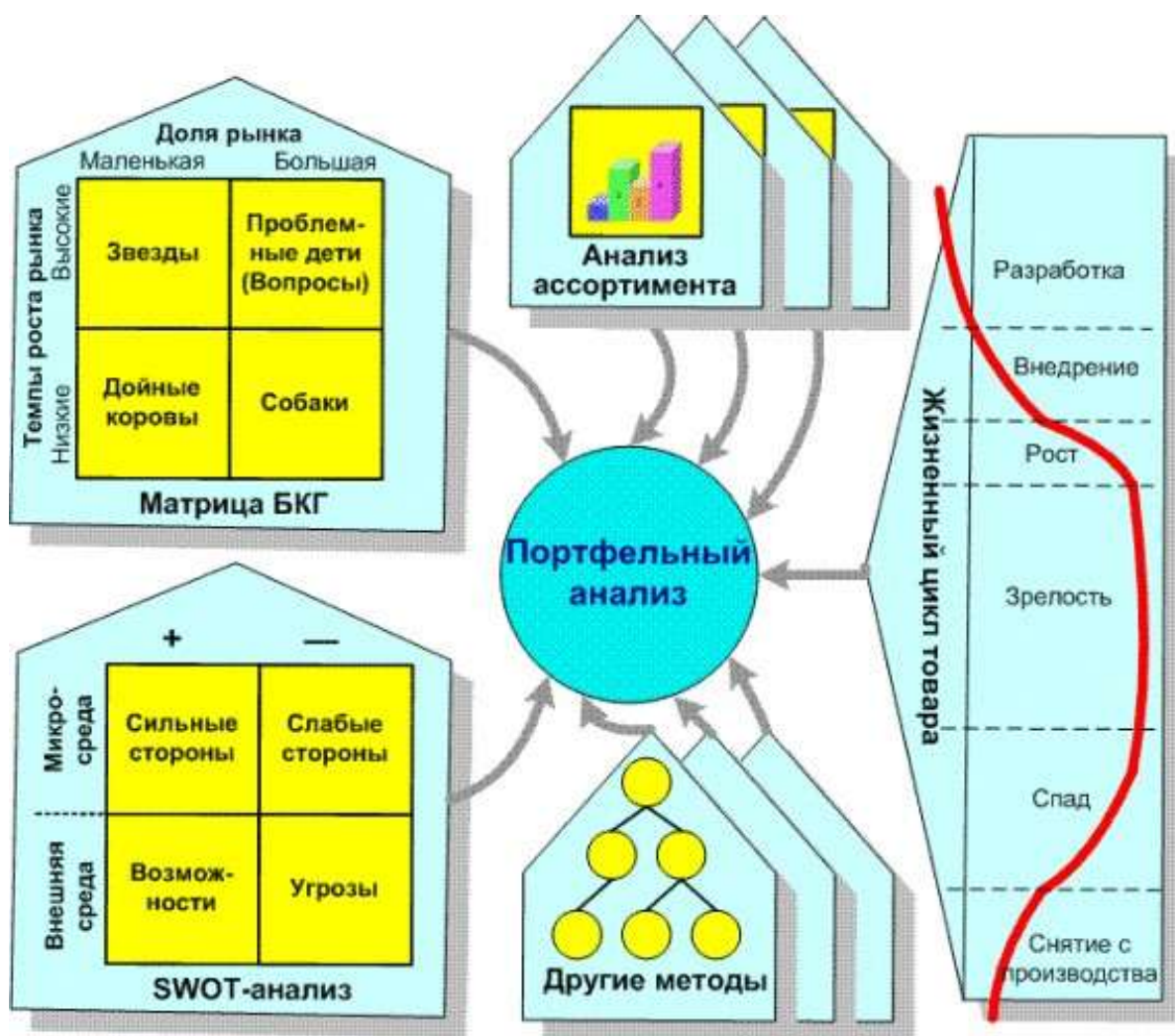


Рисунок 17 – Расширенная схема портфельного анализа

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей фирмы, нужно исходить из совершенно очевидного положения, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама фирма располагает необходимыми возможностями для реализации стратегии. Диапазон потенциальных возможностей – это, прежде всего функциональные области деятельности организации, культура и имидж организации, а также общекорпоративное управление, которое является жизненно важной функцией развития будущего фирмы.

В процессе анализа внутренней среды организации необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ.

В таблице 12 приведены основные *методы анализа внутренней среды организации*, однако их намного больше.



Таблица 12 – Методы анализа внутренней среды организации

Методы исследования внутренней среды	Краткая характеристика
SNW-анализ	Состоит из описания и оценки параметров внутренней среды организации по трем альтернативным позициям: сильной, нейтральной и слабой
Анализ ресурсов	Состоит из описания и оценки финансовых, организационных и технологических ресурсов (создание профиля ресурсов), сопоставления созданного профиля с требованиями рынка (выявление сильных и слабых сторон оцениваемого предприятия)
Модель «Мак-Кинзи7-S»	Представляет собой способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее стратегию и перспективы развития. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, общность ценностей, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль
Оценка управленческого потенциала по И.Ансоффу	Состоит в соотнесении управленческого потенциала с деятельностью тех управляющих, чьи решения влияют на эффективность деятельности предприятия в целом. И. Ансофф предложил специальный профиль, где раскрыты все факторы, которые могут быть рассмотрены как элементы силы и слабости предприятия
Портфельный анализ	Представляет собой сравнительный стратегический анализ для бизнес-единиц компании, направленный на согласование стратегий и наиболее эффективное использование имеющихся инвестиционных ресурсов между отдельными подразделениями компании с точки зрения роста финансовых результатов всей компании и достижения устойчивого ее положения
Подход Омаэ.	Подход основан на анализе увеличения объема продаж, уменьшения себестоимости, повышения прибыли (диаграмма)

*Результатом управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, выбора стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.*

#### ***4 Методы комплексного анализа организационной среды***

Стратегический анализ является исходным пунктом процесса разработки стратегического плана развития предприятия. Он должен включать два вполне самостоятельных, но взаимосвязанных между собой этапа: анализ внешней среды и анализ внутренней среды.

Распространенными методами комплексного анализа организационной среды являются:

1. *SWOT-анализ*, который предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей, а также их оценку. Метод SWOT дает обобщенную оценку организационной среды, которая имеет преимущественно качественный характер.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах (рисунок 18).

	Возможности (O): - - и т.д.	Угрозы (T): - - и т.д.
Сильные стороны (S): - - и т.д.	Направления SO  <i>Стратегические направления при сопоставлении сильных сторон и возможностей (использовать сильные стороны, чтобы воспользоваться возможностями)</i>	Направления ST  <i>Стратегические направления при сопоставлении сильных сторон и угроз (использовать слабые стороны для нейтрализации угроз и рисков)</i>
Слабые стороны (W): - - и т.д.	Направления WO  <i>Стратегические направления при сопоставлении слабых сторон и возможностей (воспользоваться возможностями для минимизации слабых сторон)</i>	Направления WT  <i>Стратегические направления при сопоставлении слабых сторон и угроз (избегать угроз, минимизировать слабые стороны)</i>

Рисунок 18 – Расширенная матрица SWOT-анализа

2. «Анализ воздействия», который предусматривает перевод качественных оценок конкретных факторов в количественные значения (по шкале оценок). В таблицу выписываются ключевые факторы организационной среды. Каждому из них присваиваются *экспертные балльные оценки* важности (значимости), интенсивности воздействия и направленности влияния (положительные или отрицательные). Перемножение этих экспертных оценок дает *интегральную оценку* данному фактору, по которой можно судить о характере воздействия фактора на организацию.

Для оценки *значимости* отдельного фактора организационной среды можно использовать матрицу «вероятность усиления - интенсивность воздействия» (таблица 13).

Таблица 13 – Матрица «вероятность – воздействие»

Воздействие	Вероятность		
	высокая	средняя	низкая
Высокая	<i>Высокая*</i>	<i>Высокая</i>	<i>Средняя</i>
Средняя	<i>Высокая</i>	<i>Средняя*</i>	<i>Низкая</i>
Низкая	<i>Средняя</i>	<i>Низкая</i>	<i>Низкая*</i>

\* Возможный вариант балльной шкалы оценок значимости конкретного фактора среды: высокая - 3; средняя - 2; низкая - 1.

3. *Составление профиля среды.* Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (таблица 14) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Таблица 14 – Таблица профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A·B·C
1.				
2.				
3.				
4.				

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

4. *GAP-анализ* (анализ «щелевого» стратегического разрыва между реальными возможностями и притязаниями предприятия). GAP-анализ – метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели (рисунок 19).

*Желаемое* в деятельности предприятия (стратегический план) определяется видением того, что оно хочет достигнуть в своем развитии; позволяет устанавливать желаемую «высоту планки» стратегических притязаний. *Реальное* (возможности предприятия) – это то, чего фактически может добиться предприятие, сохраняя свою нынешнюю политику без изменений. Таким образом, GAP-анализ можно назвать «организованной атакой на разрыв» между желаемой и реальной действительностью предприятия. Для сокращения стратегического разрыва требуется поиск новых возможностей внешнего роста: выпуск новых товаров, освоение новых рынков, интеграция, диверсификация, специализация (движение по производственной цепочке). Необходимо далее ранжировать возможности роста в порядке их

приоритетности и установить, какой финансовый вклад в достижение желаемых результатов они внесут. Обеспечение внутреннего роста возможно путем инвестиционных вложений, сокращения затрат, увеличения масштабов производства, совершенствования структуры управления и др. Маркетинговые возможности во многом определяются рядом законодательных актов, регулирующих внешнюю среду предприятия.

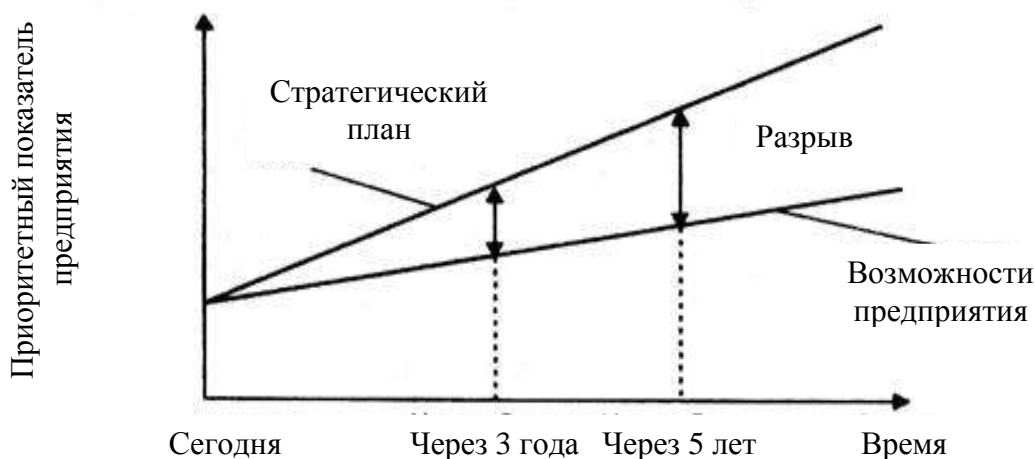


Рисунок 19 – Схема GAP-анализа

5. *Модель PIMS* – эмпирическая модель, связывающая широкий диапазон стратегических (рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность.

В рассматриваемой модели целевыми функциями являются бухгалтерская рентабельность инвестиций (ROI) и поток наличности (Cash Flow). Каждый бизнес в модели описывается более 30 факторами, которые в наибольшей степени влияют на принятие той или иной линии действия. Все факторы могут быть распределены на три основные блока: конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация (рисунок 20).

6. *Метод «анализ перекрестного воздействия»* позволяет установить взаимосвязи при оценке влияния организационной среды на фирму можно применяя. Суть данного метода заключается в анализе и оценке взаимозависимости между внешними тенденциями возможности или угрозы для организации, и ее внутренним потенциалом с точки зрения сильных и слабых сторон. В ходе анализа по данной методике нужно построить матрицу SWOT и на каждом из четырех полей рассмотреть все возможные парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Следствиями анализа с помощью перекрестной матрицы должны быть изменение оценки величины воздействия стратегической задачи и степени срочности ответной реакции на нее; установление связи между новой возможностью, сильными и слабыми сторонами фирмы.

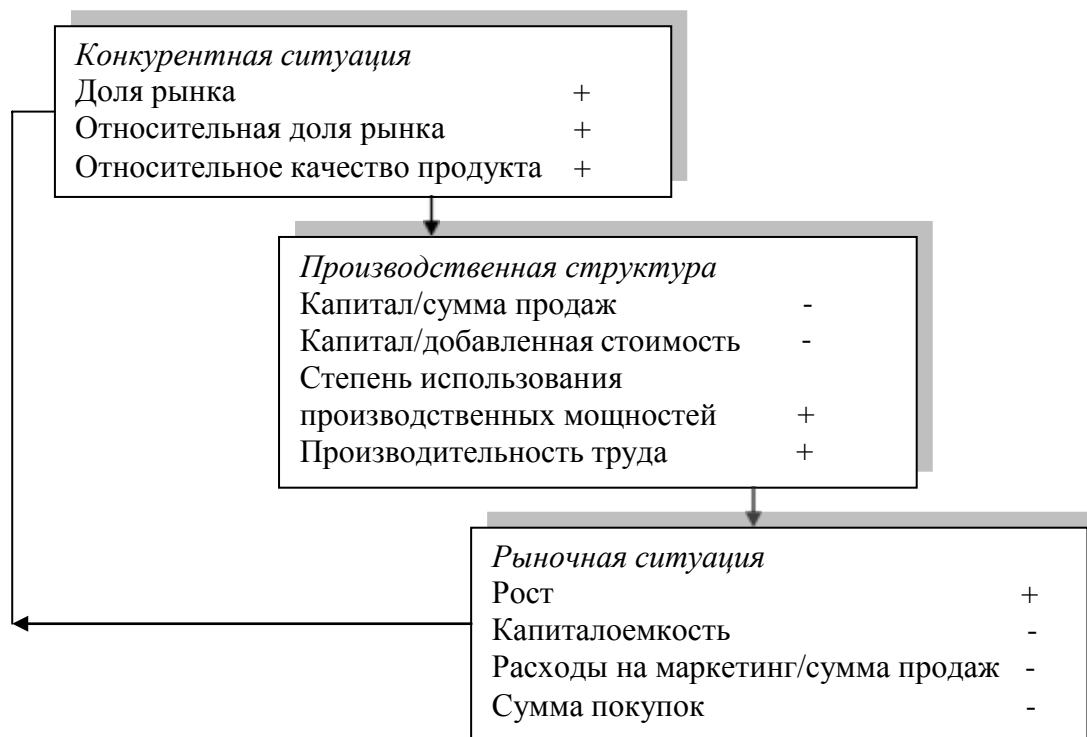


Рисунок 20 – Основные блоки модели PIMS с примерами конкретных переменных (знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, знак «-» – противоположный эффект)

При выборе метода анализа и оценки организационной среды можно руководствоваться тремя простыми правилами:

- метод должен соответствовать сложности задач, выдвигаемых внешней средой;
- метод должен быть настолько простым, насколько допускается сложность этих задач;
- применение метода должно быть сопоставимо с возможностями организации.

### 3.2 Контрольные вопросы

1. Какова основная цель анализа организационной среды?
2. Охарактеризуйте процесс стратегического анализа организационной среды.
3. Опишите известные методы анализа среды внешней организации.
4. Какие методы проведения конкурентного анализа Вам известны?
5. Почему возникла шестая сила в модели пяти сил конкуренции по Портеру?
6. Что предполагает диагностика внутренней среды?
7. В чем суть портфельного анализа?
8. Какова схема анализа внутренней среды по функциональным зонам?
9. Охарактеризуйте методы комплексного анализа организационной среды.
10. Как строится расширенная матрица SWOT-анализа?

### 3.3 Тесты

1. «Критические точки» организационной среды
  - А) концепция достижения успеха;
  - В) направление развития в определенный период времени;
  - С) комплексный план развития;
  - Д) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации;
  - Е) наиболее важные факторы, имеющие стратегическое значение и влияющие на успех организации.
2. Сканирование среды организации
  - А) поиск уже ранее сформированной информации;
  - В) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
  - С) создание информации о будущем состоянии среды;
  - Д) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации;
  - Е) наиболее важные факторы, имеющие стратегическое значение и влияющие на успех организации.
3. Мониторинг среды организации
  - А) поиск уже ранее сформированной информации;
  - В) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
  - С) создание информации о будущем состоянии среды;
  - Д) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации;
  - Е) наиболее важные факторы, имеющие стратегическое значение и влияющие на успех организации.
4. Прогнозирование среды организации
  - А) поиск уже ранее сформированной информации;
  - В) отслеживание текущей, вновь появляющейся информации;
  - С) создание информации о будущем состоянии среды;
  - Д) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации;
  - Е) наиболее важные факторы, имеющие стратегическое значение и влияющие на успех организации.
5. Найдите лишнее
  - А) экономическая среда;
  - В) природная среда;
  - С) политико-правовая среда;
  - Д) технологии фирмы;
  - Е) социально – культурная среда.
6. Анализ внешней среды предполагает изучение следующих факторов
  - А) маркетинг, финансы, операции;
  - В) человеческие ресурсы, финансы, рыночные факторы;
  - С) экономические, политические, технологические, рыночные, социальные, международные факторы, факторы конкуренции;

- D) культура, цели фирмы, маркетинг; политические, социальные, рыночные факторы;  
E) экономические, политические и международные факторы; финансы организации.
7. Какой из приведенных факторов не относится в демографической среде?  
A) сокращение численности населения;  
B) старение населения;  
C) национальный состав;  
D) инфляция;  
E) смертность населения.
8. С помощью какого метода можно провести оценку социальных, технологических, экономических и политических факторов, которые могут оказывать существенное влияние на условия ведения бизнеса  
A) PEST-анализ;  
B) SWOT-анализ;  
C) Модель М.Портера;  
D) Матрица БКГ;  
E) Пирамида Маслоу.
10. Что относится к социальным факторам в процессе PEST-анализа фирмы?  
A) культурные нормы;  
B) экономический рост/спад;  
C) появление новых технологий;  
D) степень государственного регулирования экономики;  
E) уровень инфляции.
11. Какой инструмент анализа можно использовать для определения интенсивности и степени остроты конкуренции?  
A) PEST-анализ;  
B) SWOT-анализ;  
C) Модель М. Портера;  
D) Матрица БКГ;  
E) Пирамида Маслоу.
12. Метод оценки условий деятельности предприятия, позволяющий провести комплексное изучение внешнего и внутреннего состояния хозяйствующего субъекта  
A) матрица БКГ;  
B) портфельный анализ;  
C) SWOT-анализ;  
D) матрица «Дженерал Электрик»;  
E) модель «роста-доли».
13. SWOT – анализ позволяет фирме  
A) выявить целевые рынки;  
B) определить эффективность ценовой политики;  
C) выявить слабые и сильные стороны предпринимательской деятельности;  
D) определить рекламы;  
E) выявить эффективность сбытовой политики.

14. Анализ внутренних факторов организации – это
- А) оценка внутренних сил и слабостей организации;
  - В) анализ выполнения законов организации;
  - С) оценка организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»;
  - Д) прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры;
  - Е) анализ рыночных сегментов.
15. Цепочка ценностей
- А) определяет процесс создания добавленной стоимости к продукту при выполнении основной и вспомогательной деятельности, а также прибыль, включаемую в цену продукта;
  - В) выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции;
  - С) предполагает ориентацию на весь рынок или на отдельный рыночный сегмент;
  - Д) выбор конкурентного поведения на рынке;
  - Е) обеспечивает обязательно максимально широкие границы потенциального рынка.
16. Какова основная идея модели «7S»?
- А) эффективная организация формируется на базе взаимосвязанных внутренних элементов: стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных;
  - В) сеть делового сотрудничества организации состоит из основного для нее бизнеса, играющего здесь центральную роль, - системного интегратора;
  - С) сотрудничество в рамках сетевой структуры предполагает сохранение независимости организаций, в нее входящих;
  - Д) взаимоотношения в рамках сетевой структуры могут носить неформальный характер;
  - Е) у участников в рамках сетевой структуры возникает новый тип поведения  
- коллаборативное поведение.
17. Методы анализа внутренней среды:
- А) конкурентный анализ;
  - В) PEST-анализ;
  - С) SNW-анализ;
  - Д) отраслевой анализ;
  - Е) SWOT-анализ.
18. При проведении SNW-анализа позиция «N» рассматривается в качестве:
- А) сильной стороны организации;
  - В) слабой стороны организации;
  - С) возможного конкурентного преимущества;
  - Д) среднеотраслевой ситуации;
  - Е) возможностью организации.



19. SNW-анализ является разновидностью части:

- А) конкурентного анализа;
- В) отраслевого анализа;
- С) SWOT-анализа;
- Д) PEST-анализа;
- Е) портфельного анализа.

20. В ходе SNW-анализа исследуется:

- А) макроокружение организации;
- В) микросреда организации;
- С) внутренняя среда организации;
- Д) конкурентная среда;
- Е) мегасреда организации.

### 3.4 Практические упражнения

#### *Задание 1. Выполните задание*

Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социокультурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:

- а) спортивных велосипедов; б) коллекционных кукол;
- в) надувных лодок;
- г) хлебобулочных изделий;
- д) спичек.

В каждой группе факторов укажите 3-5 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, объясните, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

#### *Задание 2. Ответьте на вопросы*

Специалисты установили, что при росте доходов населения потребление продуктов питания снижается, а объем покупок промышленных товаров увеличивается. Как можно объяснить эту закономерность?

Необходимо принять решение о долгосрочной стратегии производства товара при условии, что в перспективе возможен быстрый рост доходов населения города. С увеличением производства каких товаров надо быть осторожным? Спрос на какие товары у жителей города возрастет, прежде всего?

#### *Задание 3. Выполните задание*

Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социокультурных и политических необходимо учитывать производителям различных товаров, указанных в таблице. В каждой группе факторов укажите 5-7 наиболее важных. Ответ оформите в таблице 15.

Таблица 15 – Факторы макросреды

Производимые товары	Факторы макросреды					
	демографические	экономические	природные	технологические	социокультурные	политические
Творог для детского питания						
Вареные колбасы						
Хлеб из отрубей						
Спички						
Огурцы, выращенные в защищенном грунте						
Мясо свиней						

*Задание 4. Выполните задание*

Назовите факторы внешней среды, наиболее важные для фирмы, которую Вы хорошо знаете, сопоставьте их с конкретными маркетинговыми воздействиями и измерьте результаты хотя бы приблизительно. Отрадите результаты этого измерения в нижеприведенной матрице (рисунок 21).

НАЗВАНИЕ ФАКТОРА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Внешнее окружение**

благоприятное                      неблагоприятное

квалифицированное

**Маркетинговое  
решение**

неквалифицированное


Рисунок 21 – Матрица «внешнее окружение – маркетинговое решение»

*Задание 5. Ответьте на вопросы*

Нормальным уровнем безработицы считается 3,5-7%. Как уровень безработицы будет влиять на политику предприятия, если он:

а) повысился в целом по стране (массовая безработица); б) повысился в данной отрасли?

*Задание 6. Ответьте на вопросы*

1. Что такое SWOT-анализ, для чего он нужен и как часто его следует делать?

2. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед казахстанскими предприятиями различных отраслей в настоящее время.

*Задание 7. Выскажите свое мнение*

Подумайте над тем, какую пользу может представлять организации, которую Вы хорошо знаете, знание структуры потребления населения того региона, где осуществляется бизнес?

*Задание 8. Найдите решение задачи*

Компания «А» осуществляет продажи на целевом сегменте рынка и имеет одного основного конкурента «В». Общий объем продаж на рынке составляет 112,0 млн. тенге и в течение двух лет остается неизменным. Объемы продаж компаний представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Объемы продаж компаний на целевом сегменте рынка

Компании	Объемы продаж, млн. тенге	
	2020 г.	2021 г.
Компания «А»	22800,0	30940,0
Компания «В»	21500,0	26700,0

Оценить абсолютную и относительную рыночную долю компании «А».

*Задание 9. Обоснуйте свою точку зрения*

«Скорость рыночных изменений так велика, что приспособляемость к ним становится существенным преимуществом в конкурентной борьбе» (Р. Лав, «НР»).

*Задание 10. Найдите решение задачи*

Проведенные маркетинговые исследования показывают, что число покупателей компании в 2020 г. было 12 800 человек, а в 2021 г. составит 14 250 чел. Рост цены прогнозируется на 5,6% и составит 1135 тенге. В среднем данная марка товара приобретается дважды в год. Рассчитать величину изменения рыночного спроса на товар.

*Примечание.*

В общем случае величина рыночного спроса может быть определена по формуле:

$$Q = P * N * G$$

где:

*Q* - величина рыночного спроса на товар, тенге;

*N* - число покупателей данного вида товара на рынке, чел.;

*G* - число покупок покупателя за исследуемый период времени;

*P* - средняя цена данного товара, тенге.

**Задание 11. Выполните задание**

В результате проведения первичного SWOT-анализа были получены следующие данные (таблица 17).

Таблица 17 – Первичный SWOT-анализ компании в сфере продаж

<i>Возможности компании</i>	<i>Угрозы</i>
1. Формирование эффективной системы управления продажами 2. Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание клиентов 3. Развитие корпоративных клиентов 4. Интеграция с поставщиками 5. Внедрение CRM	1. Высокий уровень конкуренции 2. Низкая покупательная способность населения 3. Рост цен на продукцию компании 4. Негативное изменение структуры потребления населения 5. Изменение политики поставщиков
<i>Сильные стороны компании</i>	<i>Слабые стороны компании</i>
1. Известная торговая марка 2. Наличие собственного сервисного центра 3. Наличие опыта работы с покупателями 4. Выделенные продуктовые линии 5. Рыночная структура отдела продаж 6. Высокий потенциал торгового персонала 7. Наличие отдела перспективного развития	1. Низкий уровень конкурентоспособности продукции 2. Снижение рыночной доли компании 3. Неэффективная система продвижения товара на рынок 4. Отсутствие мотивации торгового персонала

**Вопросы и задания**

1. На основе полученных данных разработать расширенную матрицу SWOT - анализа.
2. Определите, какие стратегии развития продаж имеют первостепенное значение.

**Задание 12. Найдите решение задачи**

Результаты анализа объема сбыта отражены в таблице 18.

Таблица 18 – Объемы сбыта

Продукты	План		Факт		Объем продаж, тыс. тенге		
	Объем сбыта (шт)	Цена (тенге)	Объем сбыта (шт)	Цена (тенге)	план	факт	% вып.
А	1000	500	800	480	Рассчитайте самостоятельно		
В	1500	1200	1800	1200			
С	2000	800	1900	750			
Итого	х	х	х	х			

Определите:

1. Объем продаж и выполнение плана.
2. Выделите наиболее прибыльную группу товаров.
3. Рассчитайте влияние факторов (сбыт в штуках и цена) на объем продаж по одной ассортиментной позиции.
4. Ответьте на вопрос «Что делать?».

### Задание 13. Выполните задание

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы, требуется:

а) определить, какая сила (из числа пяти конкурентных сил) зависит от приведенных в перечне факторов;

б) поместить выявленные факторы в строку таблицы 19 напротив соответствующей конкурентной силы.

Таблица 19 – Основные конкурентные силы и факторы их определяющие

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции покупателей	
Угроза появления новых конкурентов	
Угроза появления новых товаров-заменителей	
Конкуренция внутри отрасли	

#### Перечень факторов, определяющих конкурентные силы:

- число соперничающих фирм;
- темп роста спроса на продукцию;
- затраты покупателей продукции при переходе с продукции фирмы на другие ее виды;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками;
- стремление фирм увеличить долю рынка за счет других;
- прибыльность стратегических решений фирм - конкурентов;
- доля издержек на сырье, необходимое для производства товара;
- приверженность потребителей к товарам знакомых производителей;
- размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- размеры покупателей;
- доступ к новой технологии;
- темп роста объема продаж товара - заменителя;
- степень стандартности исходных материалов;
- затраты на переключение, связанное с использованием другого сырья;
- наличие товаров – субститутов;
- затраты потребителей товаров.

### Задание 14. Выполните задание

АО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка. Анализируя работу компании в текущем году, маркетологи составили перечень основных данных о компании:

- возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения;
- высокая конкурентоспособность продукции АО «Фабрика удовольствий» по цене;
- рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей;

- прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции АО «Фабрика удовольствий»;
- появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции;
- политическая стабильность в стране;
- стратегия предприятия адаптирована к специфике целевого рынка;
- низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия;
- гибкая ценовая политика предприятия;
- повышение уровня инфляции;
- внутренняя конкуренция дилеров АО «Фабрика удовольствий»;
- стабильное финансовое положение предприятия;
- повышение требований покупателей к качеству продукции;
- слабая корпоративная культура предприятия;
- технические инновации в отрасли;
- высокая активность конкурентов по продвижению своих марок;
- отсутствие четких целей и стратегии развития предприятия;
- альянс или слияние конкурентов АО «Фабрика удовольствий»;
- разветвленные каналы распределения продукции предприятия;
- увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию.

#### Задание

1. Распределить приведённые данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Заполнить поля «SO», «ST», «SO», «WT».
3. Сформулировать основные направления маркетинговой работы кондитерской фабрики

#### *Задание 15. Выполните задание*

Заполните таблицу 20, определив «верно» или «неверно» высказывание с помощью галочки

Таблица 20 – Факторы организационной среды и PEST-анализ

Высказывание	«Верно»	«Неверно»
К политическим факторам в PEST-анализе относится текущее законодательство на рынке		
К экономическим факторам в PEST-анализе относится государственное регулирование конкуренции		
К социокультурным факторам в PEST-анализе относится структура доходов и расходов		
К технологическим факторам в PEST-анализе относится уровень инфляции		
Микросреда — факторы, связанные с самой компанией		
Клиенты предлагают потребителям сходные товары		
Конъюнктура рынка — это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или отрезок времени		
По методам конкуренция подразделяется на ценовую и неценовую		

*Задание 16. Ответьте на вопросы*

Ключевыми элементами внутренней среды организации являются люди (трудовые ресурсы) и технологии. Как вы считаете, что является приоритетным в современных условиях: управление трудовыми ресурсами или управление технологиями организации? Обоснуйте свой ответ.

*Задание 17. Выполните задание*

В результате проведения SNW-анализа были получены данные, представленные в таблице 21.

Таблица 21 – Результаты SNW-анализа компании в сфере продаж

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	Сильная S	Ранг S	Нейтральная N	Слабая W	Ранг W
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обучение персонала				X	2
2.	Условия труда	X				
3.	Мотивация и стимулирование персонала	X				
4.	Квалификация персонала	X	8			
5.	Оценка качества работы персонала	X				
6.	Организация планирования			X		
7.	Внимательное отношение к клиентам опытных специалистов	X				
8.	Информационное обеспечение	X				
9.	Качество реализуемых товаров	X	3			
10.	Организационная структура предприятия			X		
11.	Состояние охраны труда			X		
12.	Дилерская сеть	X	7			
13.	Ассортимент реализуемой продукции	X	1			
14.	Численность персонала			X		
15.	Заработанная плата			X		
16.	Имидж (деловая репутация) предприятия	X	9			
17.	Психологический климат в коллективе	X				
18.	Финансовая устойчивость предприятия	X				
19.	Организация маркетинга на предприятии				X	4

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5	6	7
20.	Ценовая политика	X	5			
21.	Объемы продаж	X	2			
22.	Гарантированы сроки выполнения заказов, доставка по всем регионам России	X	4			
23.	Зависимость от поставщиков				X	3
24.	Ориентация на потребителя	X	6			
25.	Возможность получать продукцию с отсрочкой платежа	X				
26.	Конкурентоспособность товаров	X				
27.	Репутация на рынке	X				
28.	Регламент работ управленческих звеньев				X	1
29.	Стратегия организации	X				
30.	Удобное расположение офиса и склада	X	10			

*Задание*

1. На основе полученных данных SNW – анализа компании в сфере продаж сформулируйте выводы.

2. Выявите проблемы в деятельности компании и предложите пути их решения.



## БАЗОВЫЕ ТИПЫ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

### 4.1 Основные теоретические положения

#### Цели изучения

- 1 Изучить базовые типы стратегий организации, рассмотреть стратегические альтернативы при разработке стратегии организации.
- 2 Закрепить знания и сформировать умения определения стратегических альтернатив в рамках стратегической пирамиды, овладеть навыками разработки стратегии организации.

#### Вопросы

- 1 Уровни стратегий (стратегическая пирамида)
- 2 Корпоративные стратегии
- 3 Деловые стратегии
- 4 Функциональные стратегии
- 5 Операционные стратегии

#### *1 Уровни стратегий (стратегическая пирамида)*

В диверсифицированной компании, которая одновременно ориентирована на несколько видов бизнес-деятельности, обычно выделяют четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную (рисунок 22).

1. На уровне высшего корпоративного руководства разрабатывается корпоративная стратегия (стратегия для всей диверсифицированной компании). *Корпоративная стратегия* – это общий план управления диверсифицированной компанией. Корпоративная стратегия охватывает все направления деятельности компании. Общий стратегический план разрабатывается на промежуток времени, как правило, до пяти лет и отражает позицию, которую компания хочет занимать в ближайшие годы. По сути, определение корпоративной стратегии – это принятие решения по выбору общего направления развития организации.

2. На уровне руководителей направлений бизнеса (бизнес-единиц) разрабатываются деловые или бизнес-стратегии (стратегии для каждой бизнес-единицы компании). Бизнес-единица – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

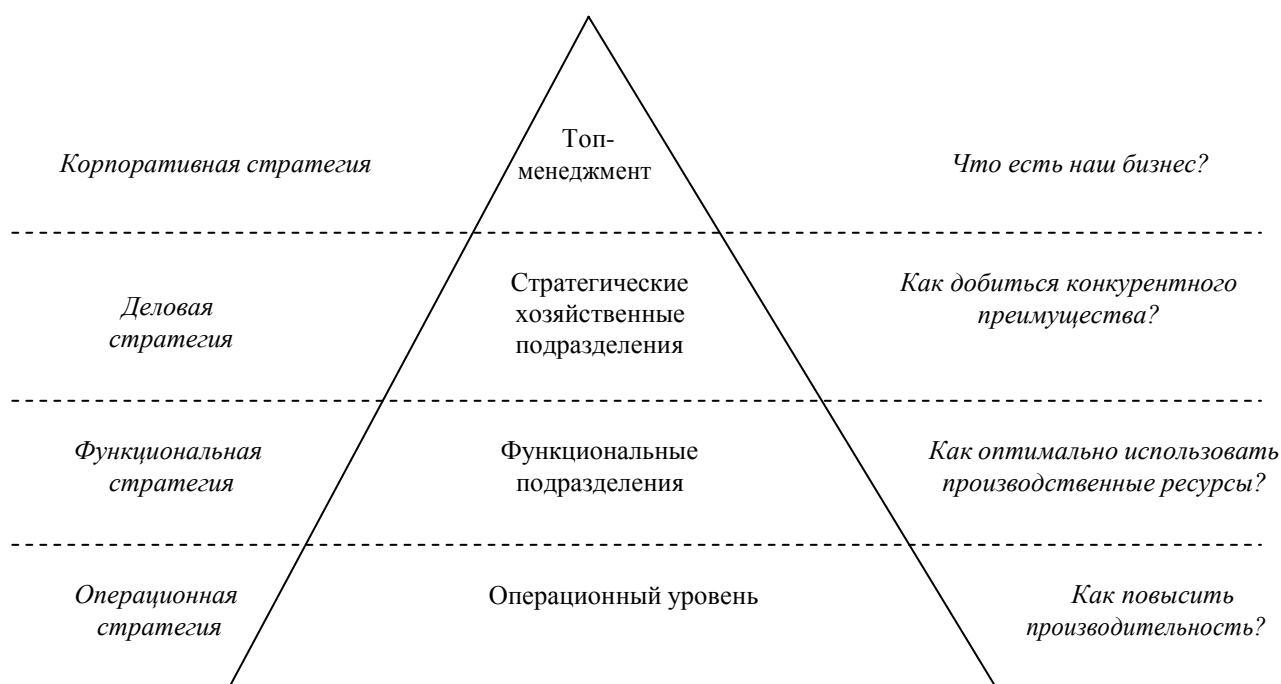


Рисунок 22 – Стратегическая пирамида

*Деловая стратегия* – это стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации. В то время как корпоративный план устанавливает общее направление развития компании, этот план детально определяет, каким образом будут достигнуты устойчивые преимущества перед конкурентами и в чем будет заключаться вклад каждого стратегического подразделения в решение задач, стоящих перед компанией в целом. Такой план включает: цели и установки, раскрываемые в терминах «прибыль», «оборот», «доля рынка»; обновление продукции; анализ собственной позиции на рынке и конкурентные отношения; альтернативные стратегии и их возможные последствия; разработку выбранной стратегии.

3. На уровне руководителей функциональных подразделений разрабатываются функциональные стратегии (стратегии для каждого функционального подразделения в рамках каждого направления деятельности компании).

*Функциональная стратегия* – это третий уровень планирования стратегии диверсифицированной компании. Она определяет направление деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) внутри одной сферы бизнеса. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке общей деловой стратегии и конкурентоспособности фирмы, а также в создании управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей компании. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью функционального направления внутри определенной сферы бизнеса (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.). Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности.

4. На уровне руководителей структурных единиц внутри функциональных подразделений разрабатываются операционные стратегии (для каждой структурной единицы). Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

*Операционная стратегия*, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня (корпоративной, деловой, функциональной), дополняет их и обеспечивает завершенность системы стратегического планирования. Операционная стратегия относится к еще более конкретной деятельности в рамках определенного функционального направления. Она связана с деятельностью ключевых оперативных единиц (заводы, региональные подразделения, отделы и службы внутри функциональных направлений), которые решают ежедневные оперативные задачи, имеющие стратегическое значение (реклама, управление запасами, закупка сырья, транспортировка, набор персонала, производственные операции и т. п.). Совокупность операционных стратегий – это основание пирамиды разработки стратегии корпорации и, как уже было отмечено, обеспечение поддержки стратегий более высокого уровня. Например, производственная стратегия, ориентированная на конкретную деловую стратегию, должна быть взаимосвязана с производственными звеньями завода (цехи, участки, бригады), которые должны решать стратегически важные задачи.

Разделение задач разработки стратегии по уровням иерархии показано в таблице 22.

Таблица 22 – Разделение задач разработки стратегии по уровням иерархии стратегического управления

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

Специализированные фирмы ограничиваются тремя уровнями. В этом случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается для одной сферы бизнеса.

## **2 Корпоративные стратегии**

*Корпоративная стратегия* – это общий план управления диверсифицированной компанией, охватывающий все направления деятельности, которыми она занимается.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого уровня управления.

### *Базовые корпоративные стратегии развития*

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для фирмы способ развития, может быть сведено к трем основным типам: *стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения*. У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов (рисунок 23). Фирма может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний.

*Стратегия стабильности* сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке.

*Стратегия стабильности* применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, компаниями, удовлетворенными своим положением. Это в основном фирмы, доминирующие на рынке, – лидеры, монополисты. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть: защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка.

*Защита положения на рынке* связана, прежде всего, с действиями по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, а также с активизацией операционного маркетинга в части защитной политики ценообразования, укрепления сбытовой сети, усиления мер по стимулированию сбыта и т.п.

*Рационализация рынка* предусматривает реорганизацию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышение эффективности операционного маркетинга. Например, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказа, ухода из некоторых сегментов.

*Организация рынка* – это в основном влияние (в разрешенных законодательством пределах) на уровень экономической эффективности определенного сектора. Например, при поддержке государственных органов управления установление правил конкурентной борьбы в соответствующей отрасли или заключение соглашения о сокращении или стабилизации производства (создание картеля).

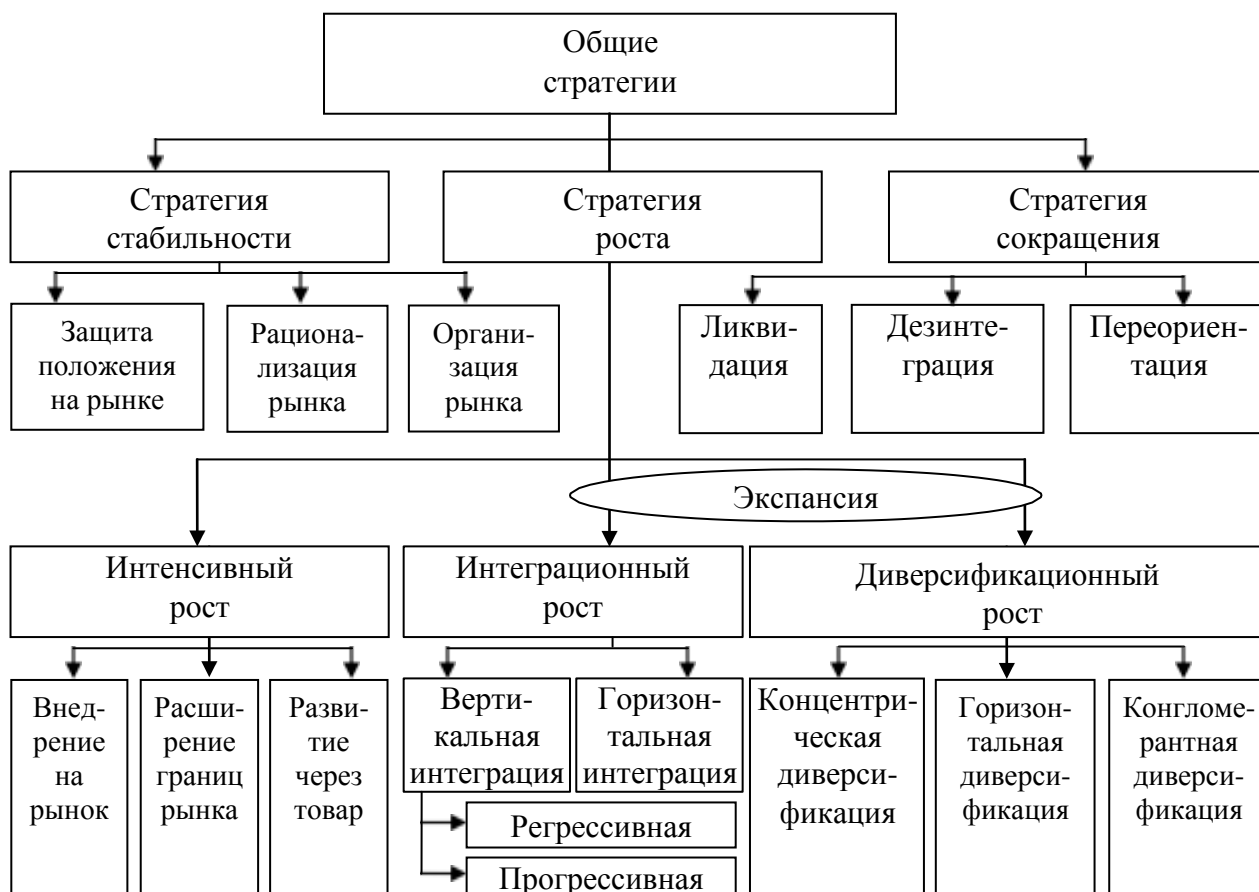


Рисунок 23 – Дерево общих стратегий

*Стратегия роста* предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т. п. При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности организации. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста: внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

*Интенсивный рост* подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Стратегическими альтернативными вариантами внутреннего роста являются: проникновение на рынок, развитие рынков, развитие через продукцию (рисунок 24).

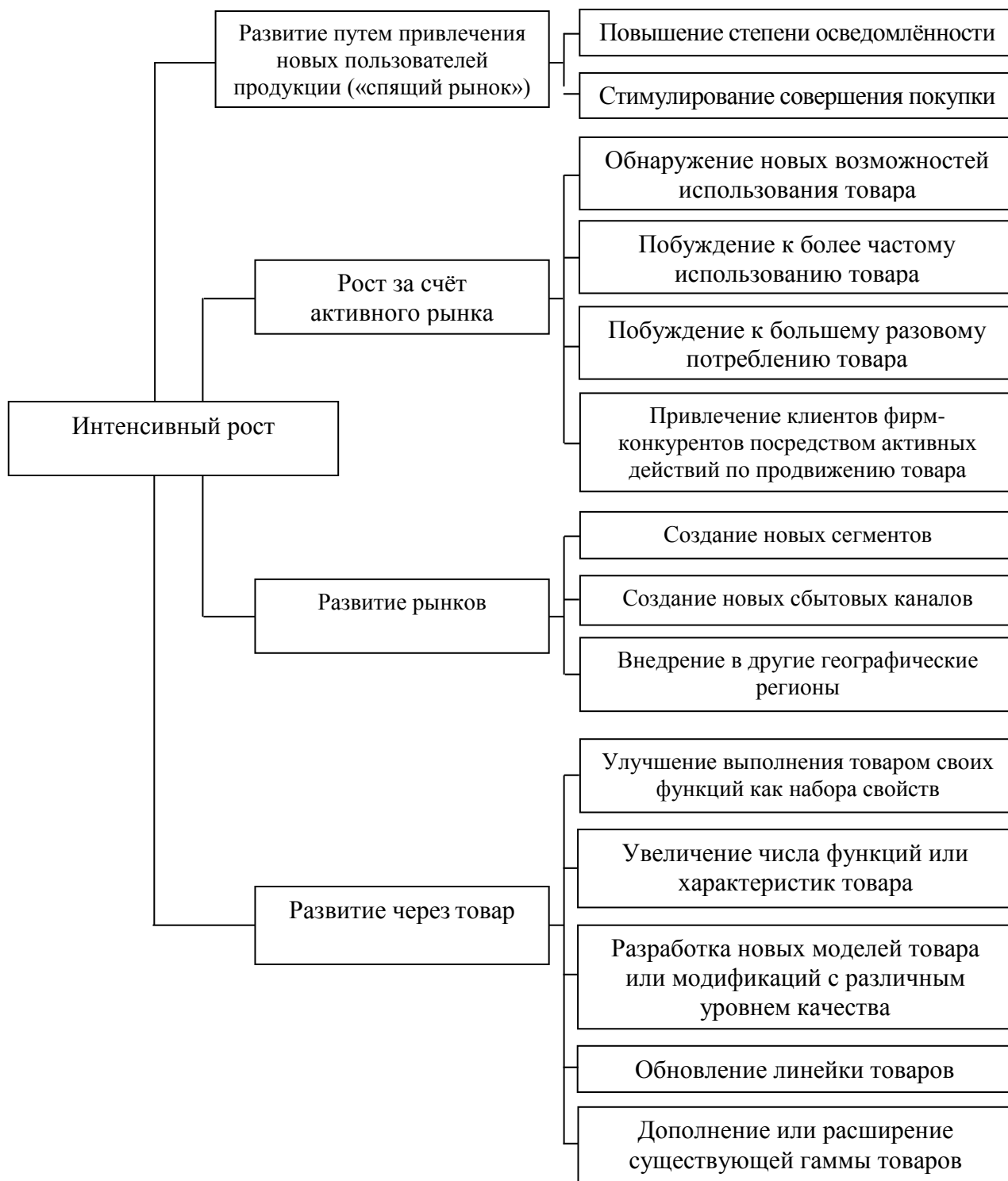


Рисунок 24 – Источники интенсивного роста

*Стратегия проникновения на рынок* связана с имеющимися товарами на существующих рынках и в большей степени ориентирована на краткосрочный период развития фирмы.

Увеличения объема продаж можно достичь воздействием на компоненты первичного спроса. Например, путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию товара и/или

большому разовому его потреблению, путем выявления новых возможностей применения товара. Подобное поведение характерно для фирм-лидеров, которые больше всех выигрывают от увеличения размера рынка, и оправданно, когда базовый рынок продолжает развиваться или еще не насыщен.

Другой вариант направления роста фирмы в рамках стратегии проникновения – это увеличение доли рынка посредством активных действий по продвижению товаров и услуг, таких как: установление конкурентоспособных цен (цена проникновения), улучшение качества товара, укрепление сбытовой сети, проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта. Такие действия в основном направлены на привлечение клиентов фирм-конкурентов и типичны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т.е. в стадии зрелости жизненного цикла товара. Несмотря на то, что рассмотренная стратегическая альтернатива интенсивного роста связана с наименьшим риском, она в конечном итоге ограничена размерами рынка, сменой технологий, появлением новых товаров, изменением вкусов и предпочтений покупателей.

*Стратегия развития рынков* предусматривает рост фирмы путем внедрения производимых товаров на новые рынки. Здесь возможны следующие альтернативные варианты:

– выход на новые сегменты. Например, предложение товаров промышленного назначения на потребительском рынке или другом секторе промышленности;

– создание новых сбытовых каналов. Например, посредством франчайзинга.

– внедрение на новые географические рынки как в пределах страны, так и в другие страны.

Главным инструментом стратегии развития рынков является маркетинговый анализ.

*Стратегия развития через товар* направлена на рост фирмы за счет внедрения новых или дифференциации имеющихся товаров на освоенном рынке. Это возможно посредством расширения ассортимента уже имеющегося товара, увеличения числа функций или характеристик товара, разработкой новых моделей или вариантов с различным уровнем качества, заменой устаревших товаров на улучшенные функционально или технологически.

Стратегия разработки товара опирается в основном на товарную политику фирмы и анализ сегментации.

*Внешний рост* предусматривает развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы.

*Стратегия интеграционного роста*, как уже было отмечено, связана с возможностями объединения с другими элементами маркетинговой системы отрасли. Основной целью данного направления развития фирмы является рост в пределах индустриальной технологической цепочки. Стратегия этого типа оправдана, когда нет возможности роста по отношению к базовому рынку, что может быть связано с его стабилизацией (стадия зрелости жизненного цикла отрасли, рынок поделен и т. п.). По целевой установке различают *вертикальную и горизонтальную интеграцию* (рисунок 25).

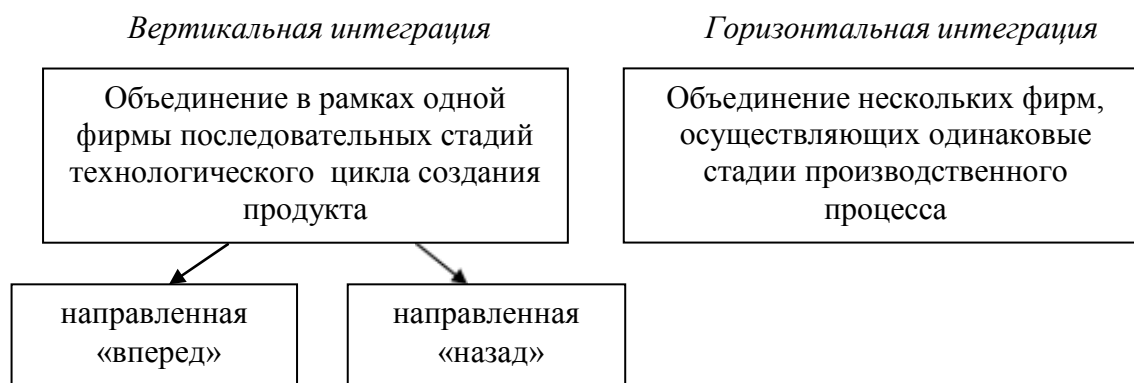


Рисунок 25 – Виды (типы) интеграции

Вертикальная интеграция преследует цель усиления конкурентоспособности фирмы путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.

Любая фирма в рамках конкретной отрасли является поставщиком и потребителем в системе трансформации сырья в конечный продукт, т. е. занимает определенное звено в отраслевой «цепочке ценностей» (*поставщик-производитель-потребитель*).

Стратегия вертикальной интеграции предполагает расширение сферы деятельности фирмы за счет увеличения своей производственной цепочки. По степени участия фирмы в отраслевом производственном цикле различают полную и частичную интеграцию.

*Полная интеграция* происходит, когда фирма действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, т.е. участвует во всех этапах процесса преобразования. Создание вертикально интегрированных компаний может быть связано с решением такой стратегической задачи, как привлечение масштабных инвестиций. Следует учитывать, что полностью интегрированная компания медленнее адаптируется к новым технологиям, а проведение самих технологических изменений связано с большими затратами. Таким образом, высокая степень интеграции не оправдана в отраслях со сложной структурой.

*Частичная интеграция* – это создание позиции фирмы на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки; при этом могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.

По направленности различают прямую (прогрессивную) и обратную (регрессивную) вертикальную интеграцию (рисунок 26).



*Регрессивная интеграция (интеграция «назад»)* – это по существу ответ на вопрос, «производить самим или приобретать?» в пользу добавления технологической цепочки к основному виду деятельности. Такая форма интеграции в основном используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения и тем самым уменьшить зависимость фирмы от поставщиков.

*Прогрессивная интеграция (интеграция «вперед»)* осуществляется путем формирования собственных сетей распределения продукции, тем самым преследуется цель обеспечения контроля за сбытовыми каналами. Отсутствие такого контроля может привести к накоплению товарных запасов, частой недозагрузке производственных мощностей, что ведет в конечном итоге к нестабильности производства и невозможности получения дополнительной экономии.

Фирмой, выпускающей потребительские товары, интеграция «вперед» может осуществляться через франшизную сеть, за счет собственных продаж, созданием сети связанных обязательствами дилеров и/или собственных розничных магазинов. В ряде случаев деятельность по распределению товаров и проведению прямых продаж конечному потребителю приводит к снижению издержек и позволяет установить более низкие цены для покупателей за счет устранения традиционной дорогостоящей сети распределения.



Рисунок 26 – Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

Горизонтальная интеграция преследует цель усиления позиции фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями, создания совместных предприятий. Мотивацией выбора такого способа роста могут быть: достижение критической массы капитала для преодоления барьера входа на рынок; получение эффекта масштаба; нейтрализация конкурента; доступ к сбытовой сети или сегментам покупателей. Фирма в результате интеграции получает уже завоеванные рынки, подготовленную рабочую силу, налаженные связи с поставщиками. Часто сохраняется товарный знак, завоевавший доверие у потребителей. И все же наиболее существенным при данном способе роста является достижение положительной синергии.

*Синергия при горизонтальной интеграции* – это стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух и более организаций в рамках единой структуры. Например, большинство слияний направлено на увеличение рыночной стоимости компании.

*Стратегия диверсификационного роста.* Стратегия роста через диверсификацию, в отличие от интеграционного роста, предполагает выход за рамки отраслевой технологической цепочки, используя возможности, открывающиеся вне зоны традиционной деятельности фирмы, т.е. за пределами отрасли (рисунок 27). Такое направление развития оправданно, если производственная цепочка, в которой находится фирма, представляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности.

На сегодняшний день диверсификация деятельности фирмы является одним из самых распространенных и перспективных направлений роста и развития организаций, а в некоторых случаях – это единственный путь фирмы к выживанию. Большое количество фирм, начинавших свою деятельность в качестве узкоспециализированных предприятий, с течением времени сталкивается с необходимостью принятия решения о диверсификации своей деятельности.

		Тип стратегии	
		диверсификация	интеграция
Сферы деятельности	Новые	Конгломератная (чистая, связанная) диверсификация «дивергентные приобретения»	Вертикальная интеграция
	Сходные	Концентрическая (несвязанная) диверсификация «конвергентные приобретения»	Горизонтальная интеграция

Рисунок 27 – Виды (типы) диверсификации

Выделяют два типа (вида) стратегии диверсификации: концентрическую и конгломератную.

*Стратегия концентрической (синергической, связанной) диверсификации* предполагает при выходе фирмы за рамки своей промышленной цепочки наличие стратегических соответствий в технологическом и/или коммерческом плане между существующей деятельностью и новыми сферами бизнеса. Здесь основная цель – расширить потенциальный рынок и добиться эффекта синергии.

*Стратегия конгломератной (чистой, несвязанной) диверсификации* – освоение фирмой новых видов деятельности за пределами отраслевой производственной цепочки, имеющих слабые стратегические соответствия с ее существующим бизнесом. Целью является обновление хозяйственного портфеля для получения большей прибыли и снижение риска, причиной которого может стать взаимосвязанность и взаимозависимость отдельных видов деятельности фирмы.

Диверсификация может быть средством не только наступления, но и защиты.

*Стратегия сокращения* – это, по сути, стратегия отступления, которая предусматривает установление уровня целей организации ниже достигнутых в прошлом. К различным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего

тогда, когда показатели деятельности фирмы имеют тенденцию к ухудшению, при экономическом спаде или просто для выживания организации. В то же время для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации производства, способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности фирмы в целом

В рамках *стратегии сокращения*, которая по-другому называется *стратегия отступления*, может быть несколько альтернативных вариантов:

ликвидация, продажа бизнеса, сокращение и переориентация, дезинтеграция.

*Ликвидация* – наиболее радикальный вариант сокращения, связанный с полной распродажей материальных запасов и активов фирмы. При этом следует учитывать, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости самой организации. Это в основном связано с потерей при ликвидации нематериальных активов, составляющих в некоторых случаях наибольшую долю интегральных активов организации.

Наиболее привлекательным альтернативным вариантом данной стратегии может быть *продажа организации* фирме, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, например, в части стратегических соответствий с ее основной деятельностью.

*Сокращение и переориентация* применяются, когда у фирмы есть необходимость в сокращении части своей деятельности (продуктовой номенклатуры, рыночного присутствия, объема производства и т. п.), и отказе от производства нерентабельной продукции и плохо работающих каналов распределения. Здесь также предусматривается поиск эффективных путей сохранения или увеличения прибыли через сокращение количества операций.

*Дезинтеграция* как вариант стратегии сокращения предполагает отделение видов деятельности или отдельных операций, которые не доказали свою эффективность. Суть, образно выражаясь, в «отсечении лишнего». Дезинтеграция в рамках отраслевого индустриального цикла предусматривает отказ фирмы от определенных производственных цепочек и переход на внешние сделки с независимыми элементами маркетинговой системы отрасли.

Сокращение производственной цепочки в определенных условиях позволяет фирме: повысить адаптивность к внешним изменениям; сократить расходы на координацию; сосредоточиться на основном бизнесе и делать то, что она делает лучше всех; сократить риск, связанный с изменением технологии и/или изменением предпочтений покупателей; ускорить процесс разработки товаров.

#### *Портфельные стратегии*

Широкое применение в стратегическом менеджменте нашли портфельные методы анализа. В основном они применяются для анализа делового портфеля диверсифицированной фирмы, которая при таком подходе рассматривается как совокупность стратегических бизнес-единиц, входящих в ее структуру.

*Основная цель портфельного метода* – сформулировать для каждой из СБЕ, которые различаются потенциалом развития и получаемой прибылью, свою особую стратегию и распределить между ними ресурсы фирмы. Структура рынка, клиенты и отношения с ними, потенциал рынка, отношения конкуренции, а также изменения внешней среды различны для большинства направлений деятельности фирмы и не позволяют разрабатывать для них одинаковые стратегии.

*Матрица хозяйственного портфеля* представляет собой двумерную модель-таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждой СБЕ диверсифицированной фирмы. Она может быть построена на основе любой пары таких показателей, как: темп роста спроса; относительная доля рынка; долгосрочная привлекательность отрасли; конкурентная позиция фирмы; стадия жизненного цикла отрасли или данного продукта; стратегические соответствия между различными СХП фирмы.

В рамках портфельного метода необходимо предпринять следующие шаги:

- установить иерархию уровней анализа, начиная с нижнего уровня – отдельных продуктов и заканчивая верхним – уровнем СБЕ;
- выделить показатели позиционирования, которые будут использованы в матричном анализе;
- определить параметры матрицы, чтобы внести ясность в отношении исходной информации и выбора переменных, по которым проводится анализ портфеля;
- создать и проанализировать базу данных по разнообразным критериям привлекательности рынка, конкурентной позиции фирмы и другим показателям, используемым в конкретном матричном методе;
- построить матрицу делового портфеля фирмы, дающую представление о текущем (фактический портфель) и перспективном (целевой портфель) его состоянии;
- проанализировать портфель в динамическом режиме, прослеживая развитие каждой бизнес-единицы во времени;
- принять решение относительно стратегии развития каждой бизнес-единицы и распределения между ними ресурсов фирмы с целью создания гармоничного портфеля.

При практическом использовании матриц как аналитического инструмента портфельного менеджмента любой бизнес можно поместить в матрицу в виде круга, размер которого пропорционален объему продаж данной СБЕ.

Различными авторами и консультационными фирмами разработаны следующие *матричные методы оценки диверсифицированных компаний*:

- матрица рост-доля рынка, разработанная Бостонской консалтинговой группой БКГ;
- матрица общественного сектора, разработанная Дж. Монтанари и Дж. Брэкером;

- матрица возможностей товар-рынок, предложенная известным американским специалистом по стратегическому менеджменту Игорем Ансоффом;
- матрица привлекательность отрасли-сильные стороны (конкурентоспособность) СЕБ, разработанная фирмами «Дженерал Электрик» и «Мак Кинси»;
- матрица направленной политики, разработанная Британско-Голландской химической компанией Shell (Shell/ДРМ);
- матрица анализа эволюции рынка, разработанная Чарльзом В.Хофером и Деном Шенделем (Hofer/Schendel);
- матрица жизненного цикла отрасли, разработанная консалтинговой компанией Артур. Д. Литтл (ADL\LC).

Каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки, и их следует рассматривать не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие методы, одновременное использование которых позволяет повысить качество принимаемых стратегических решений.

Матрица «темпа роста — доля рынка», разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) в 1972 г., является классической портфельной моделью и, вероятно, самым распространенным методом анализа СБЕ диверсифицированных фирм.

В матрице БКГ используются два критерия: *темпа роста рынка* и качестве индикатора привлекательности (откладывается по вертикальной оси); *относительная доля рынка* в качестве индикатора конкурентной позиции (откладывается по горизонтальной оси). Матрица состоит из четырех квадрантов, образованных линиями раздела вертикальной и горизонтальной оси. Каждый из этих квадрантов описывает существенно отличающуюся ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения инвестирования и выработки стратегии для отдельных СБЕ (рисунок 28).

Разделение темпа роста рынка на высокий и низкий может производиться произвольно. Часто используются варианты разделения с учетом темпа роста базового рынка выше или ниже, чем в целом по экономике, а также темпа роста на уровне 10% в год.

Соответственно СБЕ, действующие в быстрорастущих отраслях, попадают в квадранты с высокими темпами роста. В свою очередь, СБЕ в медленнорастущих отраслях попадают в квадранты с низкими темпами роста. Считается, что быстро растущие рынки являются более привлекательными, так как СБЕ имеют возможность добиться увеличения своей доли на них без особых усилий. В то же время присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в средствах финансирования роста. И наоборот, СБЕ на рынке с низким темпом роста или отсутствием такового не нуждаются в дополнительном инвестировании для своей деятельности.

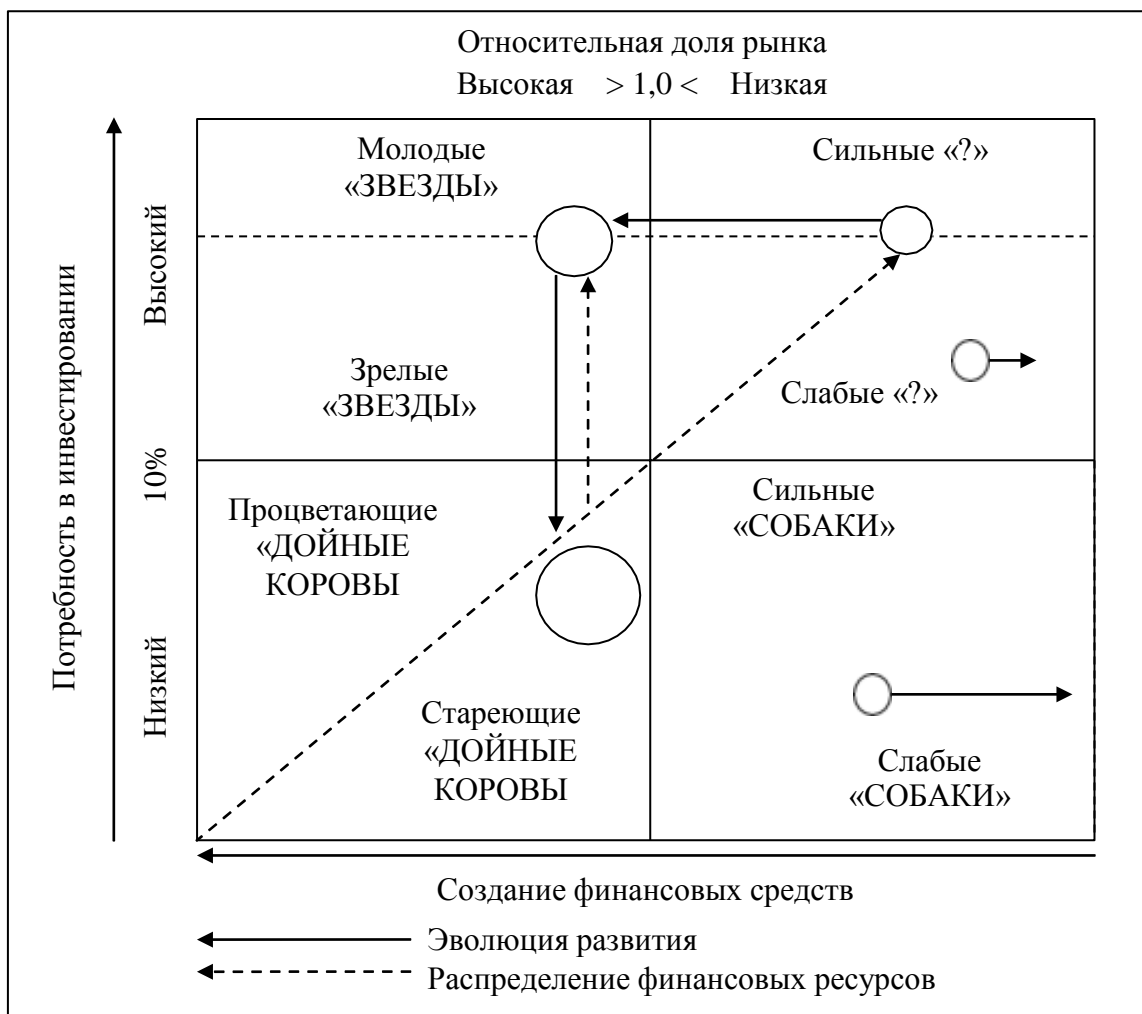


Рисунок 28 – Матрица «темпа роста – доля рынка»

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка СБЕ фирмы к доле рынка основного конкурента, которое может быть выражено коэффициентом доли рынка (КДР).

Возможны следующие варианты:

- КДР = 1,0 – (граница раздела оси «доля рынка») означает равенство рыночных долей СБЕ фирмы и основного конкурента;
- КДР > 1,0 – высокая относительная доля рынка СБЕ фирмы, означает преимущество по издержкам над конкурентами, обусловленное эффектом опыта и экономией на масштабах производства;
- КДР < 1,0 – низкая относительная доля рынка СБЕ фирмы, характеризует слабую конкурентную позицию, которая определяется более высокими, чем у конкурентов, издержками.

Например, если СБЕ фирмы принадлежит 15% рынка, а основным конкурент владеет долей в 30%, относительная доля СБЕ составит 0,5. Для конкурента соответствующая доля равна 2, что означает его двукратное превосходство.

При динамическом анализе портфеля можно проследить эволюцию СБЕ фирмы во времени. Успешное развитие, связанное с эффективными

действиями по управлению хозяйственным портфелем фирмы, определяется следующей последовательностью развития конкретной СБЕ:

«*знак вопроса*» (вход на перспективный рынок) –

«*звезда*» (результат агрессивной стратегии увеличения доли рынка, связанной с достижением внутреннего конкурентного преимущества) –

«*дойная корова*» (результат стабилизации рынка и стратегии удержания лидерства по издержкам).

Неудачное развитие возможно в случаях, когда «*звезда*» утрачивает полицию лидера, теряет конкурентные преимущества и становится «*знаком вопроса*», а по мере замедления роста рынка превращается в «*собаку*».

Анализ *фактического портфеля* позволяет также оценить степень его сбалансированности. Возможные варианты:

– *гармоничный портфель*. В состав такого портфеля входят СХП, способные приносить краткосрочную прибыль и быть источниками финансовых средств, а также СХП, способные обеспечить долгосрочные интересы диверсифицированной фирмы. Таким образом, в портфеле поддерживается равновесие между СХП, приносящими доходы и требующими инвестиций;

– *портфель с избытком СБЕ на рынках с низкими темпами роста*. Несмотря на положительные текущие финансовые результаты, отсутствует потенциал роста фирмы, что делает ее весьма уязвимой в будущем;

– *портфель с преобладанием СБЕ на перспективных рынках*. Фирмы с таким портфелем испытывают финансовые трудности, связанные с недостатком средств для сохранения своей доли рынка и дальнейшего развития СБЕ. Даже при наличии хороших перспектив данная ситуация может привести к потере независимости фирмы, которая рискует завязнуть в долгах или может быть поглощена сильным конкурентом.

Построение фактического портфеля является началом стратегического планирования. Исходя из этой позиции, должны строиться *целевые портфели*. Как уже было отмечено ранее, необходимо представлять развитие каждого СБЕ во времени и с учетом прошлых тенденций и прогнозирования их развития планировать будущую позицию каждой бизнес-единицы в составе целевого портфеля диверсифицированной фирмы.

*Достоинства* матрицы БКГ прежде всего связаны с ее наглядностью и простотой применения. Данный портфельный метод обеспечивает наглядный и выразительный синтез деятельности диверсифицированной фирмы, что упрощает коммуникацию. Использование объективных индикаторов привлекательности рынка и конкурентной позиции снижает риск субъективизма. Продолжая рассматривать преимущества, также следует выделить то, что матрица «рост-доля» дает возможность:

- оценить баланс хозяйственного портфеля фирмы;
- определить границы стратегического плана;
- наметить четкие задачи (характер стратегии развития) для каждой СБЕ, соответствующие ее положению в портфеле;

- установить взаимосвязь между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями;

- выделить приоритеты распределения ресурсов.

Однако имеются определенные ограничения, снижающие практическую применимость матрицы БКГ. Ее главные *недостатки* состоят в следующем:

- оценка привлекательности рынка только по показателю темпа роста и оценка конкурентной позиции по относительной доле рынка являются сильно упрощенными и справедливыми только при стабильных условиях;

- использование допущений о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику применимой лишь при наличии эффектов опыта, т. е. в отраслях с массовым производством;

- методика исходит из понятия «*внутреннего конкурентного преимущества*» и не учитывает ориентацию на создание «*внешнего конкурентного преимущества*», которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. С этой точки зрения «собаки» могут быть вполне рентабельны;

- могут возникнуть проблемы измерений. По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка: экстраполяционно или на основе прогнозирования?;

- не учитываются стратегические соответствия между отдельными видами бизнеса, т.е. предполагается, что СБЕ фирмы полностью автономны;

- выводы, сделанные на основании анализа портфеля, неконкретны и дают только общую стратегическую ориентацию, требующую уточнений.

Матрица общественного сектора, разработанная Дж. Монтанари и Дж. Брэкером. Матрица БКГ была разработана для использования коммерческими организациями. Однако впоследствии выяснилось, что она может быть полезна и организациям общественного сектора, в частности функционирующим в условиях конкуренции. Таким не заинтересованным в прибыли и положительных денежных потоках организациям было рекомендовано использовать модифицированную матрицу роста-оборота (особенно если в будущем возможна их полная приватизация). Если анализ показывает, что большая часть оборота организации приходится на товары/услуги на медленно растущих рынках, в качестве возможного варианта повышения эффективности их деятельности рассматривается приватизация.

Аналогичные принципы легли в основу матрицы организаций общественного сектора, разработанной Дж. Монтанари и Дж. Брэкером. В данной модели портфельного анализа для оценки положения организаций используются два параметра (рисунок 29):

- общественная потребность и политическая поддержка, выражающаяся в финансовых средствах;

- способность к эффективному обслуживанию.

*Позиция «Звезда общественного сектора»* означает, что финансирование приоритетных для населения и других заинтересованных групп (особенно тех, кто контролирует распределение ресурсов) услуг будет находиться на высоком



уровне, а наличие ресурсов обеспечит эффективное обслуживание.

Организация должна иметь в своем портфеле несколько «звездных» услуг. Они не только хорошо финансируются, но и их высокая ценность способствует повышению репутации организации и практически гарантирует дальнейшую политическую и финансовую поддержку разработки новых услуг. «Звездные» услуги, по мнению авторов матрицы, обеспечивают возможность маневра ресурсами, их использование для предоставления новых «горячих» услуг.

		Общественная потребность и политическая поддержка	
		Высокая	Низкая
Способность к эффективному обслуживанию	Высокая	«Звезда общественного сектора»	«Золотое руно»
	Низкая	«Горячий политический вопрос»	«Скрытый вопрос»

Рисунок 29 – Матрица общественного сектора

*Позиция «Горячий политический вопрос»* характеризует пользующиеся большим спросом, но неэффективные (в силу своей новизны или неадекватности представления) услуги.

*Позиция «Золотое руно»* включает услуги высокого уровня, общественная потребность в которых снижается. Весьма вероятно, что организация рассматривает возможности сокращения финансирования, необходимого на оплату персонала, занятого предоставлением этих услуг, и выделяемых ресурсов. Однако, в случае государственной поддержки они могут быть вновь возобновлены.

И, наконец, *позиция «Скрытый вопрос»* отражает тот факт, что низкая приоритетность (соответственно неадекватное финансирование) услуги отнюдь не стимулирует высокий уровень обслуживания, еще больше уменьшая вероятность поддержки. Несомненно, что финансирование службы или подразделения, имеющих на своем счету слишком много «скрытых вопросов», будет сокращено.

Представленная аналитическая техника позволяет организации распределять усилия, направленные на предоставление новых, поддержание или восстановление определенных общественных услуг. Кроме того, данная портфельная матрица прекрасно иллюстрирует различные ситуации, когда организации общественного сектора нуждаются в формировании определенного восприятия их преимуществ заинтересованными группами.

Матрица «привлекательность отрасли (рынка) – сильные стороны (конкурентоспособность) СЕБ» GE/Mc Kinsey. Данная модель портфельной матрицы была разработана компанией «Дженерал электрик» совместно с консалтинговой фирмой «Мак Кинси и Ко» в начале 70-х годов XX века. В литературе по стратегическому менеджменту и маркетингу кроме двух вышеуказанных названий, отражающих параметры и родителей аналитической модели, встречаются и другие, подчеркивающие ее форму, как например, «экран бизнеса» или «пузырьковая диаграмма».

Позиционирование различных СЕБ ведется в системе координат, вертикальной осью которой является долговременная привлекательность отрасли, в которой функционирует СЕБ, а горизонтальной осью – сильные стороны (конкурентоспособность) СЕБ в ее отрасли. Каждая из этих осей фиксирует многофакторную, многоаспектную интегральную оценку данных параметров.

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

Методика построения матрицы *GE/Mc Kinsey* рекомендует выполнить следующие действия:

1. Оценить степень долговременной привлекательности отрасли, для чего: а) установить и отобрать ключевые факторы, отвечающие специфике данного отраслевого рынка (критерии определения долговременной привлекательности отрасли). Ими могут быть: размер и прогнозируемый темп роста рынка; сезонные и циклические факторы; острота конкуренции; фактическая и прогнозируемая прибыльность отрасли; потребность в капитале; технологическая стабильность; формирующиеся в отрасли возможности и угрозы; социальные, политические, законодательные и экологические факторы. б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость с точки зрения корпоративных целей (более важному фактору дается более высокий вес, и наоборот, сумма весов равняется единице);

в) определить рейтинг отрасли по каждому фактору (критерию) пункта а) по пятибалльной шкале (или десятибалльной) от 1 – наименее привлекательный фактор до 5 – очень привлекательный. Например, если фирма стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то фактор роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет угрозу для фирмы;

г) умножив вес (пункт б) на рейтинг (пункт в), получить взвешенный рейтинг привлекательности. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов привлекательности характеризует интегральную оценку привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5 (при использовании пятибалльной шкалы), а минимальная 1.

Рейтинги привлекательности рассчитывают для каждой отрасли, представленной в портфеле компании. Показатель привлекательности определяет ее положение на вертикальной шкале, которая разбивается на три

равные части, характеризующие уровни привлекательности: высокая, средняя, низкая. Пример такой оценки отражен на таблице 23.

Таблица 23 – Пример оценки привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Рост	0,2	5	$0,2*5=1$
2. Технологическая стабильность	0,5	2	$0,5*2=1$
3. Прибыльность	0,2	1	$0,2*1=0,2$
4. Размер	0,1	5	$0,1*5=0,5$
Оценка привлекательности отрасли			$1+1+0,2+0,5=2,7$

2. Используя аналогичную процедуру, оценить количественную меру сильных сторон (конкурентоспособности) СЕБ. Интегральная оценка конкурентной позиции СЕБ в ее отрасли определяет ее положение на горизонтальной оси матрицы, которая показывает, заслуживает ли конкурентоспособность СЕБ быть отнесена к слабым, средним или сильным. Ключевыми факторами успеха, отражающими сильные стороны (конкурентоспособность) СЕБ, могут быть: относительная доля рынка, способность быть на уровне или превзойти конкурентов по качеству продукции и сервису, знание покупателей и рынков, относительное состояние удельных затрат, наличие компетентности в ключевых областях, норма прибыли в сопоставлении с конкурентами, технологические возможности, качество управления (квалификация руководства) и т.д.

Пример такой оценки отражен в таблице 24.

Таблица 24 – Пример оценки конкурентной позиции бизнес-единицы (товара)

Ключевые факторы успеха	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Исследовательский потенциал	0,3	5	$0,3*5=1,5$
2. Издержки производства	0,2	2	$0,2*2=0,4$
3. Качество продукции	0,2	3	$0,2*3=0,6$
4. Доля рынка	0,3	1	$0,3*1=0,3$
Оценка привлекательности отрасли			$1,5+0,4+0,6+0,3=2,8$

Таким образом, матрица GE/Mc Kinsey имеет размерность 3x3 и состоит из 9 ячеек (квадратов).

3. Все СЕБ корпоративного портфеля позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу в виде кружков или «пузырьков». При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапе 1 и 2 интегральными оценками соответствующих СЕБ, площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а доли в круге отражают долю СЕБ на рынке (в отрасли). Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным только тогда, когда его текущее состояние проецируется в будущее. Для этого следует оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентоспособность СЕБ. Менеджеры должны понять, произойдет ли в будущем улучшение или ухудшение корпоративного портфеля? Существует ли разрыв между его прогнозируемым и желаемым состоянием? Если ответ положителен, то ожидаемый разрыв должен служить стимулом для пересмотра корпоративной миссии, целей и стратегий.

В литературе по стратегическому менеджменту и маркетингу итоговая модель матрицы GE/Mc Kinsey представлена по-разному, чаще всего встречается матрица, представленная на рисунке 30.

		Конкурентная позиция		
		Хорошая	Средняя	Плохая
Привлекательность отрасли	Высокая	<i>Успех</i>	<i>Успех</i>	<b>Вопросительный знак</b>
	Средняя	<i>Успех</i>	<b>Средний бизнес</b>	<i>Поражение</i>
	Низкая	<b>Доходный бизнес</b>	<i>Поражение</i>	<i>Поражение</i>

Рисунок 30 – Матрица «Mc Kinsey»

Внутри матрицы выделяют девять зон, в которых позиционируют все составляющие портфеля (бизнес-единицы или товарные группы).

При анализе матрицы следует учитывать, что СЕБ (товарные группы), позиционированные в зоне «*Вопросительный знак*», могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме необходимо приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Зона «*Доходный бизнес*» является источником финансовых поступлений, но и таит в себе опасность преждевременного падения спроса на продукцию фирмы из-за низкой привлекательности отрасли. Зона «*Средний бизнес*» неоднозначна для судьбы СЕБ и решение по отношению к ней может быть принято только по результатам полного анализа баланса портфеля бизнесов (товаров). Рациональный баланс портфеля предполагает преимущественное присутствие бизнесов, находящихся в зонах «*Успех*», относительно малочисленную группу бизнесов в зоне «*Вопросительный знак*» и строго ограниченное число бизнесов в зоне «*Доходный бизнес*», количество которых должно быть достаточным для того, чтобы инвестировать поддержку «*успешных*» бизнесов и «*вопросительных знаков*».

Таким образом, модель GE/Mc Kinsey дает определенное ранжирование всех бизнесов корпорации (СЕБ) как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе. Кроме

дифференцированной оценки СЕБ преимуществами данной модели портфельной матрицы являются более широкая область применения (в отличие от матрицы БКГ данный метод не исходит из какой-либо частной гипотезы), большая глубина и совершенство (по сравнению с матрицей БКГ здесь дается многофакторная интегральная оценка параметров модели), гибкость (поскольку эти факторы, показатели выбираются исходя из конкретной ситуации).

Вместе с тем исследователи отмечают и слабые стороны модели: опасность субъективизма при оценке позиций СЕБ, потребность в большом количестве информации, сложность и утомительность измерений, статичность и отражение только заданного планового периода, общий характер итоговых рекомендаций.

Матрица жизненного цикла ADL/LC. В основе подхода к портфельному анализу консалтинговой фирмы Артур Д. Литтл (ADL – аббревиатура названия фирмы Artur D. Little) лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес-единицы (LC – сокращение от Life Cycle – жизненный цикл), в соответствии с которой каждая отрасль и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из четырех стадий жизненного цикла: рождение, рост (развитие), зрелость и старение (спад).

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса (СЕБ) может занимать одну из 5 конкурентных позиций: ведущую (доминирующую), сильную, заметную (благоприятную), прочную или слабую, выделяют еще одну позицию – нежизнеспособную, которая, однако, чаще всего не рассматривается.

Таким образом, матрица ADL/LC имеет размерность 5x4. В ней все отдельные СЕБ диверсифицированной компании расположены в одной из 20 ячеек – согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырем стадиям жизненного цикла (рисунок 31).

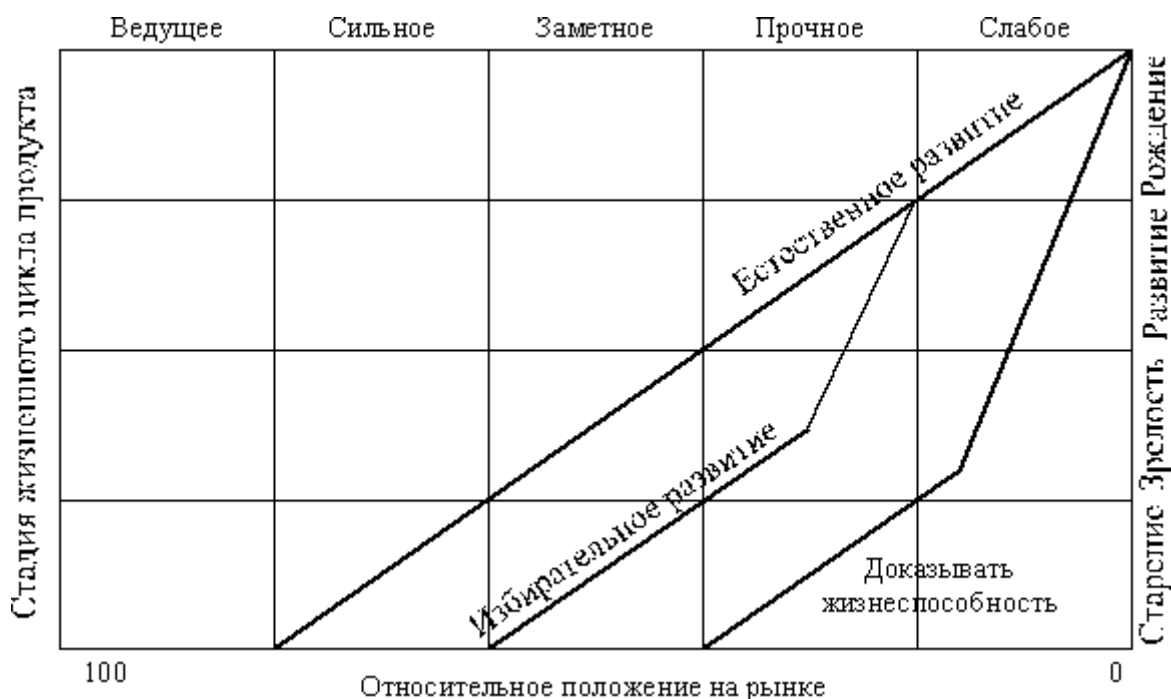


Рисунок 31 – Матрица жизненного цикла ADL/LC

Таблицы 25 и 26 содержат подробные характеристики стадий жизненного цикла отрасли и конкурентных позиций СЕБ.

Таблица 25 – Характеристики стадий жизненного цикла отрасли

Факторы	Стадия жизненного цикла			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
Темп роста	?	Выше темпа роста ВВП	Ниже темпа роста ВВП	Меньше нуля
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Постоянно	Сокращающееся
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребителей	Отсутствует	Некоторое, агрессивность покупателей	Наличие определенных покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Объем продаж	Быстро растет	Быстро растет	Достигает предельно высокого уровня	Падает
Прибыль	Отсутствует, все поглощают инвестиции	Появляется и быстро растет	Достигает максимального уровня, стабилизируется или начинает медленно снижаться	Снижается
Поток денежной наличности (Cash Flow)	Отрицательный, так как поглощается на развитие рынка	Может оставаться отрицательным	Становится положительным и постепенно нарастает	Снижается медленнее, чем прибыль

В матрице ADL/LC задается многофакторная интегральная оценка как конкурентной позиции СЕБ, так и жизненного цикла отрасли. Методики расчета указанных параметров совпадают с теми, которые были рассмотрены при анализе модели GE/Mc Kinsey. Отличия заключаются в выборе конкретных факторов и их общей совокупности. В модели ADL/LC в расчете конкурентной позиции используются до 6 переменных (факторов), а жизненного цикла – до 10.

Таблица 26 – Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая)	Данную позицию в отрасли может занимать только один представитель бизнеса (если таковой вообще имеется). Он устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Такая позиция часто является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению
Сильная	Такой вид бизнеса выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет.
Заметная (благоприятная)	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот вид бизнеса характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Обычно в этом случае ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.
Прочная	В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то небольшая часть большого рынка или определенный тип продукции. Может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.
Слабая	Вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для компании. Слабость может объясняться самой спецификой бизнеса (слишком малый его размер или отсутствие важных ресурсов для поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. Такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.
Нежизнеспособная	Такой вид бизнеса не имеет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Можно попытаться на некоторое время продлить его существование либо ликвидировать (деинвестировать) СЕБ

В соответствии с полученными интегральными оценками параметров каждой конкурентной СЕБ организации все отдельные бизнесы заносятся в конкретные клетки и точки матрицы. Каждая клетка матрицы ADL/LC характеризует бизнес с разных сторон, но при этом 4 аспекта являются ведущими:

- 1) каждый бизнес имеет свою конкурентную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL/LC;
- 2) для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- 3) каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;

4) для каждой клетки характерны свои возможные стратегические маршруты по линии *Естественного развития* и линии *Избирательного развития*, а также свой набор так называемых «типовых стратегических уточнений».

Для всех ячеек матрицы, которые пересекает та или иная линия развития возможен выбор как минимум из 2 альтернатив будущего стратегического маршрута. Так, для бизнеса, попавшего в клетку *Прочная – Развитие* возможен стратегический выбор между линиями *Естественное развитие* и *Избирательное развитие*. По СЕБ, оказавшимся в таких ячейках, сначала делается выбор одного конкретного стратегического маршрута, затем в рамках данного маршрута выбирается возможная типовая стратегия, которая впоследствии конкретизируется выборкой из набора типовых стратегических уточнений. Фирма Artur D. Little предлагает 24 такие стратегии (таблица 27).

Таблица 27 – Типовые стратегические уточнения (ТСУ) по модели ADL/LC

№	Наименование уточненной стратегии	№	Наименование уточненной стратегии
1	Прямая интеграция	13	Новые продукты/новые рынки
2	Обратная интеграция	14	Системное повышение эффективности
3	Вхождение в рынок	15	Рационализация рынка Действия при национализации рынка
4	Первичное развитие рынка	16	Полная рационализация бизнеса
5	Увеличение производственных мощностей	17	Улучшение ассортимента продукта
6	Рационализация дистрибьюторской системы	18	Совершенствование продукта
7	Развитие производства за рубежом	19	Традиционные продукты/новые рынки
8	Развитие бизнеса за рубежом	20	Традиционные продукты/традиционные рынки
9	Экспорт традиционного продукта	21	Переход на эффективную технологию
10	Лицензирование за рубежом	22	Традиционное снижение стоимости
11	Осторожные действия (Полная рационализация)	23	Обеспечение выживания
12	Новые продукты/традиционные рынки	24	Отказ от бизнеса

Выбор уточненной стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию, который является *уникальным* вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования путем позиционирования СЕБ позволяет проанализировать положение бизнес-единиц и выработать обобщенные рекомендации их стратегического развития.

Посредством специальных процедур и аналитических инструментов производится стратегическая балансировка всего бизнес-портфеля организации. Достижение сбалансированности бизнес-портфеля по модели ADL/LC осуществляется по следующим критериям:



а) на заданную стратегическую перспективу делается балансировка развития бизнесов с учетом стадий жизненного цикла соответствующих рынков;

б) бизнес-портфель балансируется (а по возможности и оптимизируется) по размеру суммарного потока денежной наличности;

в) проводится балансировка по показателю RONA (RONA – аббревиатура Return On Net Assets, что дословно означает «возврат на чистые активы»), то есть по показателю средневзвешенной нормы прибыли на чистые активы;

г) бизнес-портфель балансируется по всем другим показателям.

Так, например, если в каждой ячейке матрицы привести цифру, которая будет показывать вклад данной ячейки в определенный показатель (это может быть доля объема продаж и активов СЕБ в продажах и активах корпорации), а затем просуммировать указанные значения по строкам и столбцам матрицы, то по относительному распределению финансовых индикаторов по оси жизненного цикла (суммарному значению каждого ряда) можно судить о сбалансированности бизнес-портфеля организации. Крайне несбалансированным будет такой бизнес-портфель, в котором виды бизнеса в стадии старения дают 70% продаж корпорации.

Преимущество матрицы жизненного цикла заключается в том, что она показывает распределение СЕБ диверсифицированной компании с учетом стадии эволюции отраслей. Используя ее, аналитик получит определение положения и вклада каждой СЕБ в корпоративный бизнес-портфель; полную картину бизнес-портфеля, в которой не упускается ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса. Таким образом, матрица жизненного цикла открыла путь более конкретному стратегическому планированию и управлению, а не «усредненному».

Однако, модели ADL/LC, как и всем портфельным матрицам, присущи свои слабые стороны, которые накладывают на ее применение определенные ограничения:

1. Целесообразность применения модели, а также точность и качество ее результатов существенным образом зависят от правильности определения как уже пройденного, так и будущего отрезка пути реальной траектории жизненного цикла каждого конкретного рынка. А решить эту задачу в условиях современного турбулентного развития практически любого рынка очень даже не просто.

2. В матрице не рассматриваются стратегии, которые предлагают существенное изменение жизненного цикла отрасли и предусматривают соответствующие действия, направленные на такие изменения. Поэтому некритическое или излишне механическое применение модели может помешать организации разработать стратегии, учитывающие возможность изменения соответствующих циклов.

3. Матрица ADL/LC очень многовариантна, но при этом стратегический выбор почти всегда жестко детерминирован, а в целом модель весьма алгоритмична и схематична.

Следовательно, негибкое, и/или неадекватное, и/или нетворческое ее применение может привести к ошибочным стратегическим решениям.

Подход ADL/LC особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применит необходимую стратегию.

Стратегии управления корпорацией как единым комплексом (родительские стратегии)

Стратегия управления корпорацией как единым комплексом, которую иногда называют родительской (головная структура компании действительно выступает по отношению к дочерним фирмам, как родители в семье по отношению к своим детям, которые, хотя и могут быть юридически самостоятельными, но экономически и организационно остаются зависимыми), основывается на оптимизации сочетания автономии стратегических хозяйственных подразделений (дочерних обществ) с централизацией контроля со стороны головной структуры (основного общества) над их деятельностью.

Родительские стратегии:

- стратегия распределения полномочий;
- стратегия направленности;
- финансово-инвестиционная стратегия;
- стратегия достижения синергетического эффекта.

### **3 Деловые стратегии**

*Деловая стратегия* – это комплекс мер для успешного функционирования и развития стратегической бизнес-единицы с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции

*Цель деловой стратегии* установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании.

Центральным моментом в стратегической ориентации фирмы является *выбор базовой стратегии конкуренции* относительно определенной сферы бизнеса. По сути, это выбор конкурентного поведения на рынке, создающего устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель фирмы относительно данного товара/услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, выбран тип конкурентного преимущества.

*Стратегическая цель фирмы* выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает ориентацию на весь рынок или на отдельный рыночный сегмент.

Базовые конкурентные стратегии различаются в зависимости от того, на какое преимущество они опираются – *внутреннее*, основанное на преимуществе по издержкам, или *внешнее*, базирующееся на уникальности продукции.

При формулировании конкурентной стратегии фирме необходимо исследовать определенные факторы (рисунок 32). Фирма, исходя из этой информации, может: определить конкурентное преимущество, в отношении которого у нее наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

К ключевым факторам успеха (КФУ), влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

– *технологические*: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;

– *производственные*: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производительная гибкость;

– *маркетинговые*: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;

– *управленческие*: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;

– *прочие*: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, доступ к финансовым ресурсам, умение защищать интеллектуальную собственность.

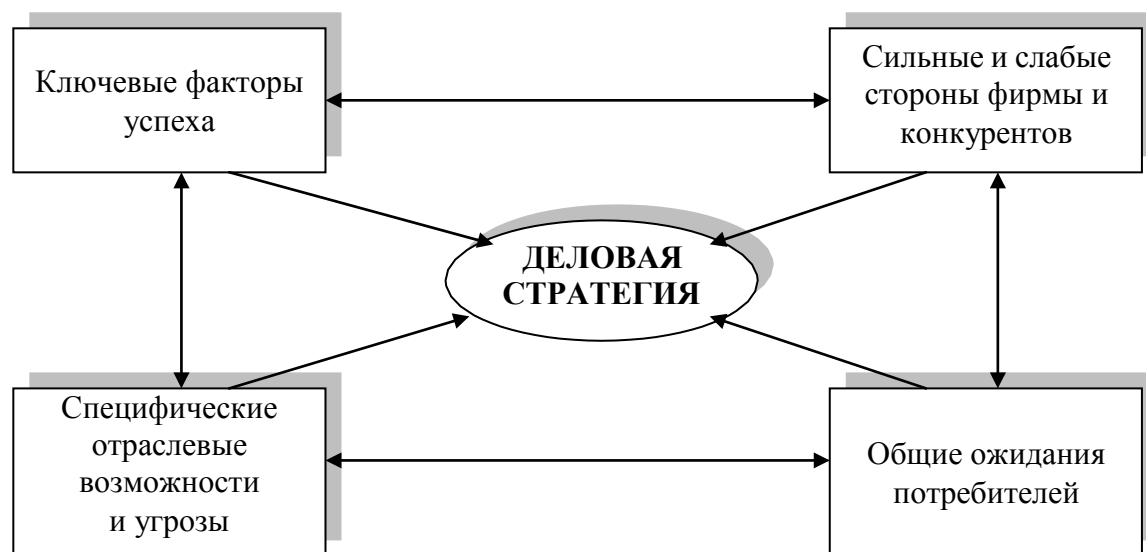


Рисунок 32 – Формулирование стратегии конкуренции

Следует учитывать, что КФУ различны для различных отраслей.

М. Портер по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил *три базовые стратегии конкуренции* (рисунок 33):

- *стратегия лидерства по издержкам*;
- *стратегия дифференциации*;
- *стратегия фокусирования на издержках или дифференциации*.

*Стратегия лидерства по издержкам*

При выборе *стратегии лидерства по издержкам* фирма пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же

товаром. Она ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При этом фирма концентрирует внимание и усилия не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. Кроме того, данная стратегия обеспечивает максимально широкие границы потенциального рынка.



Рисунок 33 – Базовые стратегии конкуренции по М. Портеру

*В центре внимания* всей стратегии – *создание внутреннего конкурентного преимущества*, которое может быть достигнуто более высокой производительностью и эффективной системой управления издержками. Цель фирмы в данном случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли

К *основным факторам* перевеса по издержкам можно отнести: использование преимуществ, обусловленных эффектами масштаба и опыта; тщательный контроль за постоянными расходами; высокий технологический уровень производства; более сильную мотивацию персонала; привилегированный доступ к источникам сырья. Как правило, эти преимущества проявляются при изготовлении стандартной продукции массового спроса, когда возможности дифференциации ограничены и спрос эластичен по цене, а вероятность переключения потребителей товара на другие велика.

*Недостатки*, присущие стратегии минимизации издержек:

- методы снижения затрат могут легко копироваться конкурентами;
- технологические прорывы могут нивелировать имеющиеся внутренние конкурентные преимущества, связанные с накопленным опытом;

– из-за чрезмерной ориентации на снижение затрат — недостаточность внимания к изменениям требований рынка.

*Риски*, связанные со стратегией лидерства по издержкам:

– чрезмерный акцент на эффективность может привести к ослаблению внимания фирмы на изменяющиеся требования покупателей, как следствие - к неспособности своевременно выявить необходимые изменения, которые нужно внести в товар для поддержания его конкурентоспособности;

– многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы, что представляет повышенную угрозу со стороны вновь пришедших фирм и фирм-имитаторов;

– технологические изменения, которые обесценивают предшествующий опыт как один из основных источников снижения издержек;

– инфляция издержек, снижающая разницу в ценах, создает опасность со стороны конкурентов, применяющих дифференциацию продукции;

– в отраслях по производству товаров широкого потребления риск от стратегии низких издержек значительно выше.

#### *Стратегии дифференциации*

*Дифференциация* – это концепция, описывающая разнообразие предложения, что тесно связано с понятием *сегментации* как концепцией, описывающей разнообразие спроса. Разнообразие спроса рождает разнообразие предложения, которое может проявляться на двух уровнях: между конкурентами по однотипной продукции и между товарами/услугами одного производителя, ориентированными на разные рыночные сегменты.

Основной *целью каждой стратегии дифференциации* является придание товару/услуге отличительных от аналогичных конкурирующих товаров/услуг свойств, которые создают «покупательскую ценность», связанную с преимуществом изделия, времени, места, сервиса и т. п. *Ценность для покупателей* – это полезность или полное удовлетворение, которое они получают при использовании товара, а также минимальные операционные издержки в течение всего срока его службы.

*Центральный момент* данной стратегии – понимание нужд покупателя, а ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателем, и он готов платить за эту уникальность цену выше среднеотраслевой. В этом случае можно говорить, что определенным набором качеств эксклюзивного товара/услуги фирма создает постоянную группу покупателей в конкретном рыночном сегменте, т.е. почти мини-монополию. Здесь, в свою очередь, предполагается, что в отрасли может быть несколько успешных фирм-дифференциаторов. Это можно представить как сегментирование покупателей на различные подгруппы, предъявляющие определенные, но разные требования.

В отличие от стратегии лидерства по издержкам, которое может быть получено только одним способом – путем эффективной структуры затрат, дифференциации можно добиться различными путями. Выделим *три основных подхода, используемые в стратегии дифференциации*:

1) разработка таких характеристик товара, которые *снижают совокупные затраты* покупателя по эксплуатации продукции фирмы-производителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и т. п.);

2) создание особенностей товара, *повышающих результативность его применения* потребителем (дополнительные функции, дополняемость с другим изделием, взаимозаменяемость и т. п.);

3) придание товару черт, *повышающих степень удовлетворения* покупателя (статус, имидж, стиль, образ жизни и т. п.).

По характеру направленности можно выделить инновационную и маркетинговую стратегии дифференциации.

*Инновационная стратегия дифференциации* – это реальная дифференциация, связанная с производством действительно различающихся товаров с использованием различных технологий. Данная стратегия предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров, технологий или модернизаций и модификаций существующей продукции. Здесь дифференциация затрагивает не только саму продукцию, но и реализуемую технологию, что требует учета фактора научно-технического прогресса.

*Маркетинговая стратегия дифференциации* предполагает достижение конкурентных преимуществ созданием отличительных свойств, связанных не с самим продуктом, а с его *ценой, упаковкой, методами доставки* (товары на дом, книга – почтой и т. п.); *размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием* (гарантии, сервис и т. п.), *торговой маркой*, которая создает особенный имидж.

*Условия успешной дифференциации:*

– отраслевой рынок имеет сложную структуру, спрос неэластичен по цене, т.е. преобладает неценовая конкуренция;

– повышение цены, приемлемой для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет фирма, на производство и поддержание элемента дифференциации;

– фирма должна быть способной защитить свой элемент дифференциации, чтобы конкуренты не могли его немедленно воспроизвести;

– наличие ряда успешных товарных марок; если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, фирма должна сформировать сигналы, чтобы добиться его известности.

При успешной дифференциации фирма добивается большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену за эксклюзивный товар.

Стратегия дифференциации обычно требует дополнительных инвестиций, особенно в НИОКР и операционный маркетинг. Практически любой элемент дифференциации, направленный на повышение полезности товара, оказывает влияние на издержки, в основном в сторону их увеличения. Таким образом, ценой дифференциации являются более высокие издержки. Соответственно, данная стратегия до определенной степени входит в противоречие со стратегией лидерства по издержкам.

*Риски*, связанные со стратегией дифференциации:

- разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить конкурентное преимущество дифференцированной продукции оказывается практически невозможным;
- роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным;
- в том случае, если элемент дифференциации может быть легко скопирован, конкуренция в данной отрасли с большой степенью вероятности превратится в ценовую;
- при широкой дифференциации возникают серьезные угрозы от фирм, чьи усилия направлены на один определенный сегмент;
- если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли;
- восприятие покупателями дифференциации снижается под влиянием имитаций, что характерно для зрелых отраслей;
- неопределенность перспектив продаж дифференцированного продукта.

#### *Стратегия фокусирования*

Стратегия фокусирования (специализации) – это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом регионе. Здесь основная цель заключается в удовлетворении потребностей выбранного сегмента с большей эффективностью в сравнении с конкурентами, обслуживающими более широкий рыночный сегмент. Успешная стратегия фокусирования позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом. Рассматриваемая стратегия – это предпочтительный вариант развития фирм с ограниченными ресурсами.

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

При выборе стратегии фокусирования следует учитывать *риск*, который определяется тем, что конкуренты могут найти способ проникновения в сегмент или выйти на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента. Кроме этого, разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов может стать слишком большим, и с течением времени стираются различия в требованиях к специализированному и стандартному товару.

#### *Интеграция конкурентных стратегий*

Получить преимущество конкурентных стратегий, ориентированных на лидерство по издержкам и дифференциацию одновременно, очень сложно из-за их несовместимости и противоречивости. Так, *достижение низкой себестоимости означает стандартизацию продукции, а любая дифференциация ведет к увеличению затрат.*

Несмотря на противоречия, полезно рассматривать эти стратегии достижения конкурентного преимущества *не как взаимоисключающие альтернативы, а как ориентации*, что связано с наличием у них общих элементов. Очевидно, что для лидерства по издержкам требуется соответствие товара среднеотраслевому качеству, а качество, как уже было отмечено, является элементом дифференциации. Помимо этого, для достижения конкурентного преимущества по затратам товар должен быть не просто дешевым, но обладать определенными характеристиками и дополнительными, в сравнении с продукцией конкурентов, привлекательными особенностями и удовлетворять разнообразным требованиям широкого круга потребителей или покупательских групп.

Аналогично, успех стратегии дифференциации связан не только с отличительными характеристиками продукции, но и с перманентным контролем над издержками. Фирмам, делающим ставку на дифференциацию, необходимо уделять пристальное внимание себестоимости, так как им приходится действовать в рамках определенных ценовых ограничений.

Все базовые конкурентные стратегии в определенной степени являются несколько идеализированными и не отвечают реальной действительности, где мотивом совершения покупки потребителем является чаще всего не дешевизна и уникальность товара, а оптимальное сочетание «цена/качество».

В зависимости от соотношения «цена/качество» фирма может выбрать одно из следующих *направлений своего развития*:

– стремиться быстро выручить большие деньги и переключиться на другой бизнес («высокая цена/среднее качество» или «высокая цена/низкое качество»);

– прочно закрепиться на одном из рыночных сегментов («низкая цена/высокое качество» или «средняя цена/высокое качество»).

*Основополагающая конкурентная стратегия* должна основываться на использовании основных идей базовых стратегий. В последнее время успеха добиваются компании нового типа, делающие ставки на *сочетание высокой производительности и высокого уровня дифференциации*.

#### **4 Функциональные стратегии**

Базовая стратегия организации должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий.

Функциональные стратегии 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.



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

– *стратегию маркетинга* – представляет собой совокупность направлений деятельности на рынке и принятия решений, ориентирующих отдельные мероприятия маркетинга на наиболее полную реализацию базовой стратегии организации;

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

– *инновационную стратегию* – отражает содержание и основные направления процесса инновационного развития организации, должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой продукции и организации в целом;

– *стратегию производства* – связана с разработкой и реализацией основных направлений деятельности организации в области выпуска продукции;

– *социальную стратегию* – 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.

### ***5 Операционные стратегии***

*Оперативные стратегии* – это узкие стратегии для основных структурных подразделений предприятия, не являются самостоятельными: заводов, входящих в состав предприятия, цехов, бригад, отделов, дилеров и т.п. Это самый низший уровень стратегии предприятия, с которым связаны стратегии, занимающие высший уровень иерархии: корпоративная, конкурентные, функциональные.

Оперативные стратегии, хотя они имеют еще меньший масштаб, добавляют новые детали и делают более законченными функциональные стратегии и план всего бизнеса. Ответственность за разработку оперативной стратегии обычно делегировается руководителю нижнего звена под контролем и при одобрении руководителем более высокого уровня.

Оперативные стратегии определяют, как управлять ключевыми подразделениями бизнеса (предприятиями, торговыми участками, распределительными центрами) и как решать стратегически важные оперативные задачи (рекламные кампании, приобретение материалов, управление запасами, техническое обслуживание, поставки).

## 4.2 Контрольные вопросы

- 1 Как происходит построение стратегической пирамиды?
- 2 Какие уровни стратегий выделяются в диверсифицированной организации?
- 3 Сколько уровней и почему существует в специализированной фирме?
- 4 Какие стратегические альтернативы предусматриваются при разработке корпоративной стратегии организации?
- 5 В чем состоит суть стратегии стабильности?
- 6 Что понимается под внешним ростом?
- 7 Что называется внутренним ростом?
- 8 Каковы типовые варианты стратегии интенсивного роста?
- 9 Какие виды (типы) интеграции Вам известны?
- 10 Что понимается под синергией?
- 11 Какие виды (типы) стратегии диверсификации Вам известны?
- 12 Что понимается под дивергентными и конвергентными приобретениями?
- 13 В чем состоит суть стратегии сокращения?
- 14 Что такое хозяйственный портфель фирмы, и какова основная цель портфельного метода выбора стратегии?
- 15 В чем принципиальные различия между портфельными моделями БКГ и McKinsey?
- 16 При помощи какой матрицы можно установить характер и уровень взаимосвязей СБЕ, входящих в состав хозяйственного портфеля фирмы?
- 17 Охарактеризуйте родительские стратегии.
- 18 Какие условия учитываются при формулировке деловой стратегии?
- 19 Как стратегия лидерства по издержкам защищает от пяти конкурентных сил?
- 20 С чем связан риск стратегии лидерства по издержкам?
- 21 В чем сущность стратегии дифференциации?
- 22 Какие основные подходы используются в стратегии дифференциации?
- 23 На чем должен основываться выбор стратегии фокусирования?
- 24 Что понимается под основополагающей конкурентной стратегией?
- 25 Что понимается под функциональной стратегией организации?
- 26 Какова цель разработки функциональных стратегий организации?
- 27 Какие виды (типы) функциональных стратегий Вам известны?  
Охарактеризуйте их.
- 28 Опишите оперативные стратегии организации.
- 29 На каком уровне стратегической пирамиды находятся оперативные стратегии организации?
- 30 Какова цель разработки оперативных стратегий организации?

### 4.3 Тесты

1. Это общий план управления диверсифицированной компанией
  - А) корпоративная стратегия;
  - В) функциональная стратегия;
  - С) деловая стратегия;
  - Д) операционная стратегия;
  - Е) конкурентная стратегия.
2. Это стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации
  - А) корпоративная стратегия;
  - В) функциональная стратегия;
  - С) деловая стратегия;
  - Д) операционная стратегия;
  - Е) конкурентная стратегия.
3. Она определяет направление деятельности той или иной функциональной службы (или отдела) внутри одной сферы бизнеса
  - А) корпоративная стратегия;
  - В) функциональная стратегия;
  - С) деловая стратегия;
  - Д) операционная стратегия;
  - Е) конкурентная стратегия.
4. Дополняет стратегии более высокого уровня и обеспечивает завершенность системы стратегического планирования
  - А) корпоративная стратегия;
  - В) функциональная стратегия;
  - С) деловая стратегия;
  - Д) операционная стратегия;
  - Е) конкурентная стратегия.
5. Стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом
  - А) корпоративная стратегия;
  - В) функциональная стратегия;
  - С) деловая стратегия;
  - Д) операционная стратегия;
  - Е) конкурентная стратегия.
6. Стратегия для каждого отдельного вида деятельности компании
  - А) корпоративная стратегия;
  - В) функциональная стратегия;
  - С) деловая стратегия;
  - Д) операционная стратегия;
  - Е) конкурентная стратегия.
7. Более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов
  - А) корпоративная стратегия;

- В) функциональная стратегия;
  - С) деловая стратегия;
  - Д) операционная стратегия;
  - Е) конкурентная стратегия.
8. Товары, только выходящие на рынки и нуждающиеся в значительном инвестировании, т.к. хотя их продажи и растут, они не приносят фирме существенных прибылей (стадии выхода товара на рынок) называются
- А) «трудные дети»;
  - В) «звезды»;
  - С) «дойные коровы»;
  - Д) «собаки»;
  - Е) «неудачники».
9. Товары, находящиеся в стадии роста, называются
- А) «трудные дети»;
  - В) «звезды»;
  - С) «дойные коровы»;
  - Д) «собаки»;
  - Е) «неудачники».
10. Товары, находящиеся в стадии зрелости, называются
- А) «трудные дети»;
  - В) «звезды»;
  - С) «дойные коровы»;
  - Д) «собаки»;
  - Е) «неудачники».
11. Товары, находящиеся в стадии спада называются
- А) «трудные дети»;
  - В) «звезды»;
  - С) «дойные коровы»;
  - Д) «собаки»;
  - Е) «вопросительные знаки».
12. Какое из приведенных высказываний является неверным
- А) стратегия маркетинга – это генеральная программа маркетинговой деятельности на целевых рынках;
  - В) для каждого сегмента целевого рынка определяют стратегию товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики;
  - С) маркетинговые стратегии для всех фирм одинаковы;
  - Д) стратегия маркетинга представляет собой способ использования фирмой собственного потенциала и достижения успеха в окружающей среде;
  - Е) стратегия маркетинга является основным способом достижения маркетинговых целей.
13. Назовите правильную последовательность этапов при разработке маркетинговой стратегии: 1) анализ рыночной среды; 2) анализ собственных возможностей и управленческих ресурсов фирмы; 3)

- согласование и приведение в соответствие собственных возможностей фирмы и интересов отдельных сегментов рынка; 4) установление набора мер воздействия на целевой рынок
- A) 2,1,3,4;
  - B) 1,2,3,4;
  - C) 4,1,2,3;
  - D) 3,4,2,1;
  - E) 4,3,2,1.
14. Что является центром внимания в модели БКГ?
- A) конкурентные позиции фирмы;
  - B) поток денежной наличности фирмы;
  - C) учет внутренних параметров фирмы;
  - D) доля фирмы на рынке;
  - E) показатель лояльности.
15. Назовите основной прием портфельного анализа
- A) построение матриц;
  - B) линейное уравнение;
  - C) составление пропорций;
  - D) построение системы координат;
  - E) распределение вероятностей.
16. Какая из классических моделей стратегического анализа опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования
- A) SWOT-анализ;
  - B) Матрица БКГ;
  - C) ADL;
  - D) Hofer/Schendel;
  - E) Матрица фирмы «Дженерал электрик».
17. Назовите основной недостаток модели ADL
- A) схематичность;
  - B) изменчивость;
  - C) нет критериев для определения числа переменных;
  - D) громоздкость;
  - E) условен выбор переменных для анализа.
18. Назовите синоним понятия «корпоративная стратегия»
- A) деловая стратегия;
  - B) функциональная стратегия;
  - C) портфельная стратегия;
  - D) миссия организации;
  - E) долгосрочное планирование.
19. Какая стадия жизненного цикла отрасли, согласно концепции модели ADL, характеризуется повышением спроса на продукцию отрасли, а также увеличением объема продаж
- A) зрелость;
  - B) рост;

- С) старость;
  - Д) рождение;
  - Е) насыщение.
20. При высокой относительной доле рынка и высоком темпе роста объемовпродаж товары, согласно матрице БКГ, называются
- А) «звезды»;
  - В) «вопросительные знаки»;
  - С) «трудные дети»;
  - Д) «дойные коровы»;
  - Е) «собаки»
21. При высокой относительной доле рынка и низком темпе роста объемовпродаж товары, согласно матрице БКГ, называются
- А) «звезды»;
  - В) «вопросительные знаки»;
  - С) «трудные дети»;
  - Д) «дойные коровы»;
  - Е) «собаки».
22. При низкой относительной доле рынка и высоком темпе роста объемовпродаж товары, согласно матрице БКГ, называются
- А) «звезды»;
  - В) «вопросительные знаки»;
  - С) «собаки»;
  - Д) «дойные коровы»;
  - Е) «кошки».
23. Товары – «трудные дети» по матрице БКГ – это
- А) товары, находящиеся в стадии спада;
  - В) товары, находящиеся в стадии зрелости;
  - С) товары, находящиеся в стадии роста;
  - Д) товары, находящиеся на стадии внедрения на рынок;
  - Е) товары, находящиеся в стадии насыщения.
24. Товары – «звезды» по матрице БКГ – это
- А) товары, находящиеся в стадии спада;
  - В) товары, находящиеся в стадии зрелости;
  - С) товары, находящиеся в стадии роста;
  - Д) товары, находящиеся на стадии внедрения на рынок;
  - Е) товары, находящиеся в стадии разработки.
25. Товары – «дойные коровы» по матрице БКГ – это
- А) товары, находящиеся в стадии спада;
  - В) товары, находящиеся в стадии зрелости;
  - С) товары, находящиеся в стадии роста;
  - Д) товары, находящиеся на стадии внедрения на рынок;
  - Е) товары, находящиеся в стадии разработки.
26. Товары – «собаки» по матрице БКГ – это
- А) товары, находящиеся в стадии спада;
  - В) товары, находящиеся в стадии зрелости;

- С) товары, находящиеся в стадии роста;
  - Д) товары, находящиеся на стадии внедрения на рынок;
  - Е) товары, находящиеся в стадии насыщения.
27. Если предприятие пополняет свой хозяйственный портфель новыми для него изделиями, которые будут реализованы на новых рынках, то оно осуществляет
- А) развитие рынка;
  - В) расширение рынка;
  - С) диверсификацию;
  - Д) углубление рынка;
  - Е) горизонтальную интеграцию.
28. Улучшая результаты своей предпринимательской деятельности за счет бизнеса конкурентов, предприятие осуществляет
- А) прогрессивную интеграцию;
  - В) горизонтальную интеграцию;
  - С) концентрическую интеграцию;
  - Д) регрессивную интеграцию;
  - Е) нет верного варианта ответа.
29. Какая из стратегий роста не имеет отношения к матрице развития по Ансоффу
- А) развития продукта;
  - В) развития рынка;
  - С) интеграция;
  - Д) диверсификация;
  - Е) дифференциация.
30. Понятие «развитие рынка» применительно к матрице продукт/рынок по Ансоффу означает следующее
- А) выход с новой продукцией на существующий рынок;
  - В) выход на рынок с высоким темпом роста продаж;
  - С) выход с существующей продукцией на новые рынки;
  - Д) выход с новой продукцией на новые рынки;
  - Е) работу на существующем рынке с существующей продукцией.
31. Стратегия глубокого внедрения на рынок по матрице И. Ансоффу называется
- А) «старый рынок – старый товар»;
  - В) «старый рынок – новый товар»;
  - С) «новый рынок – старый товар»;
  - Д) «новый рынок – новый товар»;
  - Е) стратегия «снятия сливок».
32. Стратегия разработки нового товара по матрице И. Ансоффу называется
- А) «старый рынок – старый товар»;
  - В) «старый рынок – новый товар»;
  - С) «новый рынок – старый товар»;
  - Д) «новый рынок – новый товар»;
  - Е) стратегия «снятия сливок».

33. Стратегия расширения границ рынка по матрице И. Ансоффу называется
- А) «старый рынок – старый товар»;
  - В) «старый рынок – новый товар»;
  - С) «новый рынок – старый товар»;
  - Д) «новый рынок – новый товар»;
  - Е) стратегия «снятия сливок».
34. Стратегия диверсификации по матрице И. Ансоффу называется
- А) «старый рынок – старый товар»;
  - В) «старый рынок – новый товар»;
  - С) «новый рынок – старый товар»;
  - Д) «новый рынок – новый товар»;
  - Е) стратегия «снятия сливок».
35. В чем суть регрессивной интеграции
- А) покупка предприятий поставщиков;
  - В) покупка оптовых распространителей;
  - С) покупка предприятий конкурентов;
  - Д) внедрение существующих товаров на новый рынок;
  - Е) создание модифицированных товаров.
36. В чем суть прогрессивной интеграции
- А) покупка предприятий поставщиков;
  - В) покупка оптовых распространителей;
  - С) покупка предприятий конкурентов;
  - Д) внедрение существующих товаров на новый рынок;
  - Е) создание модифицированных товаров.
37. В чем суть горизонтальной интеграции
- А) покупка предприятий поставщиков;
  - В) покупка оптовых распространителей;
  - С) покупка предприятий конкурентов;
  - Д) внедрение существующих товаров на новый рынок;
  - Е) создание модифицированных товаров.
38. В чем суть расширения границ рынка
- А) покупка предприятий поставщиков;
  - В) покупка оптовых распространителей;
  - С) покупка предприятий конкурентов;
  - Д) внедрение существующих товаров на новый рынок;
  - Е) создание модифицированных товаров.
39. Назовите основное содержание концентрической диверсификации
- А) распространение новых товаров по налаженным сбытовым каналам;
  - В) предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы;
  - С) внедрение новых товаров на новый рынок;
  - Д) внедрение существующих товаров на новый рынок;
  - Е) создание модифицированных товаров.
40. Назовите основное содержание горизонтальной диверсификации



- А) распространение новых товаров по налаженным сбытовым каналам;
  - В) предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы;
  - С) внедрение новых товаров на новый рынок;
  - Д) внедрение существующих товаров на новый рынок;
  - Е) создание модифицированных товаров.
41. Назовите основное содержание конгломеративной диверсификации?
- А) распространение новых товаров по налаженным сбытовым каналам;
  - В) предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы;
  - С) внедрение новых товаров на новый рынок;
  - Д) внедрение существующих товаров на новый рынок;
  - Е) создание модифицированных товаров.
42. Конкурентные преимущества – это
- А) следствие эффективности функционирования фирмы в краткосрочном периоде, что определяется ее способностью приносить прибыль на вложенный капитал не ниже среднестатистической в соответствующей сфере бизнеса;
  - В) потенциальная возможность фирмы сохранять или увеличивать конкурентоспособность в перспективе;
  - С) уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы бизнеса, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе;
  - Д) подход к управленческому анализу;
  - Е) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации.
43. Конкурентоспособность – это
- А) следствие эффективности функционирования фирмы в краткосрочном периоде, что определяется ее способностью приносить прибыль на вложенный капитал не ниже среднестатистической в соответствующей сфере бизнеса;
  - В) потенциальная возможность фирмы сохранять или увеличивать конкурентоспособность в перспективе;
  - С) уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы бизнеса, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе;
  - Д) подход к управленческому анализу;
  - Е) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации.
44. Конкурентный потенциал – это
- А) следствие эффективности функционирования фирмы в краткосрочном периоде, что определяется ее способностью приносить прибыль на вложенный капитал не ниже среднестатистической в

- соответствующей сфере бизнеса;
- В) потенциальная возможность фирмы сохранять или увеличивать конкурентоспособность в перспективе;
- С) уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы бизнеса, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе;
- Д) подход к управленческому анализу;
- Е) симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации.
45. Укажите неверное выражение
- А) внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек;
- В) внутреннее конкурентное преимущество является следствием высокой производительности;
- С) внутреннее конкурентное преимущество является следствием эффективного управления издержками;
- Д) относительно низкие издержки не позволяют при необходимости проводить ценовую конкуренцию;
- Е) относительно низкие издержки являются источником прибыли.
46. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:
- А) высокого ранга;
- В) низкого ранга;
- С) среднего порядка;
- Д) относительного порядка;
- Е) абсолютного порядка.
47. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят
- А) материально-техническое обеспечение;
- В) управление людскими ресурсами;
- С) общее руководство;
- Д) инновации;
- Е) все вышеперечисленные.
48. Факторы, которые исследуют при формулировании конкурентной стратегии
- А) ключевые факторы успеха;
- В) специфические отраслевые возможности;
- С) сильные и слабые стороны фирмы и конкурентов;
- Д) общие ожидания потребителей;
- Е) все вышеперечисленные.
49. К ключевым факторам успеха (КФУ), влияющим на конкурентное преимущество, не относятся
- А) технологические;
- В) производственные;
- С) маркетинговые;

- D) управленческие;
  - E) конкурентные.
50. При выборе этой стратегии фирма пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром
- A) стратегии лидерства по издержкам;
  - B) стратегии широкой дифференциации;
  - C) стратегии фокусирования на издержках;
  - D) стратегии фокусирования на дифференциации;
  - E) сфокусированной стратегии диверсификации.
51. С каким понятием тесно связана дифференциация
- A) сегментация;
  - B) экономика;
  - C) бухгалтерский учет;
  - D) позиционирование;
  - E) диверсификация.
52. Это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом регионе
- A) стратегия лидерства по издержкам;
  - B) стратегия широкой дифференциации;
  - C) стратегия фокусирования;
  - D) стратегия позиционирования;
  - E) стратегия диверсификации.
53. Что используется для оценки конкурентной позиции фирмы
- A) индикаторы роста;
  - B) линейные функции;
  - C) матрица транспортной задачи;
  - D) балльные оценки по ключевым факторам успеха;
  - E) пятибалльная шкала.
54. Сформулируйте общее правило оценки конкурентной позиции фирмы
- A) накопление конкурентных сильных сторон и защита конкурентных слабостей;
  - B) защита интересов при переговорах;
  - C) защита сильных конкурентных сторон;
  - D) преодоление конкурентных слабостей;
  - E) инвестиции в основной капитал.
55. Что означают признаки слабости в конкурентной позиции фирмы
- A) отсутствие реальных отличительных преимуществ;
  - B) важные отличительные преимущества;
  - C) индикаторы стратегической деятельности;
  - D) конкурентные факторы;
  - E) нахождение в фаворитной стратегической группе.

#### 4.4 Практические упражнения

##### Задание 1. Обоснуйте свою точку зрения

Являются понятия «развитие» и «рост» идентичными при формулировании корпоративных стратегий?

##### Задание 2. Выполните задание

Опишите хозяйственный портфель хорошо знакомого Вам предприятия и предложите, если это необходимо, варианты его диверсификации.

##### Задание 3. Ответьте на вопросы

Структура рынка, на котором действует Ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции, т.е. имеется высокий спрос на товар, который выпускает Ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию Вы бы предпочли и почему?

##### Задание 4. Ответьте на вопросы

К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом, нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы Вы ему ответили?

##### Задание 5. Найдите решение задачи

Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники включает пять бизнес-направлений. В таблице 28 приводятся данные о продажах и конкурентах.

Таблица 28 – Данные о продажах и конкурентах

Стратегические зоны хозяйствования	Продажи (млн. шт.)	Количество конкурентов	Продажи трехглавных конкурентов	Темпы роста спроса, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

##### Задание

1. Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз ее состояния.
2. Что можно рекомендовать по результатам анализа?

3. Какую стратегию следует выбрать для каждого бизнес-направления?
4. Назовите условия, выполнение которых необходимо для использования матрицы БКГ.

*Задание 6. Ответьте на вопросы*

В чем достоинства и недостатки моделей стратегического анализа бизнес-портфеля компании:

- матрицы Бостонской консалтинговой группы;
- матрицы General Electric.

*Задание 7. Обоснуйте свою точку зрения*

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, деятельность которой Вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

*Задание 8. Найдите решение задачи*

В таблице 29 приведены результаты оценки руководством компании X привлекательности рынков, на которых компания действует, и стратегического положения на этих рынках.

Таблица 29 – Результаты оценки руководством компании

	Вес	Рынки					
		1	2	3	4	5	6
Стратегическое положение							
Доля рынка	0,3	3	7	3	8	5	5
Относительное качество	0,3	5	4	9	9	2	9
Потенциал НИОКР	0,3	6	2	8	5	2	8
Экологичность производства	0,1	4	3	8	3	4	8
<i>Индекс</i>	<i>1</i>	<i>4,6</i>	<i>4,2</i>	<i>6,8</i>	<i>6,9</i>	<i>3,1</i>	<i>7,4</i>
Привлекательность рынка							
Темпы роста спроса	0,4	1	7	5	4	2	9
Конкуренция	0,3	3	2	2	5	7	4
Капиталоемкость	0,2	3	2	2	7	5	7
Конъюнктура рынка	0,1	2	2	6	4	5	5
<i>Индекс</i>	<i>1</i>	<i>2,1</i>	<i>4,0</i>	<i>3,6</i>	<i>4,9</i>	<i>4,4</i>	<i>6,7</i>

Задание

1. Проанализируйте данные таблицы.
2. Какие стратегии вы можете рекомендовать для отдельных рынков?

*Задание 9. Найдите решение задачи*

Характеристика основных показателей «продуктового портфеля» фирмы представлена в таблице 30.

Таблица 30 – Основные показатели «продуктового портфеля» фирмы

№ п/п	Наименование продукции	Объем реализации продукции, тыс. у.е.		Емкость рынка в текущем году, у.е.	Объем реализации конкурента в текущем году, тыс. у.е.
		Прошлый год	Текущий год		
1	кресла	8400	8700	112000	24000
2	стулья	17100	19400	86000	11200
3	столы	4700	5400	114000	8700
4	тумбы	6000	8000	39000	4300

Определите:

- 1) конкурентоспособность каждого вида продукции по отношению к аналогичной продукции конкурентов по охвату рынка;
- 2) положение производимых фирмой видов продукции согласно матрице БКГ (рисунок 34).

Темпы роста реализации, %

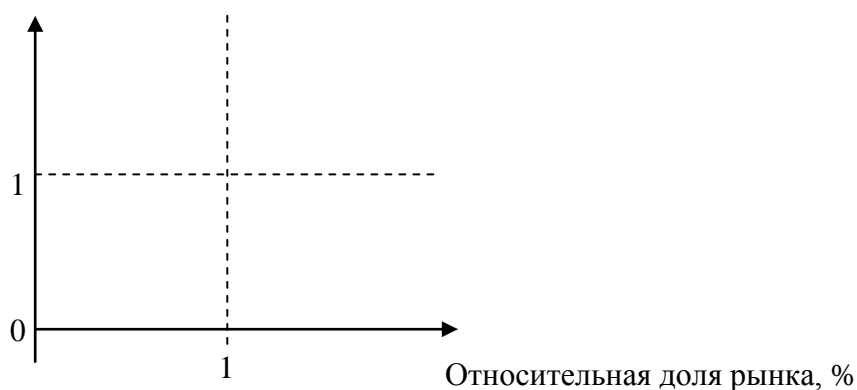


Рисунок 34 – Матрица БКГ

- 3) стратегию фирмы по дальнейшему формированию товарного портфеля.

*Задание 10. Выполните задание*

Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- а) крупные капиталовложения;
- б) низкая стоимость производства;
- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

### *Задание 11. Выполните задание*

Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов).

Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

### *Задание 12. Выполните задание*

Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- а) одежду;
- б) прохладительные напитки;
- в) деревообрабатывающие станки;
- г) автомобили.

## **4.5 Кейс-задания**

### *Задание 1. Ответьте на вопросы*

Компания «Омега» работает на рынке полиграфических услуг. По результатам исследования рынка, полиграфией в России занимаются от 4,7 тыс. до 5,9 тыс. предприятий. В том числе более 1,2 тыс. государственных учреждений, из них 64 – федерального значения, 500-600 ведомственных типографий (принадлежащих заводам, НИИ, вузам и т.п.) и 3,2-4,2 тыс. частных компаний. Число последних ежегодно увеличивается на 100-300 единиц.

Емкость российского рынка полиграфии на конец 2004 г. оценивалась в 1,8-2,5 млрд., что составило менее 1% от мирового рынка. При этом эксперты отмечают, что рынок полиграфии является растущим и инвестиционно привлекательным, хотя темпы роста падают (индекс роста в 2003 г. составил 108%, в 2004 г. - 102,3%).

Довольно большим сегментом на рынке полиграфических услуг является упаковочная продукция, ее доля составляет 35% от общего объема продаж. В последнее время именно этот сегмент, наряду с этикеточной продукцией, развивается наиболее динамично. Также довольно велика доля, занимаемая газетно-журнальной продукцией – 31%, однако в связи с интенсивным развитием Интернета объем продаж в данной отрасли падает.

Печатный бизнес за 2005 г. (рынок производства журнальной и газетной продукции) продемонстрировал существенный рост. По экспертной оценке специалистов, рост рынка составил более 20%, при этом на долю российских производств пришлось 24,2%, а доля зарубежных типографий составила 17,6%.

Достаточно важными факторами, влияющими на развитие рынка полиграфических услуг, становятся: повышение спроса на упаковку и этикетки; повышение спроса на журнальную продукцию; использование современных технологий (офсетной печати, шелкографин, ризографии, широкоформатной печати на полноцветном плоттере).

### Вопросы и задания

1. Определите, в какой рыночной среде (характеристики среды) функционирует компания «Омега»?
2. Какие факторы оказывают влияние на продажи компании?
3. По каким направлениям необходимо проводить изменения системы управления продажами, чтобы повысить прибыльность продаж?

*Задание 2. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение задачи*

#### Новая зубная паста на венгерском рынке

Косметическое предприятие Fiko широко известно в Венгрии своими изделиями высокого качества. В конце 80-х годов директор предприятия поставил задачу сосредоточить усилия на увеличении прибыли. Каждому руководящему работнику было поручено изыскать возможности выпуска новой продукции. Быстрее всего оказалось возможным выпустить новую зубную пасту. Все исследования и анализы по ней были закончены, и нужно было лишь найти подходящее название. Новая зубная паста была изготовлена из превосходных компонентов. Результаты анализов свидетельствовали, что она могла бы заменить находящиеся в продаже зубные пасты: ее очищающие свойства, аромат, антикариесные и никотиноудаляющие свойства были лучше, чем у всех выпускаемых паст.

Было решено, что это именно то изделие, с которым следовало как можно быстрее выйти на рынок Венгрии. Зубной пасте было дано название

«Квалиташ» и подобрана приятная для глаз упаковка. Отдел маркетинга предложил пустить пасту в продажу по цене, превышающей цены ранее выпущенных в продажу аналогичных изделий. Предприятие и раньше успешно использовало такую политику в Венгрии, стремясь заполнить брешь между лучшими марками и дешевыми изделиями. Руководство приняло это предложение, предполагая, что более требовательные покупатели будут согласны заплатить большую цену за лучшие изделия. Реализация новой пасты не составляла проблемы, поскольку у Fiko установились давние связи с предприятиями оптовой торговли.

Однако паста «Квалиташ» не нашла на рынке спроса. Опросы покупателей показали следующее (приводятся типичные ответы):

- зубная паста, которую я сейчас использую, очень хороша, а у «Квалиташа» неприятный вкус;
- никогда не видел «Квалиташ» в том универсаме, где обычно делаю покупки; мне очень нравится та паста, которой я пользуюсь. Зачем мне ее менять?
- не намерен покупать такую дорогую зубную пасту. Не может быть, чтобы она была настолько же лучше, насколько дороже.

### Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте задачу, которая была поставлена перед сотрудниками предприятия Fiko
2. Какую стратегию осуществляло предприятие на венгерском рынке?
3. Как позиционировали зубную пасту «Квалиташ»?



4. На какой сегмент рынка ориентировалось Fiko?
5. Объясните, в чем причины неуспеха новой зубной пасты на венгерском рынке.

*Задание 3. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение задачи*

Старый товар – новый рынок

Компания, являющаяся одним из самых крупных в мире поставщиков пластиковых подшипников и роликов для эскалаторов, в 1983 г. владела 26% рынка в Европе и США, а через год ее доля выросла до 36%. Штаб-квартира компании и основное предприятие расположены в Швеции, дочерние фирмы и мелкие предприятия - в Швейцарии и Германии.

Подшипники и ролики, которые производит компания, обеспечивают оптимальное скольжение и устраняют шум в эскалаторах и конвейерах. В ее ассортименте – четыре типа изделий различного назначения. Компания одна из немногих в мире, производит как подшипники качения, так и скольжения. Благодаря высокому качеству продукции компания пользуется хорошей репутацией в Европе и США. Ее прочное положение поддерживается и умеренными ценами, основанными на достижениях по экономии ресурсов.

Спрос на подшипники и ролики, как ожидается, в ближайшее пятилетие будет ежегодно увеличиваться в среднем на 3,5%, причем потребности определяются как необходимостью замены отработавших деталей, так и установки на новых эскалаторах и конвейерах.

В настоящее время главная задача компании – проникновение на японский рынок. По предварительным прогнозам, в Японии продукция компании могла бы продаваться по цене 2 долл. за изделие. Такое решение было принято исходя из быстрых темпов роста (более высоких, чем в среднем по мировому рынку этих товаров), которые, по прогнозу, сохранятся до 2000-го года. Емкость японского рынка пластиковых подшипников и роликов составляет около 30% мирового рынка.

Кабинетные и полевые исследования, которые по заказу компании были проведены специализированной маркетинговой организацией, позволили получить следующую информацию. На рынке присутствуют пять достаточно крупных поставщиков пластиковых подшипников и роликов, двое из которых контролируют 60% рынка, средние цены конкурентов – 5-8 долл.

Японские покупатели предпочитают долговременные связи с продавцами. Таким образом, японский рынок стабилен, число конкурентов небольшое. Проблемы в развитии долгосрочных связей возникают в основном из-за культурных различий, затрудняющих контакты. И это, по всей видимости, представляет собой настоящий барьер для проникновения на японский рынок.

Опрос покупателей показал, что главными параметрами, определяющими решение о покупке, они считают высокое качество, сроки поставки, надежность и продолжительность гарантийного срока. Но наивысший рейтинг всегда имеет качество товара.

Выполнит ли компания задачу: за шесть лет довести свою долю на японском рынке до 30%?

### Вопросы и задания

1. Какой способ проникновения на японский рынок вы бы порекомендовали компании и почему?
2. Предложите рыночную стратегию и разработайте позиционирование товара. Выявите важнейшие факторы, которые необходимо принять во внимание при этом.

#### *Задание 4. Ответьте на вопросы и найдите решение ситуационной задачи*

Московская фирма «Контакт» существует всего 7 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей. Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2002 г. составила 13 млн. 510 тыс. руб., в 2003 г. – 10 млн. 371 тыс. руб., в 2004 г. – 16 млн. 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам – 3 млн. 665 тыс. руб., 1 млн. 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб. Рост объема продаж в 2004 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2002 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2003 г. – 86,7%, а в 2004 г. – 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов (таблицы 31, 32).

### Вопросы

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Таблица 31 – Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия

<i>Стратегические факторы</i>	<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
<i>Внутренние факторы</i>	– Отработанные схемы снабжения; – высокий производственный потенциал; – отсутствие зависимости от заемных средств; – эффективное управление издержками.	– Отсутствие четких целей и стратегий фирмы; – неразвитая система продвижения; – отсутствие исследований рынка.
<i>Внешние факторы</i>		
<i>Возможности (O)</i>	<i>Поле силы и возможности</i>	<i>Поле слабости и возможности</i>
– Достаточная емкость рынка; – наличие потенциала роста объема услуг.	Увеличение доли рынка, рост объемов продаж, рост прибыли за счет низких издержек	Разработка конкурентной стратегии и организация маркетинга
<i>Угрозы (T)</i>	<i>Поле силы и угрозы</i>	<i>Поле слабости и угрозы</i>
– Неблагоприятное изменение налогового законодательства; – изменение цен конкурентов.	Потеря рыночных позиций в связи с активизацией конкурентов	Отсутствие роста объемов продаж и прибыльности при росте цен у конкурентов и снижение объемов и прибыльности при снижении цен у конкурентов даже при низких издержках

Таблица 32 – Стратегии и возможные действия основных конкурентов ООО «Контакт» на рыночном сегменте

Компания	Позиции на целевом сегменте	Стратегии	Конкурентные ходы
1	2	3	4
ООО «Контакт»	Обслуживает рыночную нишу	1. Стратегия специализации 2. Стратегия обслуживания нескольких ниш	Потребительская специализация; ценовая специализация; специализация на определенных продуктах; выход на другие целевые сегменты

Продолжение таблицы 32

1	2	3	4
ООО «Дверной альянс»	Лидер рынка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение общего объема рынка</li> <li>2. Увеличение доли рынка</li> <li>3. Оборона лидирующей позиции</li> <li>4. Повышение производительности труда</li> </ol>	Привлечение новых потребителей; поиск новых возможностей реализации; повышение интенсивности продаж; завоевание потребителей конкурентов; завоевание конкурентов; завоевание преданности потребителей; совершенствование структуры затрат; снижение постоянных и переменных затрат; совершенствование ассортимента и повышение ценности; оборонные и наступательные действия
ТПФ «Мир дверей»	Претендент на лидерство	Наступательная стратегия	Лобовая атака; фланговая атака; атака с целью окружения; обходные маневры; партизанская война

*Задание 5. Ответьте на вопросы и найдите решение ситуационной задачи*

Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами. Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс. Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ – имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствие нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих

этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода. Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Рязанов пришел к выводу – нужно менять стратегию развития!

#### Вопросы

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

Примечание. В новом году завод начал развивать небольшие по его масштабам производства по выпуску пива, соков, газированных напитков, продуктов мясопереработки. Была приобретена также сеть розничных магазинов в Сургуте для реализации своей продукции. В результате только реализация соков обеспечивает заводу ежемесячно от 2 до 3 млрд руб.

Совместно с «Шелл» и «Хаймонт» Сургутский газоперерабатывающий завод организовал строительство установки по производству полипропилена на базе Уфимского НПЗ (доля Сургутского завода составляет 28%). Необходимые инвестиции (около 7,5 млн. долл.) получены за счет налогового кредита из окружного (регионального) бюджета. В счет своей доли завод будет получать чистый полипропилен, из которого планируется производить геотекстиль и агрополотно. В результате данной технологической цепочки планируется строительство цеха по производству ковровых изделий.

**5.1 Основные теоретические положения**

**Цели изучения**

- 1 Изучить специфику выбора стратегического направления развития организации.
- 2 Закрепить знания и сформировать навыки осуществления стратегического выбора при разработке стратегии организации.

**Вопросы**

- 1 Сущность и процесс стратегического выбора
- 2 Подходы к выбору стратегии
- 3 Факторы, влияющие на выбор стратегии

***1 Сущность и процесс стратегического выбора***

Стратегический выбор – это один из этапов процесса стратегического управления организацией. *Стратегический выбор* предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор наилучшей стратегической альтернативы для реализации.

Во время стратегического выбора происходит окончательное решение, какой именно стратегии поведения на рынке будет придерживаться организация в будущем.

В самом общем виде процесс выбора стратегии включает в себя три основных этапа, отраженных на рисунке 35.

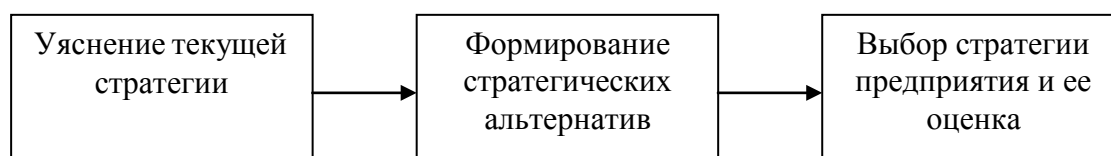


Рисунок 35 – Процесс стратегического выбора

*Уяснение текущей стратегии.* Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стриклендом. Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию. Одна из классификаций внешних и внутренних факторов, определяющих стратегический выбор компании, отражена на рисунке 36.



Рисунок 36 – Факторы, определяющие стратегический выбор компании

*Формирование стратегических альтернатив.* На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства:

- предпринимательский;
- адаптивный;
- плановый.

Описание основных образов действий при формулировке стратегии (по Г. Минцбергу) приведены в таблице 33.

Таблица 33 – Основные образы действий при формулировке стратегии (по Г. Минцбергу)

Образ действий	Характеристика
1	2
Предпринимательский образ действий	В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность
Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта	Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Формируемая стратегия фрагментарна и

Продолжение таблицы 33

1	2
	буквально вылепливается своими создателями, готовыми и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства
Плановый образ действий	Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы

*Выбор и оценка стратегии предприятия.* Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшие из них:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие, ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия, по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

## **2 Подходы к выбору стратегии**

В рамках методологии стратегического менеджмента используется ряд *подходов к выбору стратегии:*

- нормативный;
- ситуационный;



- аналитический;
- экспертных оценок.

При *нормативном подходе* выбор стратегии основывается на положениях и принципах, справедливость которых подтверждена практикой бизнеса. Большую известность получили универсальные положения У. Каца:

- всегда исходить из сильных сторон организации;
- концентрировать ресурсы в той области, где организация обладает значительными преимуществами в конкуренции или может легко их приобрести;
- сфера деятельности каждого подразделения, имеющего дело с ресурсами и требованиями рынка, должна быть возможно более узкой;
- подразделения, будущие доходы которых ниже, чем настоящая ликвидационная стоимость, следует продавать как можно скорее.

Выбор стратегии при *ситуационном подходе* базируется на учете факторов, характеризующих стратегическую ситуацию организации. Среди множества внешних ситуационных факторов наиболее важными являются те, которые описывают состояние отрасли и конкуренции в ней, а среди внутренних факторов – те, которые характеризуют рыночную позицию организации. Так, например, принято выделять четыре позиции организаций по степени доминирования на рынке: лидер рынка, организация с сильной конкурентной позицией, организация со слабой конкурентной позицией, аутсайдер рынка:

- стратегии лидера – продолжение наступательной политики, оборона и укрепление своих конкурентных преимуществ, конфронтация с конкурентами;
- стратегии организации с сильной конкурентной позицией – по иск незанятой ниши, приспособление к конкретной группе потребителей, создание лучшего товара, следование за лидером, захват небольших фирм, создание отличительного имиджа;
- стратегии организации со слабой конкурентной позицией – наступление путем снижения издержек и дифференциации продукции, круговая оборона и укрепление позиций, немедленное отступление;
- стратеги аутайдера – радикальная реорганизация фирмы и пересмотр текущих стратегий, увеличение дохода за счет повышения цен и расходов на маркетинг, снижение издержек и всемерная экономия, сокращение активов, комбинирование различных приемов.

*Аналитический подход* к выбору стратегии предусматривает использование различных аналитических моделей. Наиболее популярными инструментами стратегического выбора являются портфельные матрицы БКГ и McKinsey.

Использование неформализованной информации в процессе выбора стратегии обуславливает применение различных *методов, основанных на экспертных оценках*. Наибольшее распространение при сравнении стратегических альтернатив получил метод взвешенной оценки. При его использовании выполняются следующие действия:

- устанавливаются критерии оценки;
- каждому критерию присваивается определенный вес, соответствующий его относительной важности;
- альтернативные варианты стратегий оцениваются экспертами по выбранной шкале с точки зрения соблюдения установленных критериев;
- рассчитывается сумма произведений балльных оценок на веса критериев по каждой альтернативе;
- выбирается вариант стратегии, получивший наибольшую суммарную взвешенную оценку.

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои *преимущества и недостатки*. Так, многие нормативные положения очевидны и, следовательно, мало информативны. При использовании ситуационного подхода учитываются, как правило, только наиболее важные факторы. Область применения аналитических моделей ограничивается стабильными условиями функционирования организаций, экспертные оценки носят субъективный характер. Поэтому в условиях сложного стратегического выбора ввиду множественности и противоречивости критериев оценки, неполноты и неопределенности информации целесообразно комплексное использование указанных подходов для более обоснованной выработки стратегии.

### ***3 Факторы, влияющие на выбор стратегии***

На стратегический выбор, осуществляемый менеджерами, влияют разнообразные ситуационные факторы, которые могут образовать значительное количество комбинаций. Выделим наиболее значимые.

1. *Группа факторов, характеризующих состояние отрасли.* Здесь в первую очередь учитываются стадия жизненного цикла и структура отрасли, основные движущие силы и интенсивность конкуренции.

2. *Группа факторов, характеризующих рыночную позицию фирмы.* Здесь в основном рассматривается положение фирмы в отрасли и ее потенциал с точки зрения рыночных возможностей.

3. *Масштаб деятельности организации.* Особенности стратегий, связанные с размерами производственной деятельности организации.

4. *Фактор времени.* Данный фактор при принятии решения может оказать влияние на успех или неудачи организации.

5. *Приемлемый уровень риска.* Риск является фактом существования любой фирмы, но высокая степень риска может разрушить организацию. С другой стороны, умеренный и минимальный риск существенно снижает диапазон выбора стратегии.

Риск при выборе стратегии фирмы во многом зависит от степени новизны для самой фирмы в части рынка и/или продукции. Чем дальше фирма углубляется в новые области, тем выше становится стратегический риск, в основном связанный с неопределенностью перспектив успешной реализации существующего товара на новых рынках (коммерческий риск), или нового товара на базовом рынке (технологический риск), или нового товара на новом

рынке (суммарный риск). Вероятность успеха уменьшается с увеличением разрыва между тенденциями производства основной продукции и тенденциями, господствующими на главных рынках. Это результат уменьшения синергических эффектов.

Для оценки уровня риска и, соответственно, степени вероятности успеха при различных сочетаниях «продукт-рынок» может использоваться матрица направлений роста фирмы (рисунок 37).

Здесь использованы данные по издержкам, связанным с отдельными стратегическими альтернативами, являющиеся результатом эмпирического исследования.

Рынок	Продукт		
	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
Освоенный	Низкий риск (базовые издержки) Вероятность успеха – 90%	Вероятность успеха – 60%	Высокий риск (8-кратные издержки) Вероятность успеха – 30%
Новый, связанный с освоенным	Вероятность успеха – 60%	Вероятность успеха – 40%	Вероятность успеха – 20%
Совершенно новый	Высокий риск (4-кратные издержки) Вероятность успеха – 30%	Вероятность успеха – 20%	Очень высокий риск (12-16-кратные издержки) Вероятность успеха – 10%

Рисунок 37 – Матрица направлений роста фирмы

### *Стратегия в зависимости от масштабов деятельности*

На выбор стратегии фирмы влияет масштабность ее деятельности.

#### Крупные фирмы

Крупные фирмы, в отличие от малых, имеют возможность проводить более агрессивную политику с целью увеличения доли рынка на существующем направлении деятельности либо распространить свою деятельность на несколько отраслей, т. е. осуществить диверсификацию. В последнем случае фирма может диверсифицироваться как в смежные (родственные) отрасли, так и совершенно новые; как в незначительных масштабах, так и в больших.

Стратегия специализации, т.е. концентрации на одном виде бизнеса может дать хорошие результаты и позволить функционировать долгие годы, пока не исчерпаны все возможности, связанные с одной отраслью. Такой подход имеет ряд достоинств и неизбежных недостатков. Основные стратегические *преимущества специализации*:

- масштаб производства может привести к высоким темпам роста фирмы;

- исключается неопределенность миссии;
- внимание концентрируется на достижении соответствия изменениям отрасли, технологий, потребностей клиентов;
- упрощается процесс обучения персонала, менеджеры проходят все ступени карьерного роста;
- относительно легко выявляются конкурентные преимущества.

*Недостатки специализации* заключаются в том, что все усилия и ресурсы фирмы сосредоточены на единственном виде деятельности («яйца сложены в одну корзину»), а изменения потребностей, технологические изменения могут создать значительные и труднопреодолимые проблемы. Таким образом, сосредоточение фирмы на одной сфере деятельности связано с повышенным уровнем предпринимательского риска.

Стратегии диверсификации как направления роста фирмы уже были достаточно подробно рассмотрены. Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, представляет ей мало возможностей для дальнейшего развития. В первую очередь осуществлением диверсификации должны быть обеспокоены крупные фирмы с сильными конкурентными позициями в медленно растущих отраслях.

Крупные компании в зависимости от темпов роста и степени диверсификации можно условно разбить на три группы. Их основные характеристики представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Группировка крупных фирм по степени диверсификации

Характеристики	Группа		
	I	II	III
Рост	Ускоренный	Средний, стабильный	Замедленный
Сфера деятельности	Специализация в рамках рыночного сегмента	Диверсификация в рамках крупного рынка	Диверсификация на многих рынках
Прибыль	Достаточная для ускоренного роста	Достаточная для устойчивости на рынке	Могут быть убытки
Степень риска	Высокая	Средняя	Низкая

Напомним, что диверсификация может быть реализована в несвязанных между собой отраслях (чистая диверсификация), родственных названных подходов. Выбор пути реализации данной стратегии во многом определяется характером стратегической цели.

*Связанная диверсификация* ориентируется на стратегические соответствия родственных отраслей, создающие предпосылки для конкурентного преимущества.

*Чистая диверсификация* преследует преимущественно достижение

финансовых целей за счет подбора входящих в портфель производств и использования возникающих конкурентных преимуществ для извлечения прибыли из групп предприятий.

Малые фирмы

Основные стратегии малой фирмы отражены на рисунке 38.

		Продукт	
		Подобный	Оригинальный
Форма существования	Независимая	Стратегия копирования	Стратегия оптимального размера
	Зависимая	Стратегия использования преимуществ крупной фирмы	Стратегия участия в продукте крупной фирмы

Рисунок 38 – Основные виды стратегий малой фирмы

Стратегия копирования. Это стратегия оперативного, быстрого реагирования на рыночную конъюнктуру, при которой малая фирма выбирает независимую форму существования (суверенитет) и предлагает рынку продукт, подобный продукту крупной фирмы. В практике бизнеса фирмы-имитаторы применяют два варианта данной стратегии:

- а) выпускается оригинальный, запатентованный марочный продукт крупной фирмы;
- б) выпускаются копии под оригинальный продукт всемирно известных производителей, который, таким образом, является подделкой.

Стратегия оптимального размера. Данная стратегия находит свое применение в тех отраслях, где крупное производство неэффективно, прибыль невелика по масштабам крупных фирм, высоки расходы, связанные с добавленной стоимостью. Это в первую очередь относится к сфере обслуживания.

Стратегия участия в продукте крупной фирмы. Малые фирмы при выборе данной стратегии используют возможности, связанные с политикой дезинтеграции, проводимой крупными компаниями, отказывающимися от собственного мелкого промежуточного производства внутри фирмы, которое редко бывает эффективным. Важно, что для малой фирмы продукт такого производства является *конечным*.

В последнее время наблюдается рост взаимозависимости крупных и малых фирм, что связано с привлечением малых фирм к субподрядным работам.

Стратегия использования преимуществ крупной фирмы. Характерным примером такой стратегии служит *франчайзинг* как форма интеграции малого и крупного бизнеса. Классическая модель франчайзинга предполагает прямые договорные отношения между франчайзи (малой фирмой) и франчайзером (крупной фирмой) на поставку его товаров или оказание услуг в обмен на обязательство выплатить первоначальный взнос, а затем вносить определенные суммы, исчисляемые в процентах от объема продаж (роялти). Разновидности франчайзинга как стратегии развития малых фирм определяются тем, в каком виде франчайзер предоставляет франчайзи продукт для реализации, т. е. на какой стадии производства товар переходит в руки малой фирмы. По этому критерию выделяют товарный, производственный и деловой франчайзинг.

Средние фирмы

Матрица стратегий средних фирм представлена на рисунке 39.

		Темпы роста ниши	
		Умеренные	Ускоренные
Темпы роста фирмы	Умеренные	Стратегия сохранения существующего положения	Стратегия привлечения дополнительных ресурсов
	Ускоренные	Стратегия выхода за рамки ниши	Стратегия лидерства в нише

Рисунок 39 – Матрица стратегий средней фирмы

Стратегия сохранения направлена на сохранение существующего положения фирмы, так как нет ни необходимости расширения деятельности (темпы роста ниши стабильны), ни возможности (темпы роста фирмы невелики). В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

Стратегия привлечения дополнительных ресурсов. Данная ситуация характеризуется нехваткой собственных средств (недостаточные темпы роста фирмы) для сохранения своего положения в быстро растущей нише. В таких условиях целесообразным является привлечение дополнительных ресурсов для обеспечения адекватного роста фирмы. Одним из распространенных вариантов такой стратегии является поглощение средней фирмы крупной компанией при сохранении относительной самостоятельности средней фирмы как автономного производственного подразделения и нишевой специализации.

Стратегия лидерства в нише возможна в двух случаях:

- фирма растет так же быстро, как и ниша, что позволяет ей превратиться в монопольную компанию и не допустить в нишу конкурентов;
- фирма должна иметь соответствующие финансовые ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Стратегия выхода за рамки ниши. Эта стратегия эффективна, когда за счет ускоренных темпов роста средняя фирма имеет возможность начать деятельность за рамками непривлекательной ниши, как крупная компания. При этом следует учитывать потерю «нишевого лица» и, соответственно, угрозу прямой конкуренции со стороны более сильных и крупных фирм.

*Стратегия на различных этапах жизненного цикла отрасли*

Существенным фактором, определяющим выбор стратегии, является *развитие рынка*, связанное с технологическими, демографическими, социальными и другими изменениями в окружающей среде.

Рынки находятся в постоянном движении, потому что меняются отраслевая структура, потенциальные конкуренты, товары-заменители, клиенты и поставщики, создавая давление или побуждая к переменам. Это естественное развитие может быть представлено моделью жизненного цикла отрасли (ЖЦО), характеризующей эволюцию потенциального спроса во времени. В этом процессе выделяют стадию зарождения (введения товара на рынок); экспоненциальную стадию (рост-замедленный рост); стационарную стадию (зрелость-насыщение); стадию упадка (закат-завершение). Полезность модели жизненного цикла заключается в том, что она вносит элемент динамики в представление о структуре отрасли.

Стратегические следствия классического жизненного цикла представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Стратегические следствия классического жизненного цикла

Фаза жизненного цикла	Структура издержек и прибыли	Стратегическая ориентация	Ключевые факторы успеха
1	2	3	4
Зарождение	Высокие производственные издержки и маркетинговые расходы; денежные потоки существенно отрицательны	Агрессивное проникновение; быстрое формирование первичного спроса; сокращение длительности данной фазы жизненного цикла	Формирование фирменной торговой марки (бренда); информирование покупателей о достоинствах нового товара; патентная защита
Рост	Снижение производственных издержек; нулевые или малые положительные денежные потоки; снижение отраслевой прибыльности	Увеличение рыночной доли в условиях расширяемого спроса; интеграционный рост; захват основной части рынка	Формирование долгосрочных отношений поставщиками и потребителями; снижение цены по мере накопления опыта; усовершенствование продукции

Продолжение таблицы 35

1	2	3	4
Зрелость	Наивысшая рентабельность; прибыли максимальные, но имеют тенденцию к снижению	Сохранение и по возможности расширение доли рынка; связанная и несвязанная диверсификация; усилия на продление жизненного цикла	Создание приверженности марке; инновационная и маркетинговая дифференциация; франчайзинг марки
Спад	Перспективы прибыли снижаются	Специализация на остаточном рынке или в наиболее «здоровой» нише; «сбор урожая»; Сокращение деятельности; исключение из производственной программы	Рационализация ассортимента; сокращение издержек; оптимизированное распределение

*Стратегии фирм, занимающих различные рыночные позиции*

При выборе стратегии необходимо учитывать, кроме рыночной ситуации, конкурентную позицию фирмы, которая во многом определяется величиной ее рыночной доли. Рыночная позиция фирмы, в свою очередь, взаимосвязана со стратегической задачей. Стремится ли фирма действовать в рамках всего рынка (широкая область конкуренции) или занять рыночную нишу (узкая область конкуренции)?

Стратегии фирм-лидеров. Фирмы-лидеры обычно выбирают наступательную или оборонительную стратегию, либо как вынужденное средство – стратегию сокращения.

*Наступательная стратегия* обычно применяется фирмами, стремящимися сохранить доминирующее положение на рынке («лучшая защита-нападение»). Можно выделить три типичные для лидеров наступательные стратегии:

- увеличение размеров базового рынка;
- увеличение доли рынка за счет максимально широкого использования эффекта опыта;
- высокие темпы инновационной деятельности.

*Оборонительная стратегия* фирм-лидеров ставит целью, прежде всего, защиту завоеванных позиций, в частности своей доли рынка, путем создания высоких преград на наиболее вероятных направлениях атакующих действий со стороны более опасных конкурентов. Данная стратегия часто выбирается фирмой-новатором, которая за счет преимущества «первопроходца» получает высокие прибыли и обладает значительной долей рынка, что подтверждается данными многочисленных исследований. По данным Института стратегического планирования (PIMS) норма возврата инвестиций таких фирм в среднем на 35% превышает аналогичные показатели компаний-преследователей, от которых и надо защищаться лидеру.



К разновидностям оборонительных стратегий можно отнести: позиционную оборону, защиту флангов, агрессивную оборону, контратаку и мобильную оборону.

*Стратегия сокращения* – это в большей степени вынужденное средство, применяется фирмами-лидерами в тех случаях, когда целесообразнее отказаться от наступательных и оборонительных действий и отношении тех товаров и услуг, которые не обладают явным преимуществом, и сконцентрироваться на продукции, доминирующей на рынке. Например, так поступила компания *General Electric*, прекратив выпуск товаров, которые не сумели занять лидирующие позиции, и направив усилия на поддержание успешных торговых марок.

*Стратегии фирм-претендентов на лидерство.* Претендентами на лидерство называют компании, не удовлетворенные своим положением на рынке и ставящие перед собой цель занять место лидера. Претенденту можно прибегнуть к целому ряду *стратегий, ориентированных на создание конкурентных преимуществ.*

*Агрессивные стратегии*, используя военную терминологию, предполагают фронтальную или фланговую атаку на лидера.

*Фронтальная атака* заключается в использовании претендентом и против фирмы-лидера комплексных действий на многих направлениях включая: инновационные инициативы, обновление товара, агрессивную коммуникационную политику, ценовое давление и т. п. Ключевым фактором успеха при фронтальной атаке является значительное превосходство атакующего в ресурсах. Несмотря на отдельные успехи, статистикой установлено, что, как правило, реализация стратегии «атака в лоб» заканчивается неудачей. Фронтальное наступление оправданно только в том случае, если лидер серьезно ослаблен и не имеет достаточных для контрудара ресурсов.

*Фланговая атака* предусматривает нападение на слабо защищенные стратегические позиции лидера. Это могут быть регион или сбытовая сеть, где доминирующая фирма слабо представлена, или сегмент рынка, для которого продукция лидера не вполне адаптирована. Классическая агрессивная стратегия претендента на лидерство – это ценовая война, т. е. предложение рынку аналогичного товара, но по существенно более низкой цене.

Фланговые, или не прямые, атаки могут принимать и другие формы, такие как:

- переход к производству принципиально новых изделий или существенный скачок в технологии;
- освоение новых рынков;
- расширение зоны действий за счет диверсификации производства;
- выявление более глубоких потребностей покупателей;
- проведение специальных мероприятий по стимулированию продаж;
- повышение активности в странах, где не замечено присутствие фирмы-лидера.

Стратегии фирм, следующих за лидером. Данные стратегии подразумевают выбор последователем адаптивного поведения по отношению к фирме-лидеру, которое не вызывает отпора с его стороны. Такие фирмы преследуют цель «мирного существования» и осознанного раздела рынка; их устраивает получаемая прибыль, они воздерживаются от инициативных стратегических шагов и попыток переманить клиентов у лидера. Подобное поведение характерно на рынках в стадии зрелости, когда первичный спрос стал нерасширяемым, а также и ситуациях недифференцированной олигополии.

Адаптивная реакция последователей не означает их пассивного рыночного поведения. Если в отрасли экономия на масштабах или эффект кривой опыта невелики, последователи, не нарушая сферы влияния лидера, могут придерживаться *стратегии фокусирования, базирующейся на дифференциации с ориентацией на высокое качество товара*, а также *стратегии характерного имиджа*.

*Стратегия характерного имиджа* основана на специфических приемах, позволяющих выделить фирму среди конкурентов. Например, создание репутации фирмы, предлагающей товар по самым низким ценам, оригинальные формы продвижения продукции, безупречный сервис, превосходное послепродажное обслуживание, уникальные свойства товара и т. п.

Стратегии фирм со слабой конкурентной позицией. В научных исследованиях стратегий развития фирм, имеющих малую долю рынка, было установлено, что на медленно растущих или насыщенных рынках (что характерно для большинства отраслей) эффективно действующими фирмами являются те, которые:

- концентрируют усилия на одном или нескольких рыночных сегментах, а не на рынке в целом;
- фокусируются на рыночных сегментах, на которых можно лучше реализовать свою специфическую компетенцию или избежать прямого столкновения с доминирующими фирмами;
- улучшают технологии с целью снижения издержек;
- концентрируют внимание на прибыли, а не на увеличении объема продаж или доле рынка;
- стремятся к специализации, а не к диверсификации.

## **5.2 Контрольные вопросы**

1. Что предполагает стратегический выбор?
2. Опишите процесс стратегического выбора.
3. Какие подходы к выбору стратегии Вам известны? Проведите их сравнительную характеристику.
4. Какие наиболее значимые факторы влияют на выбор стратегии?
5. С чем связан риск при выборе стратегии, основанной на различных сочетаниях в части рынка и/или продукции?

6. Какие корпоративные стратегии характерны для крупных компаний?
7. С чем должны быть связаны рыночные перспективы малых фирм?
8. Какое условие является необходимым для успешной деятельности средних фирм?
9. Как можно добиться конкурентного преимущества в раздробленных отраслях?
10. Кратко опишите стратегические следствия жизненного цикла отрасли.

### 5.3 Тесты

1. Какую стадию жизненного цикла отрасли характеризует следующая ситуация на отраслевом рынке: «Темпы роста отраслевого рынка уменьшаются, конкуренция на этом рынке возрастает, а прибыльность предприятий этой отрасли снижается»:
  - А) зарождение;
  - В) рост;
  - С) зрелость;
  - Д) спад;
  - Е) уход с рынка.
2. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным: «Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием»:
  - А) изменения спроса;
  - В) развития конкуренции;
  - С) применения новых методов стратегического менеджмента;
  - Д) изменения отраслевого окружения;
  - Е) рисков событий.
3. Какое утверждение, по Вашему мнению, является верным для условия: «В настоящее время в мире такие отрасли как микроэлектроника, коммуникации и связь, геновая инженерия и биотехнология, информатика и сфера услуг являются»:
  - А) зарождающимися отраслями;
  - В) отраслями, переживающими спад;
  - С) растущими отраслями;
  - Д) зрелыми отраслями;
  - Е) инновационными отраслями.
4. Какая стратегия не используется предприятиями зрелых отраслей:
  - А) стратегия низких издержек;
  - В) стратегия первопроходца;
  - С) стратегия дифференциации продукции;
  - Д) стратегия фокусирования;
  - Е) стратегия сегментации.
5. Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной будет стратегия...
  - А) лидерства по издержкам;
  - В) дифференцированной продукции;

- С) инноваций;
  - Д) дифференциации сервиса;
  - Е) диверсификации.
6. Если преобладает неценовая конкуренция, более эффективной будет стратегия...
- А) лидерства по издержкам;
  - В) дифференцированной продукции;
  - С) инноваций;
  - Д) конкурентной диверсификации;
  - Е) дифференциации сервиса.
7. Стратегические риски для быстро растущих компаний:
- А) попытки компании достичь преимущества одновременно по издержкам, за счет дифференциации и на основе сфокусированной стратегии;
  - В) запаздывание в адаптации своих компетенций;
  - С) концентрация на получение краткосрочной прибыли;
  - Д) создание избыточных мощностей;
  - Е) недостаточно быстрое и значительное сокращение издержек.
8. Стратегии для компаний-последователей
- А) наступательная стратегия для захвата доли рынка;
  - В) стратегия активной обороны;
  - С) стратегия превосходящего качества;
  - Д) стратегия демонстрации силы;
  - Е) завоевание лидерства по издержкам.
9. Стратегии выхода из кризиса:
- А) распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса;
  - В) придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить;
  - С) повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации;
  - Д) принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов;
  - Е) сокращение издержек.
10. Стратегии компаний в сегментированных отраслях
- А) создание стандартных подразделений компании;
  - В) завоевание лидерства по издержкам;
  - С) товарная специализация;
  - Д) потребительская специализация;
  - Е) стратегия активной обороны.
11. Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках:
- А) реагирование на изменения;
  - В) прогнозирование изменений;
  - С) эффект масштаба;
  - Д) управление изменениями рынка;
  - Е) поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса.
12. Стратегии для компаний – лидеров отрасли:

- А) наступательная стратегия;
  - В) стратегия активной обороны;
  - С) стратегия демонстрации силы;
  - Д) стратегия роста за счет поглощения конкурентов;
  - Е) стратегия специализации.
13. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:
- А) концентрированного роста;
  - В) интегрированного роста;
  - С) диверсификации;
  - Д) сокращения;
  - Е) ухода с рынка.
14. Какая из перечисленных стратегия развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:
- А) стратегия развития продукта;
  - В) стратегия обратной вертикальной интеграции;
  - С) стратегия «сбора урожая»;
  - Д) стратегия конгломератной диверсификации;
  - Е) стратегия сокращения расходов.
15. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:
- А) может;
  - В) не может;
  - С) может, только если это многоотраслевая компания.
16. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):
- А) сильные стороны отрасли;
  - В) интересы высшего руководства;
  - С) квалификация работников;
  - Д) степень зависимости от внешней среды;
  - Е) все перечисленные факторы.
17. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:
- А) пересмотр стратегий концентрации;
  - В) диверсификация;
  - С) горизонтальная интеграция или слияние;
  - Д) сокращение;
  - Е) вертикальная интеграция.
18. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:
- А) наличие финансовых ресурсов;
  - В) отношение высшего руководства к риску;
  - С) обязательства по предыдущим стратегиям;
  - Д) личные симпатии и антипатии руководителей;

- Е) все перечисленные факторы.
19. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:
- А) совместное предприятие в новой области;
  - В) концентрическая диверсификация;
  - С) горизонтальная интеграция или слияние;
  - Д) сокращение;
  - Е) вертикальная интеграция.
20. Какой из стилей формирования стратегии является неприемлемым для предприятия?
- А) руководитель является «главным архитектором» стратегии;
  - В) полномочия по разработке стратегии делегируются целевой группе доверенных подчиненных руководителя;
  - С) руководитель привлекает к сотрудничеству представителей основных бизнес-единиц и возглавляет работу по формированию стратегии;
  - Д) соревновательный подход – стимулирование подчиненных к разработке, защите и реализации сильных сторон стратегии;
  - Е) стратегия формируется стихийно под влиянием изменяющихся факторов внутренней и внешней среды.

#### **5.4 Практические упражнения**

*Задание 1. Определите, являются верными или ложными приведенные ниже высказывания, ответив «да» в случае, если высказывание верное, и «нет» если оно ошибочное*

1. Риск является фактом существования любой фирмы, но высокая степень риска может разрушить организацию.
2. Для оценки уровня риска и степени вероятности успеха при различных сочетаниях «продукт-рынок» может использоваться матрица направлений роста фирмы.
3. Модель жизненного цикла отрасли характеризует эволюцию потенциального спроса во времени.
4. Полезность модели жизненного цикла заключается в том, что она вносит элемент статичности в представление о структуре отрасли.
5. Стратегия сокращения – это в большей степени вынужденное средство, которое применяется фирмами-лидерами в тех случаях, когда целесообразнее отказаться от наступательных и оборонительных действий
6. Фирмами, следующими за лидером, называют компании, не удовлетворенные своим положением на рынке и ставящие перед собой цель занять место лидера
7. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия сбора урожая.
8. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален.

9. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор наилучшей стратегической альтернативы для реализации.
10. Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.
11. При ситуационном подходе выбор стратегии основывается на положениях и принципах, справедливость которых подтверждена практикой бизнеса.
12. Выбор стратегии при нормативном подходе базируется на учете факторов, характеризующих стратегическую ситуацию организации.
13. Аналитический подход к выбору стратегии предусматривает использование различных аналитических моделей.
14. Наиболее популярными инструментами стратегического выбора являются портфельные матрицы БГК и Мак-Кинзи.
15. Крупные фирмы, в отличие от малых, имеют возможность проводить более агрессивную политику с целью увеличения доли рынка на существующем направлении деятельности либо распространить свою деятельность на несколько отраслей, т. е. осуществить диверсификацию.
16. Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, представляет ей мало возможностей для дальнейшего развития.
17. Стратегия копирования – это стратегия оперативного, быстрого реагирования на рыночную конъюнктуру, при которой малая фирма выбирает независимую форму существования (суверенитет) и предлагает рынку продукт, подобный продукту крупной фирмы.
18. Стратегия выхода за рамки ниши – это стратегия эффективна, когда за счет ускоренных темпов роста средняя фирма имеет возможность начать деятельность за рамками непривлекательной ниши, как крупная компания.
19. Фланговая атака предусматривает нападение на слабо защищенные стратегические позиции лидера.
20. Претендентами на лидерство называют компании, не удовлетворенные своим положением на рынке и ставящие перед собой цель занять место лидера.

*Задание 2. Ответьте на вопросы и выполните задание к конкретной ситуации «Аквариус Систем Информ»*

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Систем Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом

бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась ещё в 1990 году. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными. Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме

«Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключённый в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило её сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация ещё более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 50 чел. Для того чтобы завод 27 работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако всё-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что её годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.



### Вопросы и задания

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечёркнуты изменениями во внешней среде?
4. Проведите SWOT-анализ деятельности данного предприятия и определите тип стратегии.

*Задание 3. Сопоставьте стратегии и их цели (таблица 36).*

Таблица 36 – Стратегии и их цели

Стратегия	Цель
Стратегия увеличения доли на рынке	Значительное и постоянное увеличение доли соответствующего вида бизнеса на рынке
Стратегия роста	Поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках
Стратегия прибыли	Основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность
Концентрация рынка и стратегия сокращения активов	Пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей
Стратегии раскрутки или сдвига	Как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж
Стратегии ликвидации иотделения	Получение как можно больше денежной наличности в процессе постепенного или стремительного ухода из бизнеса

*Задание 4. Проанализируйте ситуации и определите, какую стратегию реализует фирма*

#### *Ситуация 1*

В основе стратегии фирмы – проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма.

### *Ситуация 2*

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определите, какую стратегию реализует фирма.

### *Ситуация 3*

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите, какую стратегию реализует компания.

### *Ситуация 4*

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите стратегию производителя компьютеров.

### *Ситуация 5*

У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую стратегию использует фирма?

### *Ситуация 6*

Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую стратегию использует фирма?

*Задание 5. Проанализируйте ситуации и определите, к какому типу относится описанное направление в соответствии с матрицей БКГ*

### *Ситуация 1*

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Определите, к какому типу относится данное направление.

### *Ситуация 2*

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции. Определите, к какому типу относится данное направление.

### *Ситуация 3*

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление.

### *Ситуация 4*

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Определите, к какому типу относится данное направление.

### 6.1 Основные теоретические положения

#### Цели изучения

- 1 Изучить особенности различных управленческих конструкций для формализации стратегии организации.
- 2 Закрепить знания и сформировать умения выбора управленческих конструкций для формализации стратегии организации.

#### Вопросы

- 1 Дорожная карта
- 2 Стратегические карты
- 3 Стратегический план
- 4 Целевые программы
- 5 Управленческий проект

#### *1 Дорожная карта*

Дорожная карта – управленческая конструкция, получившая широкое распространение в практике стратегического управления и занимающая промежуточное положение между стратегией и стратегическим планом. С одной стороны, она позволяет конкретизировать стратегию развития объекта управления и представить ее реализацию в виде последовательности логически вытекающих друг из друга, взаимоувязанных действий. С другой – представляет собой более гибкий инструментарий, чем стратегический план, так как может корректироваться в любой момент времени при наступлении изменений либо после реализации событий, представленных в дорожной карте, и существенного уточнения видения управленческой ситуации. Дополнительным преимуществом дорожной карты можно считать наглядность представления управленческой ситуации, позволяющей лучше понять ее суть и механизмы, определяющие ее развитие, сформировать ее более точное видение. *Дорожная карта* это пошаговый сценарий развития объекта управления, наглядно представленный в виде графа процесса управления, на котором отображены стратегически значимые события, определяющие развитие объекта управления, и последовательность их наступления.

В зависимости от объекта управления и характера использования *дорожные карты подразделяются на несколько видов* (рисунок 40).

Деление дорожных карт на продуктовые, технологические и отраслевые весьма условно, поскольку эти объекты настолько взаимосвязаны друг с

другом, что некорректно выстраивать сценарий развития одного из них, не учитывая развития.



Рисунок 40 – Классификация дорожных карт

Встречаются также рыночные, промышленные и другие виды дорожных карт, в которых представлены соответственно сценарии функционирования и развития рынка или его сегмента, сектора промышленного производства и т.д.

*Основные этапы дорожного картирования* отражены на рисунке 41.



Рисунок 41 – Основные этапы дорожного картирования

Общие *принципы формирования и внедрения дорожных карт* в практику стратегического управления можно сформулировать следующим образом:

- дорожные карты включают прогноз развития объекта управления на долгосрочную перспективу, например 5 или 10 лет, с разбивкой па более мелкие подпериоды;
- дорожные карты, вне зависимости от характера объекта управления, предполагают оценку экономического эффекта от их выполнения и позволяют обосновать целесообразность предлагаемых альтернатив развития с учетом эффективности, в том числе экономической, использования ресурсов в каждой точке принятия решений;
- разработка дорожных карт, как правило, требует значительных

временных и финансовых затрат, являясь дорогостоящим инструментом планирования;

– дорожная карта – интерактивный инструмент, позволяющий немедленно вносить изменения и уточнения в сценарии развития объекта управления.

## 2 Стратегические карты

*Стратегическая карта* представляет собой системное описание логики функционирования организации по основным направлениям деятельности. Ее можно рассматривать как одну из разновидностей дорожной карты.

Основные свойства стратегической карты:

– наглядно отражает показатели, характеризующие главные стратегические направления деятельности и их взаимосвязь;

– предназначена для контроля состояния и динамики развития объекта управления и степени достижения поставленных стратегических целей;

– позволяет адекватно учитывать происходящие изменения внешних и внутренних условий и способствует выработке корректирующих стратегических решений.

Для наглядного представления управленческих ситуаций и их развития могут быть использованы различные управленческие карты (рисунок 42).

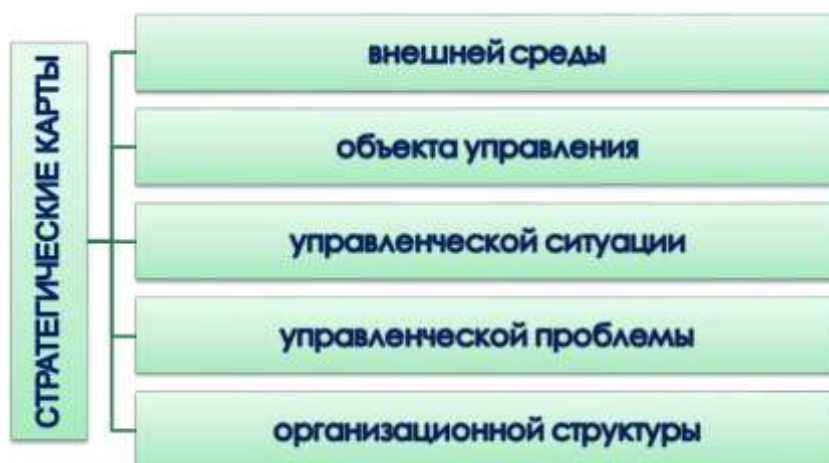


Рисунок 42 – Классификация стратегических карт

Стратегические карты развития организации стали тем инструментарием, который делает системы показателей более пригодными для практического использования при стратегическом управлении организациями любого профиля деятельности. Они могут, в зависимости от степени внедрения в организации технологий стратегического управления, использоваться как на уровне организации в целом, так и на уровне отдельного структурного подразделения и даже на уровне отдельного исполнителя.

Стратегические карты во многих организациях приходят на смену разрабатываемым в них бюджетам. Они более информативны и позволяют получать более полную, комплексную картину о состоянии дел на объекте управления. Благодаря использованию стратегических карт, открывается

возможность не только объединить финансовые и нефинансовые показатели, но и получить принципиально новые способы оценки состояния, в котором находится объект управления.

*Стратегические карты позволяют:*

– сбалансировать основные направления деятельности организации. Отдельные показатели, в частности прибыль, могут отражать только лишь результаты сделанного в прошлом квартале или в прошлом году. Они не учитывают то, что делается для результата, который будет получен завтра. Полную картину дает лишь одновременная оценка значения всех основных групп показателей;

– сбалансировать внешние и внутренние условия деятельности организации. Как правило, до использования системы сбалансированных показателей (ССП) внутренние процессы развивались независимо от непосредственных запросов и потребностей потребителя, учета их мнений. Стратегические карты позволяют это сделать;

– обеспечить взаимоувязку причинно-следственных связей. При стратегическом управлении с использованием СПП осуществляется не только взаимоувязка между отдельными группами показателей, но и между отдельными показателями. Учитывается интенсивность существующих связей, временной лаг между причиной и следствием, наконец, степень уверенности в действенности этих связей.

Наиболее распространенной *формой при разработке стратегических карт* развития организации является матричная, когда, скажем, по вертикали располагаются в определенной последовательности основные группы показателей, характеризующих деятельность организации, а по горизонтали – наиболее важные этапы реализации стратегического управления в организации (таблица 37).

Таблица 37 – Структура стратегической карты

Основные группы показателей	Этапы реализации стратегического управления			
	стратегические цели	главные факторы успеха	стратегические действия	ключевые индикаторы исполнения
Финансы				
Клиенты				
Внутренние бизнес-процессы				
Обучение и развитие				

Стратегические карты могут использоваться на разных иерархических уровнях системы управления организацией. В этом случае для каждого пользователя разрабатываются индивидуальные стратегические цели, ключевые факторы успеха, стратегические планы, ключевые индикаторы исполнения.

Для наглядного представления значений основных показателей могут использоваться так называемые паутинные диаграммы, когда каждому отдельному показателю соответствует радиус окружности, на котором откладывается в процентах значение показателя. При этом, если обеспечено 100%-ное достижение цели по данному показателю, то оно лежит на окружности, а если 0%, то – в центре окружности (рисунок 43).

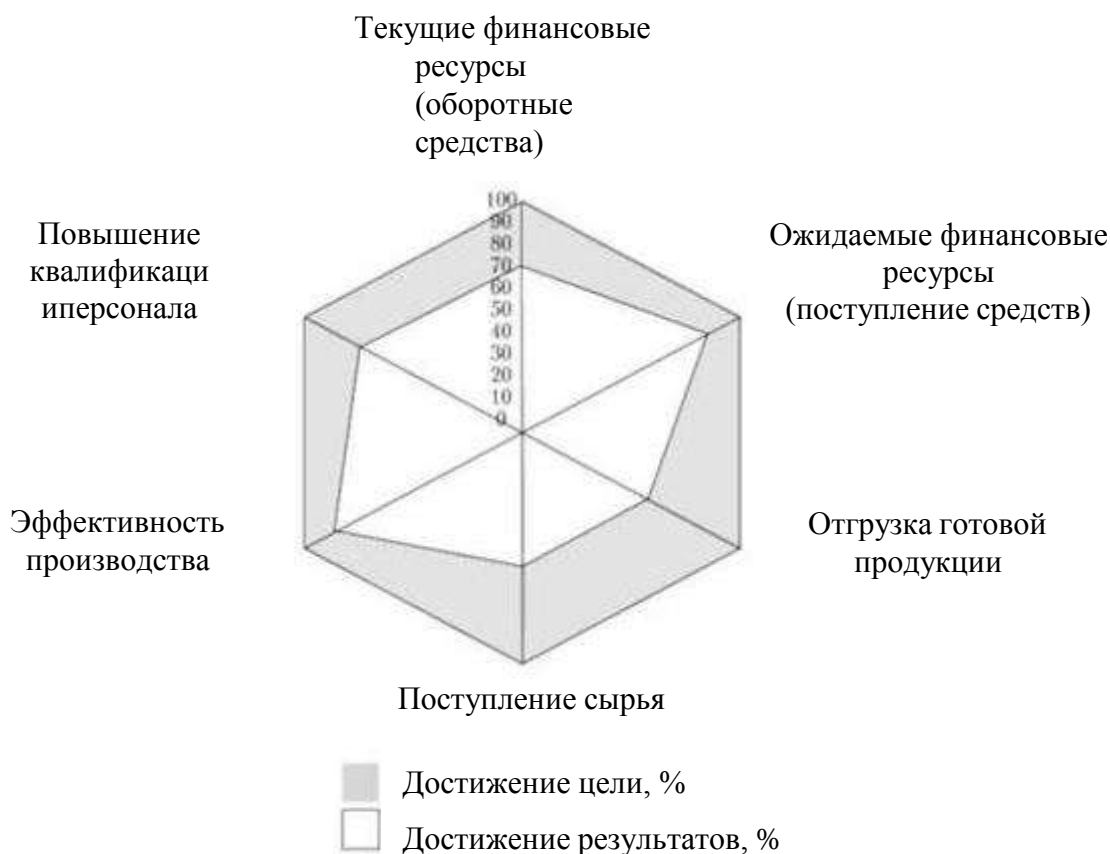


Рисунок 43 – Паутинная диаграмма значений показателей стратегической карты

Использование стратегических карт позволяет по-новому взглянуть на деятельность организации и выбранную стратегию развития, переосмыслить ее, а при необходимости скорректировать с учетом более полной картины состояния объекта управления.

Стратегические карты обеспечивают переход от разработанной в организации стратегии к стадии ее непосредственной реализации и дают эффективный инструментальный контроль хода выполнения стратегических планов, способствуя осуществлению мониторинга последовательного достижения поставленных целей.

В настоящее время разработаны компьютерные программы, позволяющие использовать современные информационные технологии для более эффективного внедрения стратегических карт в практику стратегического управления организацией.



Стратегические карты делают структуру стратегического управления «видение – стратегия – процессы – показатели – решения» завершенной и служат основанием для своевременного принятия и корректировки стратегических решений, принимаемых организацией.

### **3 Стратегический план**

*Стратегический план* – это управленческая конструкция, используемая в процессе стратегического управления на стадии реализации принятой в организации стратегии. В нем определяется последовательность действий по ее реализации, технологии и ресурсы, исполнители, необходимые для достижения стратегических целей развития организации, сроки выполнения плановых работ. Утвержденный руководителем организации стратегический план становится руководством к действию. За ходом его выполнения устанавливается контроль.

Основная *задача стратегического плана* – определить мероприятия, необходимые для достижения поставленной стратегической цели, последовательность их выполнения, ресурсы, которые необходимы для их выполнения, и потребность в них. Предусматривается организация выполнения включенных в него мероприятий и назначаются исполнители, на которых возложено их выполнение.

*Стратегический план* – это управленческая конструкция, содержащая мероприятия, необходимые для достижения поставленных стратегических целей, последовательность, исполнителей и сроки их выполнения, необходимое ресурсное обеспечение.

Стратегический план *оформляется* в виде официально утвержденного документа, по которому контролируется ход его выполнения, а при необходимости вносятся соответствующие коррективы.

Процесс стратегического планирования включает следующие *этапы*:

1. Определение целей, задач, технико-экономических показателей, технологий и ресурсов, требуемых для достижения поставленных стратегических целей, продолжительности работ, их спецификации.
2. Структуризация комплекса работ, необходимых для достижения поставленных стратегических целей.
3. Организационно-технологические решения.
4. Определение необходимого ресурсного обеспечения.
5. Оценка реализуемости, оптимизацию по срокам, стоимости, используемым материально-техническим и другим видам ресурсов.
6. Разработка необходимой документации.
7. Утверждение разработанного стратегического плана и бюджета.
8. Доведение плановых заданий до исполнителей.
9. Подготовка и утверждение отчетной документации для контроля выполнения стратегического плана.

При разработке стратегических планов может использоваться дерево целей. В случае если цель представлена в виде дерева целей, продвигаемся «сверху вниз», планируя последовательное обеспечение достижения целей

более высокого иерархического уровня за счет достижения целей более низкого иерархического уровня.

В процессе выполнения стратегического плана работа ведется в противоположном направлении. Сначала выполняются мероприятия, обеспечивающие достижение целей более низкого иерархического уровня, после чего становится возможным выполнение мероприятий, обеспечивающих достижение целей более высокого иерархического уровня.

При дальнейшей детальной проработке стратегических планов также может использоваться процесс построения их «снизу вверх», когда сначала детально прорабатываются планы выполнения отдельных работ, а затем построения на их основе сводных планов. Такие технологии разработки планов используются и при сетевом планировании. При этом должна быть продумана нумерация вершин сетевого графика, чтобы избежать дублирования.

*Структура развернутого стратегического плана отражена на рисунке 44.*



Рисунок 44 – Структура развернутого стратегического плана

Разрабатываемые стратегические планы должны носить характер руководства к действию, иметь ключевые точки и показатели, по которым может контролироваться ход их выполнения. В то же время стратегический план не должен быть детальным описанием каждого шага. В противном случае он может превратиться в громоздкий документ, пользоваться которым затруднительно.

Организация разработки стратегического плана предполагает участие всех ключевых сотрудников организации, поскольку необходима и продуманная последовательность выполнения работ и координация работ, выполняемых всеми подразделениями и службами организации, что может потребовать многочисленных согласований.

#### **4 Целевые программы**

*Целевая программа* – это комплекс мероприятий по реализации стратегии развития объекта управления, которым может быть как отдельная компания или корпорация, так и реализация одного из основных направлений государственной стратегии. Целевая программа представляет собой, по

существо, стратегический план, в основе которого ориентация на последовательное достижение иерархически упорядоченной системы целей, направленных на реализацию стратегии развития объекта управления. Она может называться государственной целевой программой, комплексной целевой программой и т.д.

Классификация целевых программ отражена на рисунке 45.



Рисунок 45 – Классификация целевых программ

*Программно-целевое планирование* – это вид стратегического планирования, ориентированный на достижение стратегической цели путем последовательной реализации иерархически упорядоченных подцелей с помощью конкретных путей, способов и средств их достижения.

*Основные принципы программно-целевого планирования* отражены в таблице 38.

Таблица 38 – Основные принципы программно-целевого планирования

Принцип	Характеристика
1	2
Востребованность	Необходимое условие принятия решения о разработке целевой программы – потребность в результатах ее разработки для социально-экономического развития объекта управления. В части, затрагивающей общественные интересы, интересы населения, разрабатываемая целевая программа согласовывается с общественностью
Стратегичность	Целевая программа должна разрабатываться и реализовываться в соответствии со стратегией развития объекта управления. Решения стратегического характера, принимаемые при реализации целевой программы, должны быть направлены на реализацию стратегии и согласовываться с ней

Продолжение таблицы 38

1	2
Системность	При программно-целевом планировании должны быть предусмотрены все составляющие, которые определяют мероприятия целевой программы, включающие определение целей, технологий, ресурсов, исполнителей, сроков исполнения
Реализуемость	Разработанная целевая программа должна содержать только мероприятия, возможность выполнения которых не вызывает сомнения в указанные в программе сроки и обеспечена необходимыми технологиями, ресурсами, исполнителями.
Управляемость	Ход выполнения мероприятий целевой программы должен контролироваться с использованием различных технологий. Целесообразен мониторинг хода выполнения мероприятий. По результатам хода выполнения и при значительных изменениях условий выполнения мероприятий программы в нее могут вноситься коррективы. Предусматривается также мотивация исполнителей в процессе и после завершения целевой программы

Процесс программно-целевого планирования отражен на рисунке 46.



Рисунок 46 – Процесс программно-целевого планирования

В процессе программно-целевого планирования последовательно определяются цели, которые должны быть достигнуты, технологии их достижения, ресурсы, необходимые для их достижения. На их основе формируется программа мероприятий, направленных на достижение поставленных стратегических целей, с определением сроков исполнения и исполнителей. С помощью целевой программы осуществляется управление действиями по достижению поставленной стратегической цели.

Целевые программы могут иметь директивные, т.е. обязательные для исполнения составляющие, и ориентировочные, допускающие корректировку

(индикативные) составляющие, поскольку при планировании будущего всегда содержится элемент неопределенности и риска. Иногда имеет смысл рассматривать вариативность и сценарный подход при разработке целевых программ. Особенно это актуально при программно-целевом планировании с достаточно большими сроками планирования.

Эффективное управление реализацией целевой программы обеспечивается наличием системы показателей (индикаторов), позволяющих оценивать степень достижения поставленных целей, представленных в дереве целей. Поэтому при разработке целевой программы предусматривается разработка системы показателей, с помощью которых может быть оценена степень достижения целей и в случае необходимости выработаны рекомендации по принятию дополнительных мер в ходе реализации программы.

### 5 Управленческий проект

*Управленческий проект* – комплекс управленческих конструкций, разработанных в конкретной управленческой ситуации при стратегическом управлении. В нем представляется видение управленческой ситуации, сложившейся для объекта управления, его миссия, концепция функционирования и развития, стратегия, дорожная карта, программа или стратегический план на определенный период планирования.

Управленческий проект – это комплекс управленческих конструкций, состав которых отражен на рисунке 47.

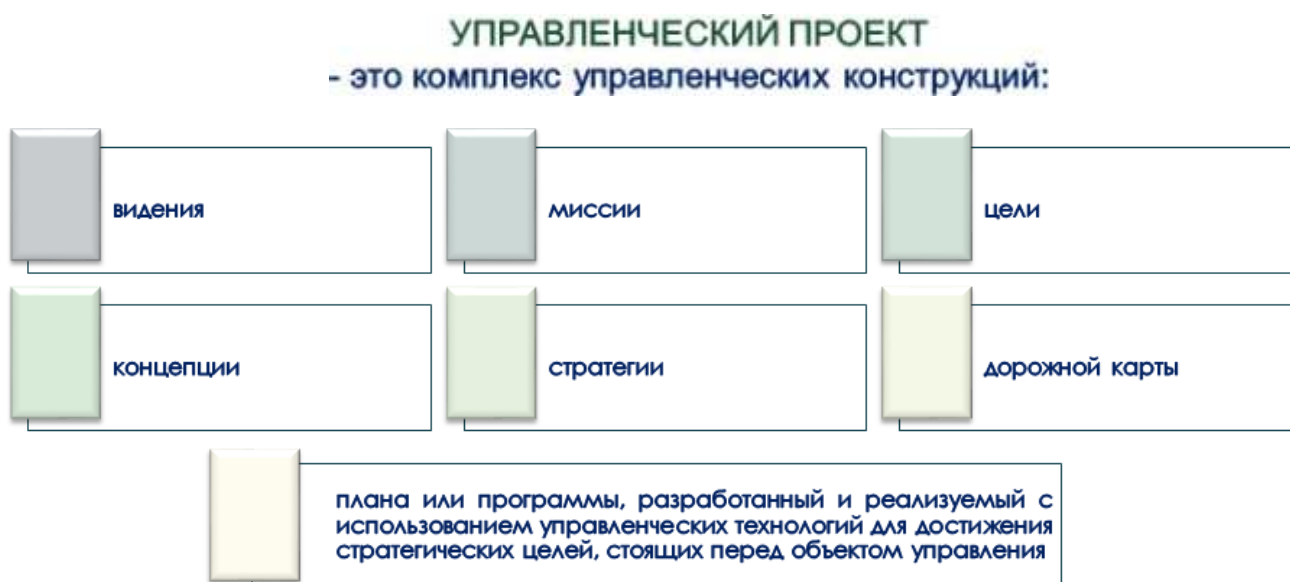


Рисунок 47 – Комплекс управленческих конструкций в управленческом проекте

Разработка отдельной управленческой конструкции – этап в разработке комплексного долгосрочного управленческого решения, каким является управленческий проект. С разработки таких управленческих конструкций, как

видение, цель, концепция, начинается работа над альтернативными вариантами управленческого проекта.

Кроме управленческих конструкций, управленческий проект содержит вопросы, касающиеся информации, анализа, оценки состояния дел и разработки прогнозов и сценариев развития, технологий и ресурсов, необходимых для достижения поставленных стратегических целей, формирования системы управления организацией.

Если говорить о содержательной части управленческого проекта и влиянии на его структуру и содержание, то можно выделить *две основные разновидности моделей управленческого проекта* (рисунок 48):

- управленческий проект в бизнесе;
- управленческий проект в государственном управлении.

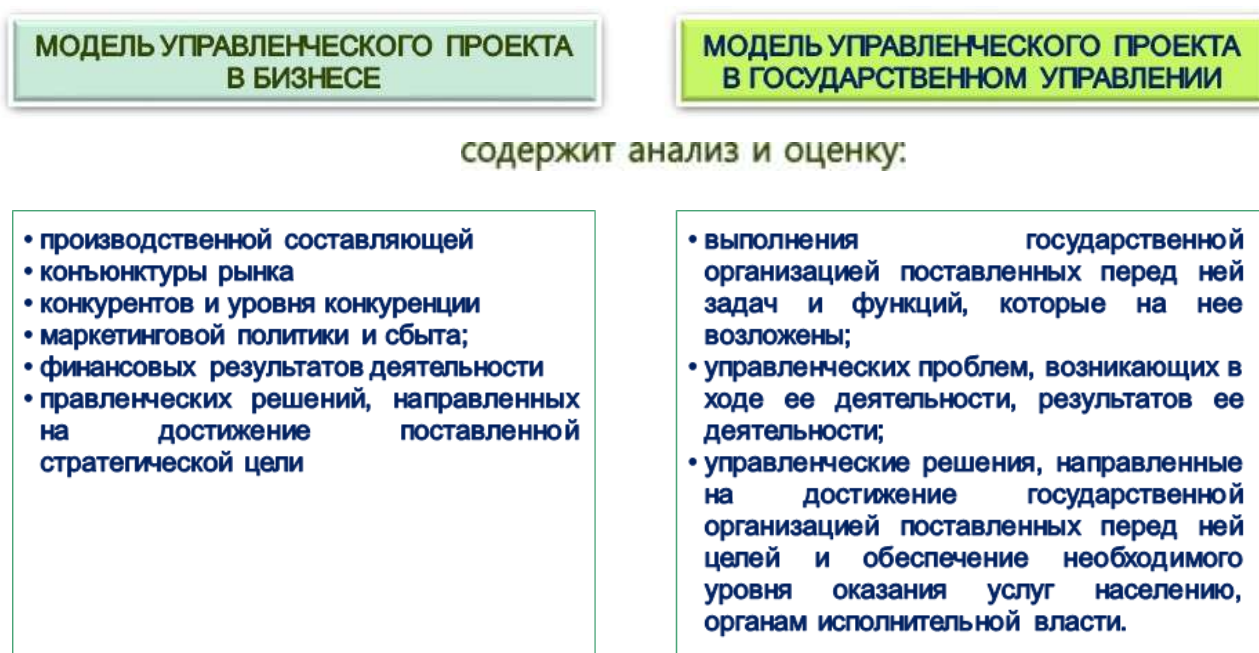


Рисунок 48 – Модели управленческих проектов

*Процесс разработки и реализации управленческого проекта* состоит из основных этапов разработки и реализации, а также их последовательности (рисунок 49).

Управленческий проект — это комплексный взгляд управленца на функционирование и основные направления развития объекта управления и пути их реализации с учетом имеющихся в его распоряжении технологий и ресурсов, его текущего положения. Он помогает систематизировать процесс стратегического управления, сделать ее более продуманным и стратегичным.

Наличие управленческого проекта позволяет уверенней продвигаться в достижении поставленных стратегических целей, давая возможность управленцу более оперативно и своевременно реагировать на неизбежные изменения в ходе реализации поставленных задач, во внешней и внутренней среде объекта управления. Его разработка позволяет наметить и определить

пути достижения желательного положения объекта управления, завоевания лидирующих позиций при наличии конкуренции и их закрепления, сформировать инновационную политику организации.



Рисунок 49 – Модель разработки и реализации управленческого проекта

Если управленческий проект разработан формально при отсутствии необходимой информации о текущем положении объекта управления, должного анализа и, как следствие, верного понимания сложившейся управленческой ситуации, выводы и рекомендации, сделанные на его основании, вряд ли будут способствовать достижению поставленных целей.

Профессионально разработанный и своевременно актуализированный управленческий проект может стать эффективным инструментом при управлении в условиях динамично изменяющейся внешней среды объекта управления и глобальной конкуренции.

Следует также отметить, что существуют *отличия управленческого проекта от управления проектами*.

В отличие от управления проектами, в основе которого стандартизованные методы управления подготовкой и реализацией проектов в типовых, многократно повторяющихся управленческих ситуациях, ключевая задача управленческого проекта – определить пути достижения поставленной стратегической цели в управленческой ситуации, требующей комплексных целенаправленных действий.

А поскольку достижение действительно важных для объекта управления целей, требующих значительных ресурсов, усилий, времени нередко сопряжены с неопределенностью и риском, не всегда предсказуемыми изменениями управленческой ситуации, то понятной становится разница, существующая между управлением проектами и управленческим проектом.

В управленческом проекте значительный удельный вес принадлежит формированию адекватного видения управленческой ситуации, выработке идей

развития объекта управления, постановке стратегических целей, поиску путей их достижения и их реализации, а управленческий проект – это в первую очередь инструмент для постановки и решения типовой управленческой проблемы.

Если наиболее важная задача управленческого проекта максимально «включить» креативные возможности управленца для разработки целостного представления функционирования и развития объекта управления в сложившейся управленческой ситуации, то основная задача управленческого проекта – увидеть в сложившейся управленческой ситуации пути применения неоднократно использовавшихся и проверенных технологий.

Если управленческий проект предполагает работу управленца в условиях существенной неопределенности и риска, то при управлении проектами они сведены к минимуму. При управлении проектами используются стандартные, отработанные технологии, а при разработке управленческого проекта нередко приходится применять новые технологии, в том числе управленческие, или специально их разрабатывать для данной управленческой ситуации и объекта управления.

Управление проектами находит преимущественно использование при реализации типовых планов и программ, обеспечивающих традиционные функционирование и развитие объекта управления. Управленческий проект в большей степени ориентирован на достижение лидирующих позиций и закрепление на них.

Использование управленческого проекта предназначено для стратегического управления с характерными для него значительными изменениями среды функционирования и необходимостью принимать управленческие решения в подчас непредсказуемо изменяющихся условиях. Технологии разработки и реализации управленческого проекта могут быть отнесены к высоким технологиям в области управления.

## **6.2 Контрольные вопросы**

- 1 Что понимается под дорожной картой?
- 2 Какие виды дорожных карт Вам известны? Опишите их.
- 3 Охарактеризуйте основные этапы дорожного картирования.
- 4 Назовите принципы формирования и внедрения дорожных карт в практику стратегического управления.
- 5 Что такое стратегическая карта?
- 6 Каковы свойства стратегической карты?
- 7 Какие виды стратегических карт Вам известны? Опишите их.
- 8 Назовите две формы разработки стратегических карт.
- 9 Что понимается под стратегическим планом?
- 10 Какова задача стратегического плана?
- 11 Опишите этапы процесса стратегического планирования?
- 12 Какова структура развернутого стратегического плана?
- 13 Дайте определение целевой программы.



- 14 Как классифицируются целевые программы?
- 15 Назовите основные принципы программно-целевого планирования.
- 16 Опишите процесс программно-целевого планирования.
- 17 Что понимается под управленческим проектом? Каковы отличия управленческого проекта от управления проектами?
- 18 Какие управленческие конструкции входят в состав управленческого проекта?
- 19 Охарактеризуйте две основные разновидности моделей управленческого проекта.
- 20 Охарактеризуйте процесс разработки и реализации управленческого проекта.

### 6.3 Тесты

1. Назовите три задачи разработки стратегического плана
  - А) формирование стратегического видения и миссии, определение целей, разработка стратегии;
  - В) определение рыночной позиции, определение и формирование бизнеса, разработка стратегии;
  - С) разработка целей организации; разработка, оценка и выбор альтернативных стратегий по конкретным подсистемам организации; контроль;
  - Д) формирование стратегического видения, определение миссии, контроль.
2. Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития, представляет собой:
  - А) стратегическое планирование;
  - В) стратегия;
  - С) стратегический менеджмент;
  - Д) стратегическое управление.
3. Стратегическое планирование – это:
  - А) комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы;
  - В) процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана;
  - С) процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы.

4. Что является основой стратегического планирования:
- А) учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом;
  - В) предвидение возможностей;
  - С) контроль отклонений.
5. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:
- А) процессы менее продолжительные по времени, чем проекты;
  - В) для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей;
  - С) процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания.
6. Целевые программы характеризуются:
- А) высокой степенью комплексности;
  - В) не высокой степенью комплексности;
  - С) конкретно выраженными результатами.
7. Каковы основные компоненты стратегического плана? (отметьте несколько правильных ответов)
- А) миссия;
  - В) начальный капитал;
  - С) стратегия;
  - Д) подбор рабочей силы;
  - Е) цели.
8. Как можно сформулировать основную цель любого бизнеса с точки зрения стратегического планирования?
- А) получение прибыли;
  - В) создание капитала;
  - С) создание потребителя.
  - Д) получение экономических выгод
9. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:
- А) стратегическое планирование;
  - В) среднесрочное планирование;
  - С) долгосрочное планирование.
10. Характерные черты стратегического планирования:
- А) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;
  - В) устремлен на краткосрочную перспективу;
  - С) служит основой для любого другого вида планирования;
  - Д) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
  - Е) не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования.

11. Укажите верные определения:

- А) стратегическое планирование более узкое понятие, чем стратегический менеджмент;
- В) стратегический менеджмент сфокусирован на принятии оптимальных стратегических решений, а стратегическое планирование связано с достижением стратегических результатов;
- С) стратегическое планирование – инструмент управления планами, а стратегический менеджмент – организационный инструмент;
- Д) стратегическое планирование – организационный инструмент, стратегический менеджмент – аналитический процесс;
- Е) в стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные, а в стратегическом менеджменте, кроме того, учитываются психологические, социологические и политические факторы

12. Стратегическое планирование – это ...

- А) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;
- В) процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени;
- С) комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей фирмы;
- Д) комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования, подготовку кадров и т.д., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды.

13. Раздел стратегического плана предприятия, в котором находят отражение показатели объема производства продукции в целом и по видам

- А) маркетинг;
- В) трудовые ресурсы;
- С) финансовые ресурсы;
- Д) производство.

14. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании

- А) миссия и стратегические цели предприятия;
- В) стратегический анализ;
- С) стратегический план маркетинга;
- Д) стратегический организационный план;
- Е) стратегический план производства.

15. Составные элементы процесса «стратегическое планирование»
- А) стратегический контроль и регулирование;
  - В) определение миссии предприятия;
  - С) формирование целей и задач предприятия;
  - Д) реализация стратегии;
  - Е) анализ и оценка внешней и внутренней среды;
  - Ф) анализ видов стратегии;
  - Г) составление стратегического плана;
  - Н) стратегический менеджмент.
16. Оценка стоимости стратегических программ элементарным методом предполагает ...
- А) сравнение с аналогичными программами, реализовавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами;
  - В) калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу;
  - С) выделение элементов затрат по их видам в целом по программе.
17. Что является результатом системы стратегического планирования?
- А) определение миссии и целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
  - В) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
  - С) определение финансового плана, стратегий сбыта;
  - Д) определение финансового плана и плана закупок.
18. Какое из приведенных ниже утверждений верно?
- А) составление стратегического плана – это только функция руководства;
  - В) составление стратегического плана – это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
  - С) составление стратегического плана – это функция планового отдела;
  - Д) составление стратегического плана – это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.
19. В основе программно-целевого подхода лежит:
- А) установление целей развития системы;
  - В) разработка различных вариантов ее достижения;
  - С) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.
20. Процесс принятия решений о том, какими должны быть действия предприятия и как следует распределять и использовать ресурсы для достижения стратегических целей, – это планирование:
- А) долгосрочное;
  - В) тактическое;
  - С) календарное.

## 6.4 Практические упражнения

*Задание 1. Определите, являются верными или ложными приведенные ниже высказывания, ответив «да» в случае, если высказывание верное, и «нет» если оно ошибочное*

1. На дорожных картах может быть представлено развитие конкретного продукта, технологии, отдельной компании и отрасли в целом.
2. Дорожные карты рассчитаны только на микроуровень (уровень организации) и не могут использоваться при принятии стратегических решений в социальных, политических, международных и иных областях деятельности.
3. В некоторых случаях созданию стратегических карт предшествует определение стратегических зон, требующих особого внимания при стратегическом управлении.
4. Поскольку стратегия каждой организации уникальна, то уникальными являются и их стратегические карты.
5. Основная задача стратегического плана – определить мероприятия, необходимые для достижения поставленной стратегической цели, последовательность их выполнения, ресурсы, которые необходимы для их выполнения, и потребность в них.
6. При разработке стратегических планов и прежде всего в программно-целевом планировании, а также комплексных тактических планов могут использоваться деревья целей. В случае если цель представлена в виде дерева целей, продвигаемся «снизу вверх», планируя последовательное обеспечение достижения целей более высокого иерархического уровня за счет достижения целей более низкого иерархического уровня.
7. Стратегический план должен быть детальным описанием каждого шага.
8. Качество разработанной целевой программы зависит только от точности информации, используемой при ее разработке.
9. Управление проектом и управленческий проект являются тождественными друг другу.
10. В целевых программах не имеет смысла рассматривать вариативность и использовать сценарный подход при разработке целевых программ.
11. Дорожные карты нацелены на информационную поддержку процесса принятия управленческих решений по развитию объекта картирования.
12. Процесс стратегического планирования является основным инструментом для обоснования управленческих решений в хозяйственной деятельности и нововведений для нормального и успешного функционирования организации.
13. Стратегическая карта – это основополагающий компонент системы сбалансированных показателей компании, в которой отображаются

- ключевые цели будущей деятельности, универсальный инструмент, позволяющий гарантировать осуществление стратегии фирмы.
14. Главная задача стратегического планирования – обеспечить гибкость и нововведения в деятельности организации, необходимые для достижения целей в изменяющейся среде.
  15. Стратегическое планирование – один из инструментов воспроизведения предприятием предпринимательского поведения.
  16. Управленческий проект – комплекс управленческих конструкций, разработанных в конкретной управленческой ситуации при стратегическом управлении.
  17. В управленческом проекте представляется видение управленческой ситуации, сложившейся для объекта управления, его миссия, концепция функционирования и развития, стратегия, дорожная карта, программа или стратегический план на определенный период планирования.
  18. Программно-целевой метод используется чаще всего в условиях наличия проблемных ситуаций, не находящихся своего решения в инерционном режиме функционирования и развития программируемой системы.
  19. Программа – это совокупность последовательных мероприятий по реализации стратегии с определением их стоимости, потребностей в других ресурсах и источников ресурсообеспечения, сроков реализации и исполнителей.
  20. Программа – это научно обоснованное представление о состоянии какого-либо отдельного, локального объекта управления через определенный период времени (5, 10 лет или более) на основании реализации поставленной цели и выполнения комплекса мероприятий, согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям

*Задание 2. Выскажите свою точку зрения и приведите аргументы*

По образному выражению ведущих специалистов в области дорожного картирования Р. КостOFFа и Р. Шелера, дорожная карта есть «инструмент путешественника, который обеспечивает существенное понимание, близость, руководство и некоторую степень уверенности в планировании путешествия».

*Задание 3. Найдите аргументированное обоснование сложившейся ситуации с точки зрения составления стратегической карты с использованием системы сбалансированных показателей*

Если в 1990-е гг. новые капиталы в промышленно развитых странах создавались в значительной степени за счет венчурного (рискового) инвестирования, то сегодня они создаются во многом за счет роста того, что принято называть нематериальными активами (патенты и ноу-хау, бренды и имидж, технологические процессы, управление жизненным циклом и т.д.).

Так, скажем, если в крупных компаниях США соотношение между рыночной ценой, в значительной степени формируемой за счет нематериальных

активов, и ценой акций, зафиксированной в бухгалтерской отчетности, к 1990 г. удвоилось, то к 2000 г. увеличилось в семь раз. В 1991 г. в шведской компании АРБ, занимающейся страхованием и сбережениями, впервые в мире была введена должность директора по интеллектуальному капиталу.

*Задание 4. Проанализируйте сложившуюся управленческую ситуацию и дайте ей объяснение с позиции стратегического планирования*

Когда Дж. Уэлч возглавил General Electric, то первое, на что он обратил внимание, были толстые многостраничные планы, в которых все рассчитывалось с точностью до цента в соответствии с существовавшими в корпорации канонами стратегического планирования. Учитывая масштаб деятельности компании – одной из крупнейших корпораций США, - можно представить многостраничные тома этих планов. Первое, что сделал Дж. Уэлч, - исключил такого рода стратегические планы из процесса стратегического управления корпорацией.

*Задание 5. Проанализируйте сложившуюся управленческую ситуацию и дайте ей объяснение с позиции стратегического планирования*

Интересно сравнение подходов к планированию и придаваемой ему роли американскими компаниями и японской автомобилестроительной компании Toyota, сделанное бывшим старшим вице-президентом Toyota Motor Manufacturing Алексом Уорреном: «Типичная американская компания потратит примерно три месяца на планирование, после чего займется внедрением. После внедрения появятся самые разные проблемы, и остаток года будет потрачен на исправление сделанного. Если годичный проект будет внедряться в Toyota, 9-10 месяцев уйдет на планирование, потом начнется внедрение - сначала не полномасштабное, а на уровне пилотного производства. Окончательно же проект будет внедрен в конце года, и нерешенных проблем при этом уже не останется».

*Задание 6. Выполните задание*

Постройте структурно-логическую схему, демонстрирующую различия между управленческим проектом и управлением проектом.

## РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 7.1 Основные теоретические положения

#### Цели изучения

- 1 Рассмотреть особенности приведения организационного потенциала в соответствие с выбранной стратегией. Изучить особенности управления в режиме реального времени и в условиях стратегических изменений. Изучить специфику проведения декомпозиции стратегии
- 2 Закрепить знания и сформировать навыки принятия управленческих решений по реализации стратегии организации.

#### Вопросы

- 1 Приведение организационного потенциала в соответствие со стратегией
- 2 Управление в режиме реального времени
- 3 Управление в условиях стратегических изменений
- 4 Декомпозиция стратегии

#### *1 Приведение организационного потенциала в соответствие со стратегией*

Основа успеха любой фирмы в современных условиях связана с постоянной адаптацией к изменениям внешней среды и приведением ее потенциала в соответствие с этими переменами. Цель организационных изменений состоит, в первую очередь, в повышении конкурентоспособности, а также в преодолении неопределенности, вызванной стремительными изменениями во всех сферах экономической и технологической инфраструктуры.

Проведение организационных изменений в современных условиях становится сутью менеджмента, а если точнее – стратегического менеджмента, конечным продуктом которого является организационный потенциал, обеспечивающий своевременную реакцию фирмы на внешние изменения.

Концепция стратегического менеджмента предполагает процесс непрерывного управления изменениями в организации как ответную реакцию на изменение окружающей среды. В этом суть «организационного дарвинизма»: фирма выживет, если ее внутренняя среда и деятельность будут адаптированы к внешним условиям.

*Организационные изменения* – это, прежде всего, решения руководства фирмы о переменных в одной или нескольких взаимосвязанных подсистемах и



элементах организации. Эти перемены могут носить масштабный характер, например связанный с изменением стратегических целей и, соответственно организационной структуры, выпуском новой продукции, коренным изменениям технологии и т. п. Радикальные изменения целей влияют на все внутренние ситуационные факторы организации, а необходимость менять цели устанавливается с помощью системы стратегического контроля.

Большинство фирм не нуждается в радикальных изменениях существующих стратегий; сам факт их существования говорит о том, что проводится правильная политика. Но есть большая разница между простым существованием и успешной деятельностью фирмы, и нет гарантии ее присутствия на рынке, допустим, через пять лет.

Не менее важно проведение очень нужных «мелких изменений» в методах работы, процедурах и операциях, кадровых вопросах и т. п. Такие изменения могут не иметь большого значения для фирмы в целом, но они чрезвычайно важны для конкретных людей, которых они непосредственно касаются. Поскольку «менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей», то необходимо учитывать их потенциальную реакцию на изменения.

Целью организационных изменений является решение проблемы разрыва между стратегией и возможностями фирмы. Это предполагает приведение внутренних элементов организационной системы и потенциала фирмы в соответствие с изменчивостью окружающей среды.

Данная проблема рассматривается с помощью системной модели *McKinsey* «7S» (рисунок 50).

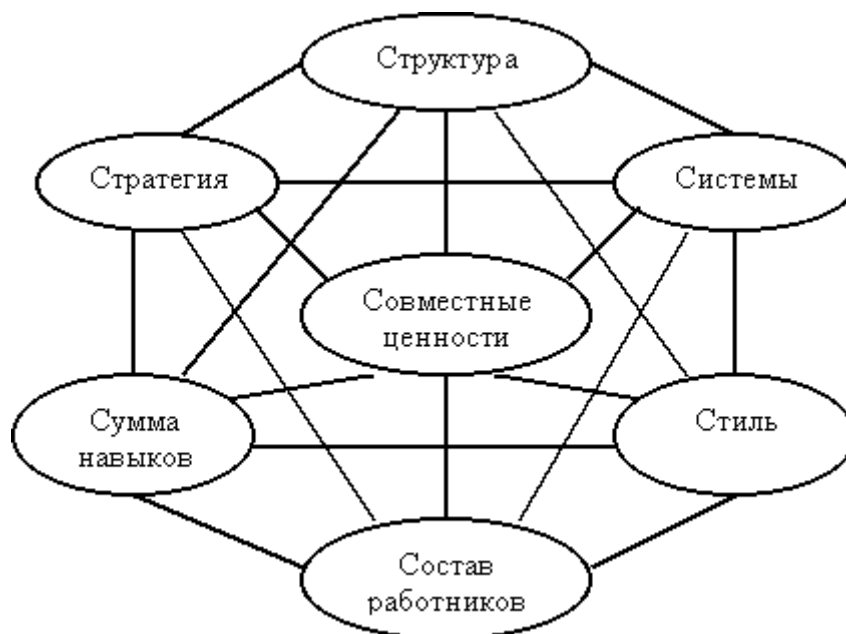


Рисунок 50 – Модель McKinsey «7S»

Основная идея модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных внутренних элементов (стратегия, навыки и ресурсы (сумма навыков), культура (совместные ценности),

структура, системы, персонал (состав работников), стиль), изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных.

Такой подход определяет последовательность внутренних изменений в организации после выбора определенной стратегии и позволяет осмыслить внутренние элементы организации, оказывающие влияние на ее будущее и на успех реализации выбранной стратегии. В частности, помогает ответить на вопросы:

- какие требуются опыт и ресурсы;
- какие необходимы структура и система организации;
- какие кадры и какой стиль руководства могут обеспечить эффективность реализации стратегии;
- какая организационная культура в большей степени соответствует выбранной стратегии?

В таблице 39 приведен типовой характер изменений по отношению к ситуационным внутренним элементам организации.

Таблица 39 – Обобщенный характер организационных изменений

Настоящая ситуация (где?)	Характер возможных изменений	Будущая ситуация (куда?)
Стратегия-1 (например, лидерство по издержкам)	Изменение стратегических целей в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации	Стратегия-2 (например, дифференциация)
Навыки и ресурсы-1	Развитие и приобретение навыков и ресурсов, необходимых для осуществления новой стратегии	Навыки и ресурсы-2
Организационная культура-1	Формирование системы корпоративных ценностей отвечающей новой стратегии фирмы	Организационная культура-2
Структура-1	Изменения в системе распределения полномочий и ответственности, координации интеграции деятельности подразделений, управленческой иерархии и степени централизации, применение новых структурно-организационных форм	Структура-2
Персонал-1	Изменения кадрового потенциала в количественном и качественном плане	Персонал-2
Системы и процедуры-1	Изменения производственного процесса, технологий, нормативов и самого характера работы, процедур учета и контроля	Системы и процедуры-2
Стиль-1	Изменения личного стиля руководства и характера поведения работников	Стиль-2

После выбора стратегии следующим шагом является определение того, какие навыки и ресурсы потребуются для осуществления стратегии, какие навыки и ресурсы надо развивать или приобрести, чтобы реализовать стратегию. Эти навыки представляют связь между стратегией и новым обликом

организации и в то же время определяют те изменения, которые должны произойти в других внутренних элементах: структуре, системах, кадрах, стиле.

В таблице 40 проведен сравнительный анализ необходимых навыков и ресурсов для реализации таких противоположных базовых конкурентных стратегий, как лидерство по издержкам и дифференциация.

Таблица 40 – Сравнительная характеристика навыков и ресурсов базовых деловых стратегий

Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Навыки в планировании производства с целью максимизации эффективности эксплуатации оборудования;</li> <li>– наличие знаний и опыта в контролировании источников затрат;</li> <li>– капитал, необходимый для достижения экономии на масштабах; наличие дешевой рабочей силы; свободный доступ к источникам сырья и ресурсам;</li> <li>– эффективная сбытовая система;</li> <li>– контроль над закупками; оптимизация логистики;</li> <li>– наличие у руководства знаний и опыта по управлению издержками по всей цепочке ценностей; планирование и контроль трудового процесса;</li> <li>– знания в обучении персонала методам, повышающим эффективность труда, мотивация к снижению затрат; высокая техническая компетенция.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокие навыки маркетинговой деятельности, особенно в части анализа потребителей и их проблем;</li> <li>– глубокое понимание нужд и потребностей;</li> <li>– способность предвидеть эволюцию рынка;</li> <li>– репутация лидера в технологии и качестве продукции; креативные способности руководителей и персонала;</li> <li>– высокая степень компетенции в разнообразных областях управления и организации;</li> <li>– сложившиеся длительные традиции деятельности в отрасли;</li> <li>– навыки в координации различных функциональных направлений НИОКР - производство - маркетинг;</li> <li>– инвестиции в базовые исследования.</li> </ul>

Структурные преобразования являются реальной необходимостью, когда происходят изменения в целях и стратегии. Они представляют собой одну из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Неразумно пытаться реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры.

*Структурные изменения* – это часть организационного процесса, включающая изменения в системе распределения полномочий и ответственности, координации и интеграции деятельности подразделений фирмы, управленческой иерархии и степени централизации.

*Приведение структуры в соответствие со стратегией* – это:

- выделение стратегически значимых видов деятельности;
- формирование новой внутрифирменной системы коммуникаций и межфункциональной координации;
- пересмотр объема полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры;
- применение новых организационных форм.

Эффективность того или иного построения организации всегда определяется внешней средой, сложностью и динамизмом происходящих в ней изменений. По характеру взаимодействия с внешней средой выделяют *бюрократическую и адаптивную организационные структуры*, представляющие собой две крайние точки данного измерения (таблица 41). *Реальные структуры* организаций лежат между ними, обладая признаками как бюрократических, так и адаптивных структур в разных соотношениях.

Таблица 41 – Стратегические следствия организационных построений

Бюрократическая структура	Адаптивная структура
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая степень разделения труда;</li> <li>- иерархичность уровней управления, где нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;</li> <li>- централизация решений;</li> <li>- наличие взаимосвязанной системы обобщенных формальных правил, процедур, стандартов и норм поведения персонала;</li> <li>- детализированная отчетность и нормирование;</li> <li>- формальная обезличенность выполнения официальными лицами своих должностных обязанностей;</li> <li>- подбор кадров по их деловым и профессиональным качествам;</li> <li>- методы и средства решения задач, права и обязанности каждого функционального элемента точно определены;</li> <li>- взаимодействие в системе управления происходит в основном по вертикали, где информация поступает сверху вниз;</li> <li>- производственная деятельность и поведение персонала регламентируются инструкциями и решениями руководства;</li> <li>- четко разработанная система формального контроля; отношения формальные и носят официальный характер.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкая специализация в работе;</li> <li>- сотрудники решают свои конкретные задачи в свете задач фирмы в целом;</li> <li>- отсутствие формальных характеристик и определений должностных обязанностей в части полномочий, ответственности, а также методов выполнения работы;</li> <li>- слабое или умеренное использование формальных правил и процедур;</li> <li>- децентрализация и широкое участие персонала в принятии решений;</li> <li>- нечетко определенная иерархия;</li> <li>- взаимодействие между сотрудниками как по вертикали, так и по горизонтали;</li> <li>- отношения неформальные и носят личностный характер;</li> <li>- субъективные система вознаграждения и критерии отбора кадров;</li> <li>- отсутствие ясных оценок и стандартов для работников.</li> </ul>

*Между стратегией и организационной культурой* существует тесная связь. Убеждения, принципы, система ценностей организационной культуры могут совпадать со стратегией фирмы или противоречить ей, из-за чего могут возникнуть проблемы. При возникновении противоречия его надо устранить путем внесения изменений в культуру организации. Причиной изменений в концепции организационной культуры часто является диверсификация, быстрый рост фирмы, освоение новых рынков и технологий, а также изменение деловой стратегии.

*Приведение организационной культуры* в соответствие со стратегией фирмы представляет собой достаточно сложную, но необходимую задачу, которую можно представить как процесс взаимосвязанных этапов (рисунок 51).

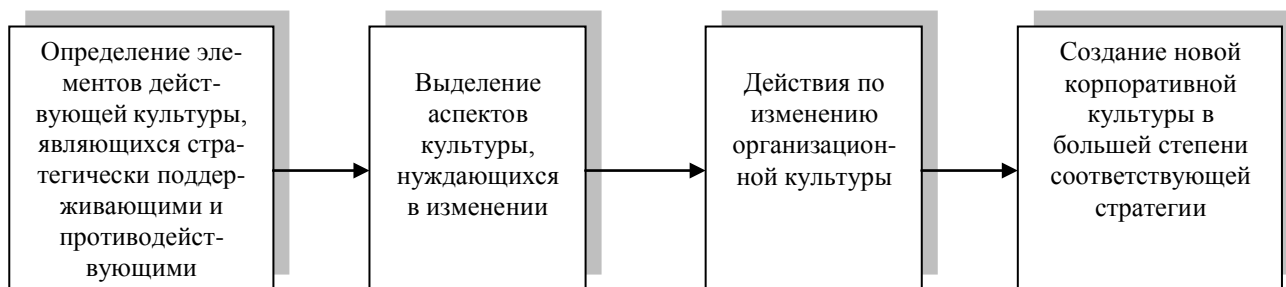


Рисунок 51 – Процесс приведения организационной культуры в соответствие со стратегией фирмы

В отличие от организационной структуры корпоративная культура труднее поддается изменению, что во многом связано с более сильным сопротивлением изменениям.

## ***2 Управление в режиме реального времени***

По частоте возникновения и темпу изменений внешние перемены можно классифицировать на непрерывные и неожиданные.

*Непрерывные эволюционные изменения среды* происходят постоянно, медленно и вполне предсказуемо. Фирмы способны воспринимать такие перемены и адаптироваться к ним достаточно быстро, прежде чем угроза успеет существенно сказаться на деятельности фирмы. Например, перемещение трудоемкого производства из стран с высоким уровнем оплаты труда в страны с дешевой рабочей силой, демографические изменения. При внешних изменениях такого рода также есть время, чтобы не упустить новые возможности.

*Неожиданные радикальные изменения среды*, характерные для современных условий хозяйствования, непривычны, дискретны, наступают внезапно и сопровождаются непредсказуемыми результатами. Системы планирования и управления, функционирующие на регулярной основе, не могут приспособливаться к таким резким переменам и своевременно на них реагировать.

*Стратегическое управление в реальном масштабе времени* связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции, и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии.

Очень часто внезапные внешние изменения приводят к образованию на определенных рынках «стратегических окон». В таких условиях главная задача действующих рыночных лидеров состоит в том, чтобы закрыть «окно» прежде, чем новые конкуренты воспользуются открытым «окном» для проникновения на рынок. Соответственно, цель новых конкурентов – использовать появившуюся возможность. Здесь успех связан с быстротой реакции на создавшуюся рыночную ситуацию, т. е. «кто раньше влезет, тот и закроет окно». Если фирмы по какой-либо причине не в состоянии реагировать на появление

«стратегических окон», то вызываемые внешними изменениями потери создают серьезные проблемы.

*Задача стратегического менеджмента* заключается в том, чтобы своевременно реагировать на перемены и свести к минимуму потери, которые они вызывают, и, что не менее важно, в ситуации неожиданных изменений предложить выбрать фирме такую стратегию действий, которая позволит превратить угрозу в благоприятную возможность и не только компенсировать потери, но и извлечь из этого определенную выгоду.

Рано или поздно большинство фирм предпринимает действия в виде оперативных и/или стратегических мер. Любое запаздывание стратегической реакции приводит к дополнительным потерям компании.

*Оперативные меры* могут быть достаточно радикальны, хотя и не приводят к существенным изменениям облика фирмы и ее «образа жизни». К таким управленческим действиям можно отнести: активное стимулирование сбыта, резкое снижение цен, крупномасштабное списание основного капитала, ликвидацию больших запасов устаревшей продукции, замену малопроизводительного оборудования, ограничение найма рабочей силы, приостановку программ повышения квалификации, сокращение расходов на НИОКР и т. д.

*Стратегические меры* принимаются для того, чтобы привести деятельность фирмы, ее потенциал, организационную структуру и культуру в соответствие с изменениями в окружающей среде. Такими управленческими действиями, меняющими лицо фирмы, являются: проникновение фирмы в новые сферы бизнеса (диверсификация); интеграция с другими маркетинговыми элементами отрасли путем слияния, поглощения, создания совместных предприятий; отказ от узкоспециализированной деятельности; проведение реинжиниринга как средства существенной реорганизации; внедрение систем управления на основе предвидения изменений.

Предпочтения и последовательность принятия конкретных мер в рамках решения стратегических и оперативных задач определяются различными типами управленческой реакции на неожиданные изменения. Выделяют три типа реакций на дискретные изменения: реактивную, активную и плановую, основанную на предвидении изменений.

*Активное управление* не предполагает анализа внешней среды и прогнозирования. Здесь первоначальной реакцией фирмы на изменения становятся оперативные меры, к которым прибегали ранее для корректировки периодически ухудшающихся экономических показателей. Например, это могли быть: снижение затрат, повышение производительности труда, совершенствование технологии производства, активизация операционного маркетинга, кадровые перестановки и т. д.

Когда меры, которые в прошлом были успешными, оказываются недейственными, становится очевидным, что фирма имеет дело с новой проблемой. При активном управлении, как только установлено, что продолжающееся ухудшение показателей стало необратимым и не может быть следствием нормальных колебаний в результате экономической деятельности,

со стороны фирмы следуют незамедлительные специальные контрмеры. Такие управленческие действия основываются на сравнении альтернативных вариантов и выявлении оптимального сочетания чрезвычайных оперативных контрмер, которые представляются фирме оптимальными. Когда и такие меры не приносят необходимого эффекта, фирма *быстро* переходит к стратегическим мерам. Таким образом, активное управление является *последовательно-параллельным*, так как оперативно-стратегические задачи рассматриваются последовательно, а в случае необходимости конкретные меры могут приниматься параллельно с аналитическим процессом.

Быстрая оперативная реакция, характерная для активного управления, целесообразна, когда неожиданные стратегические изменения нечасты, однако скорость изменений достаточно высока.

*Реактивное управление* характеризуется реагированием на неожиданные изменения с дополнительным запозданием по отношению к активному типу поведения. Такая задержка вследствие медлительности наблюдается во многих случаях, в особенности в крупных «старых» фирмах, имеющих многолетний опыт успешной деятельности. Как результат – недостаточно быстрая реакция на перемены с их стороны.

Для реактивного управления типична реакция, имеющая целью избежание стратегических мер, а поведение такого рода является *последовательно-последовательным*. Здесь в основе лежит предположение о том, что проблемы, вызванные переменами, можно решить при помощи оперативных управленческих действий. При этом последовательно применяется ряд контрмер, начиная с тех, которые оказывались успешными в прошлом. Если это не приводит к улучшению положения, фирма переходит на усиленный режим экономии, предполагая, что неблагоприятные изменения носят временный характер. При такой ситуации, прежде всего, страдают те виды деятельности, которые ориентированы на будущее: развитие персонала, научно-исследовательские и опытные разработки, маркетинговые исследования; сокращаются и расходы на текущую производственную деятельность. И только после того, как все опробованные оперативные меры и режим экономии не привели к исправлению ситуации, фирма переходит к стратегической реакции.

*Управление, основанное на предвидении изменений (плановое)*, предполагает упреждающую реакцию на ожидаемые перемены. Здесь экстраполяционное прогнозирование дополняется анализом внешней среды на основе качественных методов прогнозирования, непосредственно направленных на выявление возможных изменений, возникающих в связи с дискретными отклонениями стратегического характера. Все большее количество фирм применяет такой интегральный подход для прогнозирования развития технологии и экономики, перемен в социальной и политической сфере.

Сравнительная характеристика различных типов управления приведена в таблице 42.

Таблица 42 – Сравнительная характеристика различных типов управления

Фактор	Реакция на изменение		
	активная	реактивная	на основе предвидения
Информационная база	Ретроспективные данные, отражающие прошлые события	Прогнозы на основе экстраполяции	Прогнозы на основе количественных и качественных методов
Начало реакции	Реакция начинается сразу после того, как произошли изменения	Реакция начинается с определенной задержкой относительно уже произошедших внешних изменений	Упреждающая реакция на ожидаемые перемены
Управленческие действия и их последовательность	Последовательно-параллельно применяется комбинация оперативно-стратегических задач	Последовательно применяются: ряд оперативных мер, режим экономии, стратегические меры	Одновременно применяются оперативные и стратегические меры
Причины замедленной реакции	Задержки не происходит	Запаздывание системы, вызываемое затратами времени на обработку информации и принятие решений. Задержка поведенческого характера, связанная с противодействием отдельных руководителей необходимым организационным изменениям	Те же, что и при реактивном управлении, но с учетом того, что: запаздывание системы имеет меньшую величину; могут быть большие задержки поведенческого свойства
Уровень изменчивости внешней среды, адекватный реакции	Скорость изменений сопоставима с реакцией фирмы, неожиданные стратегические отклонения от традиционных	Темп изменений медленнее, чем реакция фирмы, а дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки	Частые стратегические дискретные отклонения, темп их изменений быстрее, чем реакция фирмы

При реактивном и плановом управлении возможно запаздывание реакции по отношению к изменениям во внешней среде, которое должно исключаться или по крайней мере сокращаться. Запаздывание может носить системный и/или поведенческий характер. Запаздывание организационной системы связано с затратами времени на обработку информации и принятие решений. Поведенческое запаздывание носит более сложный характер.

Для обеспечения эффективности стратегической реакции необходимо:

1) *иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды, в котором существует фирма. Это достигается эффективной управленческой информационной системой, использующей адекватные дискретным изменениям методы изучения и анализа внешней среды;*

2) *использовать стратегические возможности, для чего высшему руководству фирмы максимально быстро передавать принятые решения по уровням управления; ориентировать «менеджеров первого ряда» не столько на производство, сколько на потребителей; вовремя замечать происходящие изменения технологии производства, каналов распределения и предпочтения*



покупателей; мотивировать стремление менеджеров к реализации выгод благодаря открытию новых «стратегических окон»;

3) *повысить степень адаптации* путем: реорганизации бизнеса, направленной на изменение постоянных затрат; диверсификации производства и рынков; выход за годовые рамки планирования бюджетов и объемов производства; структурных изменений, позволяющих отделить стратегические проблемы от оперативного управления;

4) *провести кадровые перестановки*. Радикальное изменение рынка и технологий нередко делают ненужными знания и навыки действующего управляющего персонала. Ускорение реакции на внешние изменения способствует поиску динамичных, не приемлющих бюрократических процедур лидеров, способных на активные, решительные действия в период неожиданных изменений.

#### *Управление стратегическими задачами*

*Стратегическая задача* – это предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать своих целей. Решение этой задачи может отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой фирмы, которую она может с выгодой использовать. Кроме того, стратегическая задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны самой фирмы, создающей проблемы ее дальнейшего развития.

Сочетание быстроты возникновения и новизны проблем может приводить к тому, что они окажутся слишком скоротечными, чтобы иметь возможность своевременно распознать их и реагировать на них в рамках системы планирования. В таких ситуациях необходима *система управления стратегическими задачами в реальном масштабе времени*. Такая система представляет собой, прежде всего, *систему управления действиями* по решению стратегических задач. На практике это означает периодический пересмотр и корректировку перечня ключевых стратегических задач и методов их решения.

Одним из распространенных методов анализа стратегических задач является *метод их ранжирования*, который заключается в следующем:

1) устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней среде; на этой основе составляется перечень ключевых стратегических задач фирмы;

2) оценивается важность проблемы и степень срочности ее решения; по этим критериям выделяются четыре категории стратегических задач (*метод Д. Эйзенхауэра*): *важные и срочные, важные и несрочные, неважные и срочные, неважные и несрочные*;

3) в процессе управления перечень стратегических задач корректируют, исключая из него те задачи, которые находят решения и являются несущественными с точки зрения их последствий; добавляются новые.

Рассматриваемая методика помогает фирме определить приоритеты при решении стратегических проблем в рамках имеющихся ресурсов. Одна из

проблем может заключаться в том, что число стратегических задач превышает возможности фирмы в их решении.

*Преимуществом* управления стратегическими задачами является то, что такой подход может быть использован в организациях любого масштаба и не требует значительного опыта работы с формальными системами управления.

Основной *недостаток* системы управления стратегическими задачами состоит в том, что она, в отличие от стратегического планирования, реагирует лишь на отдельные дискретные изменения. Это не обеспечивает возможности системно решать проблему корректировки направления развития фирмы в целом.

#### *Управление по слабым сигналам*

Проблемы, выявленные в процессе анализа организационной среды, поразному обеспечены информацией, что предопределяет различные варианты действий со стороны фирмы. По мере нарастания скоростью изменений становится все труднее предсказать с достаточной степенью точности характер изменений.

С одной стороны, было бы рискованно предпринимать какие-либо действия, основываясь на неясной информации; с другой стороны к моменту получения информации, достаточной для продуманных ответных мер, обнаруживается дефицит времени для их реализации, что может привести к потере выгодной экономической возможности или нанести ущерб фирме. Для разрешения этой проблемы необходимо изменить подход к использованию стратегической информации. Вместо того чтобы ожидать полной информации, фирме следует определить, какие последовательные шаги в планировании и на практике могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы и возможности.

На ранней стадии проявления потенциальной опасности, когда информация еще не достаточно определена, ответные меры могут иметь общий характер. По мере поступления конкретной информации ответные меры должны конкретизироваться. Конечной целью этих мер должно стать либо устранение опасности, либо использование возможности. Такое последовательное постепенное усиление ответных мер на трудно предсказуемые события можно охарактеризовать как *реагирование на слабые сигналы*.

*Управление по слабым сигналам* – один из вариантов действий, который предполагает ответные меры до получения полной информации. Другими вариантами являются планирование на регулярной основе и действия в условиях сильных сигналов. Возникшие проблемы можно решать на плановой основе, если изменения происходят достаточно медленно. Когда ситуация развивается очень быстро и периодическое планирование уже не может помочь, применяется вариант действий по сильным сигналам. Когда не остается времени для применения последнего, используется вариант действий в условиях слабых сигналов.

Сильные и слабые сигналы принимают за две крайние точки осведомленности, которая отражает полноту и достоверность информации об определенной проблеме.

*Сильные сигналы* – информация настолько очевидна и конкретна, что фирма в состоянии дать оценку значимости сигналов и принять соответствующие меры. Уровень осведомленности соответствует такому объему информации, который необходим для целей стратегического планирования. Сильные сигналы позволяют оценить последствия как возникшей ситуации, так и намеченных мер.

*Слабые сигналы* – это неполная информация о возможных изменениях во внешней среде, связанная с ранними и неточными признаками наступления важных событий. Для таких сигналов характерен очень низкий уровень осведомленности.

Характеристика уровней осведомленности по мере возрастания силы сигнала выглядит следующим образом.

*Первый уровень осведомленности* соответствует наименьшему объему полезной информации. Известно лишь то, что не исключено возникновение какой-то опасности (возможности), однако природа и источник пока неизвестны.

*Второй уровень осведомленности* – когда источник возможных новых явлений известен, а сами явления еще нет. Например, научные исследования в области новых конструкционных материалов (оптоволоконная техника).

*Осведомленность третьего уровня* – когда известен источник и сами явления, но есть неясности в области применения и, соответственно, в необходимых мерах со стороны фирмы. На этом уровне осведомленности информации недостаточно для надежной оценки воздействия и эффективности ответных мер. Например, после того как стали известны свойства оптоволоконной техники, область применения еще угадывалась неясно.

*Четвертый уровень осведомленности* – когда информации достаточно для разработки и принятия конкретных мер, но их возможные последствия определить трудно из-за отсутствия опыта. Например, фирмы, первыми использовавшие оптоволоконную технологию в телекоммуникационной сфере, делали крупные вложения в данную технологию с надеждой, что допустимый в таких случаях риск окупится.

*Осведомленность пятого уровня* – когда получены данные о результативности принятых мер. По мере того как сигналы набирают силу, поступает все больше информации для принятия активных контрмер. Принимаемые фирмой контрмеры по силе должны быть адекватны уровням осведомленности: слабые состоят в обследовании той области, в которой возникает нестабильность; на другом краю – меры, имеющие прямые действия в ответ на опасности или новые возможности (например, решение об освоении новой продукции, переходе к новой рыночной стратегии, развертывание или свертывание целого вида деятельности). Между крайними точками возрастает не только конкретность контрмер, но также их цена и необратимость.

Последовательность реагирования: от осведомленности к гибкости, создающей внутреннюю готовность к действиям, от гибкости к ответным мерам (при плановом управлении – наоборот).

*Стратегия прямых ответных мер* предполагает ясное осознание потенциальной угрозы и новых возможностей для противостояния угрозе или использования возможности.

*Стратегия гибкости* отличается от стратегии непосредственной реакции тем, что ее конечным результатом является повышение способности принятия ответных мер, а не существенные перемены в ответ на признаки внешних изменений. *Стратегия гибкости фирмы во внешней среде* заключается в разнообразной экономической деятельности и является частью процесса планирования, для чего требуется осведомленность высокого уровня.

*Внутрифирменная гибкость* заключается в возможностях организации, позволяющих быстро и эффективно перейти к новой технологии и продукции, выйти на новый рынок, когда в этом есть необходимость. Здесь важными элементами являются: гибкость руководства (осведомленность о состоянии внешней среды, способность решать новые проблемы, стратегическое мышление и творческая активность); гибкость структуры управления, позволяющая реагировать на внешние изменения; гибкость материально-технического обеспечения, приобретающая особое значение в условиях частых стратегических изменений технологического характера.

*Управление по слабым сигналам позволяет фирме:*

- заблаговременно узнавать о резких изменениях во внешней среде;
- своевременно реагировать на трудно предсказуемые события;
- на ранней стадии появления потенциальной опасности или возможности принять конкретные ответные меры, конечной целью которых станет либо устранение опасности, либо использование создавшихся возможностей («стратегические окна»).

### **3 Управление стратегическими изменениями**

*Стратегические изменения* – это определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественное и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования.

В таблице 43 представлены четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений. Существенные организационные изменения, внесенные либо на основе формальных процедур стратегического планирования, либо неформально, обычно встречают сопротивление со стороны организации. Сопротивление переменам – не случайность, а проблема, возникающая всякий раз, когда организационное изменение влечет за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления. Особенно актуальна эта проблема в крупных организациях и там, где довольно длительный период времени не проводились изменения.

Таблица 43 – Типы стратегических изменений

Тип стратегического изменения	Характеристика
Перестройка предприятия	Фундаментальные изменения, затрагивающие миссию, организационную культуру и применяемые на предприятии технологии. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и, соответственно, продукт, место на рынке
Радикальное преобразование предприятия	Проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг
Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом

Под *сопротивлением* в системе менеджмента организации понимается многогранное явление, вызывающее:

- непредвиденные отсрочки выполнения конкретных работ;
- дополнительные расходы, не предусмотренные планированием деятельности;
- нестабильность процесса стратегических изменений;
- саботирование изменения внутри самой организации.

К таким эффектам приводят два вида сопротивления, которые существуют параллельно на протяжении всего процесса изменений: поведенческое и организационное.

*Поведенческое сопротивление* – это сопротивление групп и отдельных лиц организации, происходящее из-за активной оппозиции изменениям. Такое сопротивление представляет собой естественные проявления различных психологических установок, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

Другой вид – это *организационное сопротивление*, имеющее системный характер. Здесь первопричиной является иррациональное поведение организации, в основном происходящее из-за некомпетентности самой организации в проведении изменений.

Поведенческие аспекты сопротивления изменениям. Теория организационного развития выделяет следующие основные причины сопротивления изменениям со стороны персонала:

– *неопределенность* происходит в тех случаях, когда отдельные работники не обладают необходимой информацией об изменениях, им не объяснены цели и необходимость перемен. Соответственно, такие работники не знают, каковы будут для них последствия изменений;

– *ощущение опасности* потерять работу, положение, власть, неформальные связи, доступ к информации;

– *ожидание* резкого увеличения объема работ и ответственности или уменьшения вознаграждения за труд;

– *недостаток доверия и уважения* к тем, кто осуществляет изменения;

– *низкий уровень готовности к изменениям*. Некоторые индивиды в соответствии со своими психологическими особенностями негативно относятся к любым изменениям;

– *различные оценки необходимости и последствий изменений*. У каждого работника может быть своя точка зрения на целесообразность изменений, отличающаяся от декларируемой организаторами перемен. Это может быть связано и с *непризнанием проблем*.

Организационное сопротивление. Можно выделить три составляющих организационного сопротивления:

– *конфликт*, возникающий при установлении приоритета между оперативной и стратегической деятельностью;

– *перегрузка стратегического характера* из-за дефицита управленческого потенциала;

– *управленческая некомпетентность*, которая ведет к нереальной и неэффективной стратегии.

К *ключевым характеристикам сопротивления* можно отнести силу и масштабность перемен, скорость изменений, а также последовательность действий в процессе изменений.

Последовательность действий в процессе изменений. В ходе стратегических изменений в организации можно выделить изменение трех важных компонентов:

– *изменение самой стратегии*, что может быть связано с выбором интеграционных направлений развития организации путем слияния или поглощения, различных вариантов диверсификации, а также переориентацией деловых стратегий на создание новых конкурентных преимуществ;

– *изменение компетентности организации*, что подразумевает изменения организационного характера, включая структуру, ресурсы и навыки, управленческий потенциал системы;

– *изменение поведения персонала*, включая распределение власти, отношения к переменам, нормы группового поведения, систему ценностей.

Последовательность этих действий существенно влияет на сопротивление изменениям. Если внедрение изменения идет в последовательности «стратегия – организационные изменения – изменение поведения», сопротивление будет максимальным. При такой последовательности сопротивление будет значительным на протяжении всего цикла внедрения

стратегии с учетом нарастания препятствий на этапах организационных и поведенческих изменений (комбинированное сопротивление «система + персонал»).

Лучшее время для уменьшения сопротивления переменам – это период до их возникновения. Когда последовательность действий при проведении стратегических изменений – *«изменение поведения персонала – наращивание организационных усилий – стратегические действия»*, сопротивление будет минимальным. Здесь, прежде всего, подразумевается изменение поведения персонала по отношению к переменам до того, как они коснутся организационных изменений. Формируя первоначально одобрительное отношение персонала к переменам, а затем, проводя изменения организационного характера, в том числе и компетенции руководителей, можно ожидать, что внедрение стратегии пройдет практически без сопротивления.

Несмотря на привлекательность последовательности действий по внедрению новой стратегии с минимальным сопротивлением, она имеет существенный недостаток - продолжительный процесс перемен. При такой последовательности внедрение стратегии задерживается из-за того, что сначала нужно изменить отношение персонала, а затем провести и организационные изменения. В отличие от нее последовательность

*«стратегия – организационные изменения – изменение поведения»* с максимальным сопротивлением позволяет внедрить стратегию в более короткий срок.

На практике выбор последовательности действий в процессе изменений должен быть сделан, исходя из времени для решения стратегической задачи, и не должен ограничиваться двумя рассматриваемыми вариантами. Можно на определенных этапах процессов изменений следовать параллельными путями, где каждый будет дополнять другой, значительно сокращая общее время.

Методы проведения изменений. Проблемы управления в условиях изменений могут быть решены разнообразными методами, которые можно сгруппировать в три широкие категории: «жесткие», «мягкие» и «компромиссные».

*«Жесткие» методы* проведения изменений предусматривают применение силы для преодоления сопротивления. В том числе *принуждение* отдельных сотрудников к работе по новым правилам, их *замена* и *увольнение* («нет работника – нет сопротивления»). С целью получения согласия на перемены в рамках жестких методов практикуется *применение угроз* лишения определенных льгот, продвижения по службе, повышения квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность.

Для повышения эффективности принудительных изменений рекомендуется перед началом процесса перемен провести анализ отношения к изменениям персонала и выявить потенциальные источники сопротивления и/или поддержки, а также обеспечить организационную поддержку процессу изменений. Необходимо также контролировать ход процесса перемен, выявлять источники сопротивления и предпринимать необходимые меры до

того, как они проявятся. Как показывает опыт, «жесткое» изменение – процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но он дает преимущество во времени стратегического реагирования.

*«Мягкие» методы* предполагают *убеждение* сотрудников в необходимости перемен и разнообразные варианты их *вовлечения* в процесс изменений, когда есть необходимый запас времени для проведения перемен. Проведение изменений на основе убеждения и привлечения ориентировано на побуждение персонала к *активному сотрудничеству* в новых условиях.

Вовлечение основных сотрудников в планирование изменений является одним из важнейших условий их успешного проведения, особенно в тех случаях, когда изменения носят комплексный характер и существенно затрагивают интересы сотрудников. Важным здесь является то, чтобы сотрудники рассматривали происходящие изменения с позиции целей перемен, а не технологии их проведения. На практике это может быть достигнуто посредством:

- *убеждения* сотрудников в правильности подходов к проведению изменений;
- *привлечения* основных сотрудников к принятию организационных решений, касающихся перемен;
- *свободного обмена информацией* о происходящих переменах и открытого *обсуждения* принимаемых организационных решений;
- *создания условий* для внесения персоналом своих предложений по целям и методам изменений;
- *переобучения и повышения квалификации* сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

Для использования убеждений и вовлечения в качестве средства снижения сопротивления проводимым переменам необходимо, чтобы лидеры изменений обладали соответствующими навыками и стилем руководства. Чтобы убедить в необходимости перемен, требуется больше времени и усилий, соответственно, это сложнее, чем отдать приказ и заставить его исполнить. Привлечение к участию предполагает делегирование части полномочий, что неохотно используется руководителями, придерживающимися традиционного стиля управления. Отсутствие навыков в этих двух видах влияния па поведение персонала в процессе проведения изменений снижает эффективность применения «мягких» методов.

Существенным компонентом «мягких» методов осуществления перемен является эмоциональная поддержка руководителем своих подчиненных, а также своевременное их *информирование* о планах и ходе изменений. Не следует забывать, что степень удовлетворенности работников пропорциональна степени их информированности.

*«Компромиссные» методы* могут рассматриваться как промежуточный подход, ориентированный на решение организационных и межличностных конфликтов, вызванных процессом перемен. К таким методам относятся:

- *заключение сделок*, когда для обеспечения одобрения перемен «покупается» согласие сопротивляющихся с помощью материальных стимулов;



- *создание гарантий* не ухудшения положения сотрудников, а также обязательство не производить увольнений;
- *снижение радикальности перемен* посредством последовательных мер; предполагается проведение незначительных постепенных изменений в течение длительного периода;
- *перемещения в руководстве фирмы*;
- *предложение карьерного роста руководителю*, если он признает необходимость перемен;
- *предоставление* лицу, которое может или оказывает сопротивление переменам, *ведущей роли в принятии решений* о введении новшеств и в их осуществлении или введение этого работника в состав комиссии по разработке и реализации изменений.

Каждый из рассматриваемых методов имеет свои достоинства и недостатки, с точки зрения его эффективности, должен применяться для решения только определенного класса задач и только в соответствующих ситуациях.

#### **4 Декомпозиция стратегии**

Только после разработки/корректировки стратегии компании в целом (холдинга, группы компаний) разрабатываются цели и показатели для основных и только затем – для вспомогательных структурных подразделений. Цели структурных подразделений появляются в ходе декомпозиции целей компании в целом, однако на уровне отдельных бизнес-единиц и вспомогательных подразделений могут быть разработаны и самостоятельные/уникальные цели и цели, отражающие взаимодействие между различными бизнес-единицами.

На рисунке 52 отражен процесс декомпозиции/каскадирования стратегии организации.

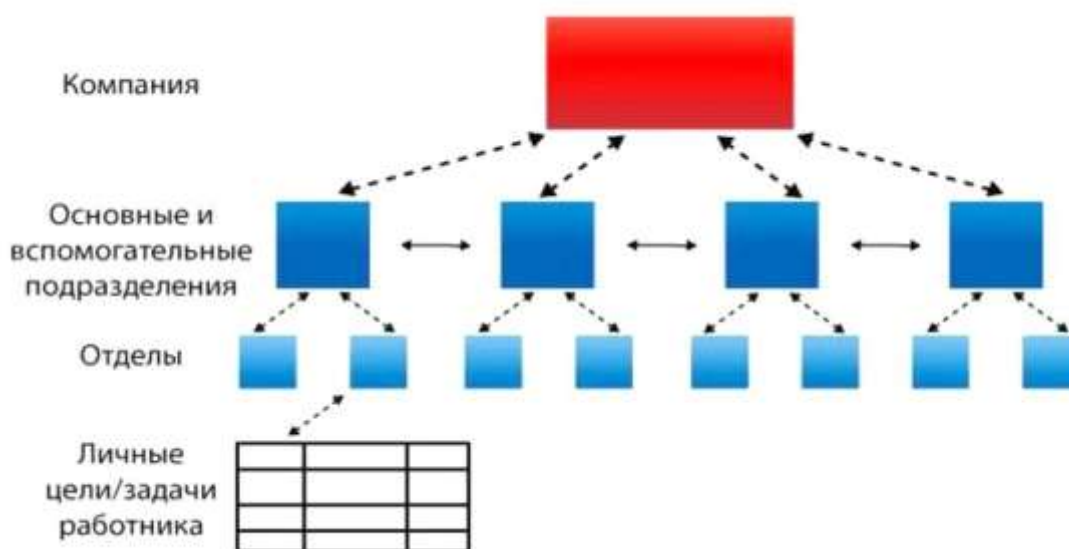


Рисунок 52 – Процесс декомпозиции/каскадирования стратегии

Процесс каскадирования/декомпозиции стратегии, ее коммуникации и трансляции до каждого рядового сотрудника призван обеспечить практическую реализацию знаменитого принципа, изложенного идеологом сбалансированной системы показателей, – «Сделать стратегию ежедневным делом каждого сотрудника».

Стратегия компании будет жизнеспособной только в том случае, когда каждый ее сотрудник будет четко понимать, какой именно вклад он вносит в достижение стратегических целей бизнеса в целом и как от этого зависит его заработная плата и личный успех, а также будет иметь возможность развить необходимые для исполнения организационной стратегии компетенции.

Ключевые управленческие компоненты реализации стратегии отражены на рисунке 53.



Рисунок 53 – Ключевые управленческие компоненты реализации стратегии

Создание сильной команды, способной преобразовать стратегический план в конкретные действия – залог успешной реализации стратегии.

## 7.2 Контрольные вопросы

- 1 В чем состоит цель организационных изменений?
- 2 Какие внутренние элементы организации нужно привести в соответствие с выбранной стратегией?
- 3 Какие основные навыки и ресурсы необходимы для успешной реализации стратегии дифференциации и стратегии лидерства по издержкам?
- 4 Что необходимо предпринять для приведения структуры организации в соответствие с новой стратегией?
- 5 Что является центральной задачей приведения организационной структуры в соответствие со стратегией?
- 6 Какие этапы можно выделить в процессе приведения организационной культуры в соответствие со стратегией?
- 7 В какой форме может проявляться реакция организации на внешние изменения?
- 8 В чем сущность управления стратегическими задачами?
- 9 Какие можно выделить причины обоснования отделения стратегических задач от системы планирования?
- 10 В чем состоит идея ранжирования стратегических задач?
- 11 Дайте характеристику уровням осведомленности во взаимосвязи со стратегией реагирования.
- 12 Какие особенности можно выделить при управлении по слабым сигналам?
- 13 В чем заключается сущность сопротивления изменениям и к каким последствиям оно приводит?
- 14 Что относится к ключевым характеристикам сопротивления изменениям?
- 15 Каковы основные причины сопротивления со стороны отдельных работников и руководителей?
- 16 В чем особенности группового сопротивления переменам?
- 17 С какой проблемой связано организационное сопротивление изменениям?
- 18 Какие три важных компонента можно выделить в ходе стратегических изменений?
- 19 На что влияет последовательность действий в процессе организационных изменений?
- 20 Дайте краткую характеристику методам проведения изменений.

## 7.3 Тесты

1. Решения руководства фирмы о переменах в одной или нескольких взаимосвязанных подсистемах и элементах организации есть
  - А) организационные изменения;
  - В) организационная структура;
  - С) организационная культура;

- D) организационные ценности;  
E) организационный стиль.
2. Основная идея какой модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе таких элементов как стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура, системы, состав работников, стиль
- A) BKG;  
B) 7S;  
C) GE;  
D) ADL;  
E) Mc Kinsey.
3. Часть организационного процесса, включающая изменения в системе распределения полномочий и ответственности, координации и интеграции деятельности подразделений фирмы, управленческой иерархии и степени централизации
- A) структурные изменения;  
B) изменения в организационной культуре;  
C) ценностные изменения;  
D) изменения в фирменном стиле;  
E) ребрэндинг.
4. Приведение структуры в соответствие со стратегией – это
- A) выделение стратегически значимых видов деятельности;  
B) формирование новой внутрифирменной системы коммуникаций и межфункциональной координации;  
C) пересмотр объема полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры;  
D) применение новых организационных форм;  
E) все перечисленное.
5. Эти изменения среды происходят постоянно, медленно и вполне предсказуемо. Фирмы способны воспринимать такие перемены и адаптироваться к ним достаточно быстро, прежде чем угроза успеет существенно сказаться на деятельности фирмы
- A) непрерывные эволюционные изменения среды;  
B) неожиданные радикальные изменения среды;  
C) непрерывные радикальные изменения среды;  
D) неожиданные революционные изменения среды;  
E) неожиданные эволюционные изменения среды.
6. Эти изменения среды, характерные для современных условий хозяйствования, непривычны, дискретны, наступают внезапно и сопровождаются непредсказуемыми результатами
- A) непрерывные эволюционные изменения среды;  
B) неожиданные радикальные изменения среды;  
C) непрерывные радикальные изменения среды;  
D) непрерывные революционные изменения среды;  
E) неожиданные эволюционные изменения среды.

7. Этот тип управления предполагает упреждающую реакцию на ожидаемые перемены.
- А) управление, основанное на предвидении изменений;
  - В) управление стратегическими задачами;
  - С) управление в реальном режиме времени;
  - Д) стратегическое планирование;
  - Е) долгосрочное планирование.
8. Эти меры могут быть достаточно радикальны, хотя и не приводят к существенным изменениям облика фирмы и ее «образа жизни»
- А) оперативные меры;
  - В) стратегические меры;
  - С) конкурентные меры;
  - Д) потребительские меры;
  - Е) долгосрочные меры.
9. Эти меры принимаются для того, чтобы привести деятельность фирмы, ее потенциал, организационную структуру и культуру в соответствие с изменениями в окружающей среде
- А) оперативные меры;
  - В) стратегические меры;
  - С) конкурентные меры;
  - Д) потребительские меры;
  - Е) долгосрочные меры.
10. Под сопротивлением в системе менеджмента организации понимается многогранное явление, вызывающее
- А) непредвиденные отсрочки выполнения конкретных работ;
  - В) дополнительные расходы, не предусмотренные планированием деятельности;
  - С) нестабильность процесса стратегических изменений;
  - Д) саботирование изменения внутри самой организации.
  - Е) все перечисленное.
11. Это сопротивление групп и отдельных лиц организации, происходящее из-за активной оппозиции изменениям
- А) поведенческое сопротивление;
  - В) организационное сопротивление;
  - С) культурное сопротивление;
  - Д) системное сопротивление;
  - Е) тактическое сопротивление.
12. Это сопротивление, имеющее системный характер. Здесь первопричиной является иррациональное поведение организации, в основном происходящее из-за некомпетентности самой организации в проведении изменений
- А) поведенческое сопротивление;
  - В) организационное сопротивление;
  - С) культурное сопротивление;
  - Д) оперативное сопротивление.
  - Е) тактическое сопротивление.

13. К ключевым характеристикам сопротивления можно отнести:
- А) сопротивление изменениям пропорционально силе изменений культуры и структуры власти, происходящей из-за перемен;
  - В) применительно к конкретной перемене сопротивление будет обратнопропорционально периоду времени, в течение которого происходит изменение;
  - С) когда при проведении изменений применяется последовательность «стратегия – организационные изменения – изменение поведения», сопротивление будет максимальным;
  - Д) когда при проведении изменений применяется последовательность «изменение поведения – организационные изменения – стратегия», сопротивление будет минимальным;
  - Е) все перечисленные.
14. К жестким методам проведения изменений не относятся
- А) принуждение;
  - В) замена;
  - С) увольнение;
  - Д) применение угроз;
  - Е) убеждение.
15. К мягким методам проведения изменений не относятся
- А) принуждение;
  - В) вовлечение;
  - С) обсуждение;
  - Д) активное сотрудничество;
  - Е) убеждение.
16. К мягким методам проведения изменений относятся
- А) принуждение;
  - В) замена;
  - С) увольнение;
  - Д) применение угроз;
  - Е) убеждение.
17. К жестким методам проведения изменений относятся
- А) принуждение;
  - В) вовлечение;
  - С) обсуждение;
  - Д) активное сотрудничество;
  - Е) убеждение.
18. К «компромиссным» методам проведения изменений не относятся
- А) принуждение;
  - В) заключение сделок;
  - С) создание гарантий;
  - Д) перемещения в руководстве фирмы;
  - Е) снижение радикальности перемен.
19. Общее управление бизнес-деятельностью на основе непрерывного проектирования унифицированных процессов, в том числе их

наименования, содержания, входа, выхода, обратных связей и т. п. есть

- А) инжиниринг;
- В) реинжиниринг;
- С) брендинг;
- Д) хайринг;
- Е) лизинг.

20. Укажите неверное выражение

- А) сетевая форма организации – это результат интеграционных процессов, связанных с объединением организаций;
- В) сеть делового сотрудничества организации состоит из основного для нее бизнеса, играющего здесь центральную роль, – системного интегратора;
- С) сотрудничество в рамках сетевой структуры предполагает сохранение независимости организаций, в нее входящих;
- Д) взаимоотношения в рамках сетевой структуры могут носить неформальный характер;
- Е) у участников в рамках сетевой структуры возникает новый тип поведения – инклюзивное поведение.

#### **7.4 Практические упражнения**

*Задание 1. Ответьте на вопрос*

Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

*Задание 2. Выполните задание*

Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

*Задание 3. Обоснуйте свою точку зрения*

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

#### *Задание 4. Найдите решение ситуационной задачи*

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» - концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний. На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое его подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Задание. Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

#### *Задание 5. Дайте аргументированный ответ на вопрос.*

Топ-менеджер компании по производству мебели (г. Алматы) спрашивает маркетологов: «Для чего необходимо каждый год придумывать и



внедрять инновации в свое производство? Вот делаю 100 дверей. Мне хватит этой прибыли и сбыт всегда будет».

*Задание 6. Рассмотрите определение и аргументировано его подтвердите или опровергните.*

Маркетинговая стратегия – это искусство так распределить и организовать свои ресурсы, чтобы навязать конкурентам время, место и условия борьбы, соответствующие собственным силам.

*Задание 7. Ответьте аргументированно на вопросы.*

«Кто распознает проблему первым, тот имеет лучшие предпосылки для того, чтобы быть первым в ее решении».

Обоснованно объясните, о какой проблеме идет речь и кто может быть первым в ее решении.

С какими проблемами сталкивается маркетолог на казахстанском рынке?

Могут ли факторы внешней и внутренней окружающей среды создавать проблемы? Какие?

Определите, какое значение имеют правовой и политический аспекты окружающей среды для деятельности известной Вам фирмы?

Назовите потенциальные проблемы казахстанских предприятий:

- производителей;
- торгово-сбытовых;
- розничных магазинов.

*Задание 8. Ответьте на вопросы.*

«Скорость рыночных изменений так велика, что приспособляемость к ним становится существенным преимуществом в конкурентной борьбе» (Ф. Лав, «Хьюлетт-Паккард»).

Обоснуйте, от чего зависит ускорение рыночных изменений:

- на казахстанском рынке;
- на рынке СНГ;
- на европейском рынке.

Могут ли факторы микросреды оказывать влияние на приспособляемость к изменениям рынка?

Назовите, какие факторы микросреды необходимо учитывать:

- производителю;
- банку;
- салону обуви;
- страховой компании;
- организации, в которой Вы проходили практику.

Проранжируйте важность фактов микросреды для каждого предприятия. Сравните результаты. Объясните влияние каждого фактора на обеспечение преимущества в конкурентной борьбе названных предприятий.

*Задание 9. Ответьте на вопросы и найдите решение задачи*

Боб Маккьюри, возглавляющий с 1993 г. подразделение компании «Тойота» в США, обладает совершенно уникальным, отличающим его от других руководителей стилем руководства. Данный стиль не внушает никакой любви к Бобу со стороны подчиненных, тем не менее, подразделение, возглавляемое им, работает успешно.

Он всегда приезжает в офис к 6 ч утра. По дороге на работу он успевает переговорить по телефону с несколькими менеджерами фирмы по интересующим его вопросам. В офисе он первым делом просматривает и анализирует подготовленные отчеты о продажах. Затем вызывает менеджеров тех подразделений, показатели которых снизились, и предельно жестко выясняет причины, нередко прибегая к административным мерам. Его работа заканчивается поздно ночью.

Что же заставляет Боба работать так напряженно? Безусловно, это желание обойти успешно продвигающуюся вперед фирму-конкурента «Хонда» и довести объем продаж машин своей марки на рынке США до 10%. Боб убежден, что при существующей сейчас конкуренции на рынке управление компанией должно быть достаточно жестким.

Резкий и агрессивный стиль руководства Боб использует и при общении со своими японскими коллегами, что часто вызывает их недоумение. Но результаты работы Боба ошеломляют.

Согласно основному критерию в оценке любого руководителя - способность получать максимальную отдачу от подчиненных - Боб является весьма успешным руководителем и, как отметил один из сотрудников, заставляет исполнителя превосходить собственные ожидания и представления о себе. Не является ли это тем, что мы называем лидерством?

*Вопросы для обсуждения*

1. Охарактеризуйте стиль руководства Боба. Для какого типа культуры такой стиль наиболее характерен?
2. Является ли данный стиль успешным? Обоснуйте свою позицию.
3. Хотели бы вы работать под руководством Боба? Каков его механизм мотивации своих служащих?

*Задание 10. Ответьте на вопросы и найдите решение задачи*

Типографию Научно-производственного объединения уже пять лет возглавляет г-жа Писарева. Она очень активна и все силы отдает работе. Вот что она говорит: «С утра до вечера я на ногах. Я все Должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обходится нам дорого. Иногда я очень устаю, но ведь работа доставляет радость! Мои сотрудницы отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допускать ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем отдать в печать. Перед версткой я проверяю сигнальный экземпляр. Сотрудницы постоянно уточняют у меня отдельные детали задания. Оригиналы изданий они отдают мне на хранение, чтобы они не пропали. В конечном счете, я ведь несу ответственность за все, что происходит в типографии.

Мой начальник, заместитель директора объединения, может быть уверен в продуктивной работе типографии. Он по мере возможностей заботится о нас, недавно приобрел новую печатную машинку, правда, гораздо важнее была бы покупка мощного ксеркса.

У него много работы, и мы здесь его не видим и не слышим. Раз в две недели он заглядывает и спрашивает, все ли в порядке, пьет с девочками чай с принесенными им конфетами и уходит. После таких встреч у меня и моих сотрудниц всегда поднимается настроение. Наш начальник очень обаятельный человек».

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Что неправильно в действиях руководителя типографии г-жи Писаревой?
2. Действительно ли она должна отвечать за все, что происходит в типографии?
3. Как вы оцениваете покупку заместителем директора печатной машинки? Что вы скажете о его стиле руководства?

#### *Задание 11. Ответьте на вопросы и найдите решение задачи*

Господин Рыков в течение года руководит заводом, входящим в состав крупного акционерного общества и насчитывающим около 1000 человек.

Руководство считает его прекрасным специалистом, он успешно претворяет в жизнь принимаемые управленческие решения, несмотря на возражения и сопротивление сотрудников.

Частое возникновение конфликтных ситуаций господин Рыков объясняет руководству следующим образом: «Я не люблю, когда люди бездельничают и курят в рабочее время. Моя цель – установить полный порядок на заводе, и я настаиваю на скором и неукоснительном исполнении моих указаний и приказов. Однако я постоянно констатирую, что мастера не исполняют их должным образом. Я не оставляю это без внимания, ведь я сам работал мастером и досконально знаю эту работу. Я сам забочусь обо всем и все держу под контролем. Разве мои требования по укреплению дисциплины и порядка чрезмерны? Я думаю исключительно о благе наших сотрудников. Я не держусь за место управляющего и имею мужество, чтобы не поступиться долгосрочными интересами нашего акционерного общества ради дешевой популярности».

Сотрудникам завода нравится готовность управляющего делиться своими знаниями и опытом. Однако они жалуются, что господин Рыков буквально заваливает рабочие столы приказами и распоряжениями. Поэтому мастера не могут заняться конкретной работой, вынуждены постоянно перестраиваться, с ними не проводят совещаний, им не дают высказаться, даже когда речь идет о рационализаторских предложениях.

Начальник цеха говорит: «Господин Рыков нас совершенно не слушает, и только благодаря нашему опыту нам в ряде случаев удалось избежать серьезных неприятностей и аварий. Многие люди ушли бы с завода, если бы он не проявлял личную заботу о сотрудниках. Он интересуется семейными

делами, посещает тяжелобольных, достает лекарства, беседует с врачами, обеспечивает финансирование праздничных массовых мероприятий на заводе».

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Как бы вы назвали стиль управления господина Рыкова? Каковы, по вашему мнению, преимущества и недостатки его стиля?
2. Как вы оцениваете реакцию сотрудников на стиль поведения начальника? По каким пунктам, на ваш взгляд, эта критика оправдана?
3. Какие выводы необходимо сделать руководству фирмы, что оно должно потребовать от господина Рыкова?
4. Каковы важнейшие предпосылки создания хорошей деловой атмосферы во взаимоотношениях между начальником и подчиненными?

#### *Задание 12. Ответьте на вопросы и найдите решение задачи*

Тед Келли, вице-президент крупнейшей в регионе компании по переработке нефти, утверждает, что не принимает никаких решений и платит своим подчиненным зато, чтобы они принимали их самостоятельно.

Он лишь каждую неделю просматривает четыре-пять оперативных листов о работе компании.

Его сотрудники подтверждают, что Тед ни разу не принял какое-либо решение. Они объясняют успех компании тем, что, во-первых, это одна из старейших компаний и бесспорно лучшая из существующих в этом регионе; во-вторых, несмотря на устаревшее оборудование, сотрудники продолжают работать с высокой производительностью. Система управления предусматривает, что начальники отделов самостоятельно принимают все решения в течение всей недели, а в следующий понедельник на планерке подводятся итоги недели. Тед слушает, но участия в обсуждении не принимает. Если возникает сложная ситуация, к обсуждению и решению привлекаются все менеджеры, а если этого недостаточно, то обращаются к самому авторитетному из 6 топ-менеджеров – лидеру в данной сфере, на которого впоследствии и возлагается ответственность за принятое решение.

Благодаря успешной работе безусловно талантливых и высококвалифицированных менеджеров компания преуспевает.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Охарактеризуйте стиль руководства компанией, которого придерживается Тед Келли. Является ли данный стиль эффективным?
2. Каковы, по Вашему мнению, позитивные и негативные стороны такого стиля руководства?
3. Хотели бы Вы работать под руководством такого начальника?
4. Как бы Вы отнеслись к тому, чтобы Тед Келли работал под Вашим руководством?

## Список использованных источников

1. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 444 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов и ср. спец. уч. заведений / Р.И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 208 с.
3. Алимов А.Н. Стратегический менеджмент. Учебно-методическое пособие для студентов. – Белгород: ИД «Белгород», 2014. – 276 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Науч. ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Аронов А.М. Современные проблемы стратегического менеджмента. Учебное пособие / А.М. Аронов, А.Н. Петров. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 243 с.
6. Баранова Н.А. Стратегический менеджмент 2: Учебное пособие. - Костанай: КГУ им. А. Байтурсынова, 2014.- 102 с.
7. Баранова Н.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Костанай: КГУ им. А. Байтурсынова, 2018.- 176 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
9. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент. - М.: Академия, 2013.- 208 с.
10. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 290 с.
11. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.
12. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.
13. Давлетов И.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. – 96 с.
14. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учеб. для студ. вузов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2004. – 415 с.
15. Казбекова Е. Основы стратегического менеджмента: теория и практика. – Алматы: Бастау, 2016. - 212 с.
16. Крискевич С.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Томск: кафедра ТУ, ТУСУР, 2012. – 193 с.
17. Купряева М.Н. Стратегический менеджмент / М.Н. Купряева, И.Н. Сотникова. - Самара: РИЦ СГСХА, 2015. – 128 с.
18. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.
19. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.

20. Маврина И.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
21. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
22. Отварухина Н.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 336 с.
23. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 303 с.
24. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. для студ. вузов / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С. В. Панасенко. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2007. - 496 с.
25. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: Учебник. – Ростов-на – Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
26. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АспектПресс, 2004. – 415 с.
27. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 320 с.
28. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. – Х.: ООО «Олант», 2002. – 416 с.
29. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
30. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 321 с.
31. Яблокова С.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. Пособие для подготовки к экзаменам / С.А. Яблокова. – М.: Приор-издат, 2007.– 80 с.

**Н.А. Баранова**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебное пособие**

Формат 60x84 1/16  
Бумага офисная.  
Печать цифровая  
12,5 усл. печ. л.  
Тираж 100 экз.

Отпечатано: «New Line Media»  
г. Костанай, пр. Аль-Фараби, 115, оф. 512  
тел.: 8(7142) 53-11-47, 53-06-71  
e-mail: geosprint@mail.