

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное учреждение

высшего профессионального образования

"Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Институт управления, экономики и финансов

УТВЕРЖДАЮ

Проректор

по образовательной деятельности КФУ

проф. Минзарипов Р.Г.

"__" _____ 20__ г.

Учебно-методический комплекс дисциплины

Стратегическое муниципальное управление

(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

направление подготовки: _____

(шифр и наименование образовательной программы)

Казань 2014 г.

Конспект лекций Содержание

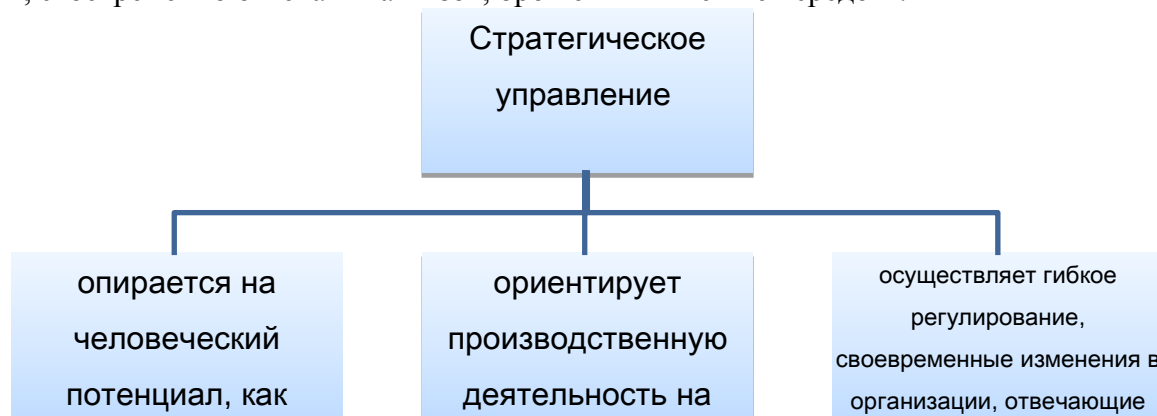
Основы стратегического управления.....	5
1. Сущность стратегии и ее отличие от оперативного управления.....	10
2. <<Пять П>> стратегии Минцберга.....	12
3. Основные школы стратегического управления (по Минцбергу).....	21
4. Элементы стратегии.....	27
5. Принятие решений на основе стратегии.....	41
Контрольный тест.....	44
Рекомендуемая литература.....	48
 <u>Формирование</u> и анализ стратегических альтернатив.....	45
1. Стратегический анализ.....	45
2. Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия. Среда косвенного воздействия.....	50
3. Внутренний анализ.....	59
4. PEST-анализ.....	64
5. SWOT-анализ.....	67
6. Анализ ценностной цепочки.....	70
7. Отраслевой анализ Портера.....	76
Контрольный тест.....	81
Рекомендуемая литература.....	84
 <u>Типология стратегий</u>.....	86
1. Конкурентные (базовые) стратегии М. Портера.....	86
2. Структура организации и реализация стратегии.....	92
3. Бостонская матрица.....	94
4. Классификация стратегий.....	96
5. Формирование стратегического портфеля.....	98
6. Стратегия лидерства в снижении издержек.....	101
7. Иерархия стратегии предприятия.....	102
8. Разновидности инновационных стратегий.....	105
9. Разновидности маркетинговых стратегий.....	108
10. Стратегии продвижения товаров на рынок.....	109
11. Оборонительная стратегия.....	112
12. Наступательная стратегия.....	115
13. Стратегическое управление в условиях слабых сигналов.....	117
14. Стратегии дифференцирования.....	119
15. Стратегическое позиционирование.....	122
16. Глобальные стратегии.....	125
Контрольный тест.....	126
Рекомендуемая литература.....	129
 <u>Целевой подход в стратегическом управлении</u>.....	130
1. Стратегические цели организации. Дерево целей.....	130
2. Сущность и особенность целевого подхода.....	138
3. Система сбалансированных показателей.....	145
Контрольный тест.....	155
Рекомендуемая литература.....	157

<u>Управление стратегическими изменениями...</u>	130
4. Методологические подходы к стратегическим изменениям в государственном управлении	156
5. Анализ факторов, определяющих стратегические изменения в государственном управлении.....	158
 <u>ПРИЛОЖЕНИЕ</u>	163
<u>Итоговый тест</u>	163
<u>Список рефератов</u>	173
<u>Вопросы на зачет</u>	174

- [1. Сущность стратегии и ее отличие от оперативного управления](#)
- [2. <<Пять П>> стратегии Минцберга](#)
- [3. Основные школы стратегического управления \(по Минцбергу\)](#)
- [4. Элементы стратегии](#)
- [5. Принятие решений на основе стратегии](#)
- [Контрольный тест](#)
- [Рекомендуемая литература](#)

1. Сущность стратегии и ее отличие от оперативного управления.

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60—70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой¹.



Основные отличия в содержании параметров стратегического и оперативного управления заключаются в следующем.

Стратегическое управление	Характеристика	Оперативное управление
Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством динамичного баланса с окружением.	Миссия, предназначение.	Производство товаров и услуг с целью получения доходов от реализации.
Взгляд во вне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.	Объект концентрации внимания.	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.
Ориентация на долгосрочную перспективу.	Учет фактора времени.	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.

¹ Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2003. Гл. 1.2,2.1.

Люди, системы информационного обеспечения, рынок.	Основа построения системы управления.	Функции и организованные структуры, процедуры, техника и технология.
Взгляд на работников как на основу организации, её главная ценность и источник благополучия.	Подход к управлению персоналом.	Взгляд на работников как на ресурсы организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.
Своевременность и точность реакции организации на изменения окружающей среды.	Критерии эффективности управления.	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала.

«Стратегическое управление— это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь— ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».²

Например О. С. Виханский, так определяет стратегическое управление: «Это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе».

Патриарх стратегического управления И. Ансофф определяет такое управление как совокупность стратегического планирования, планирование возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений.

Несколько отличное определение дает Х. Виссема. В его понимании это «стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании».

Стратегия должна стать «"нитью времени", связывающей прошлое и будущее, одновременно обозначившей путь к развитию». В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Основные отличия между стратегическим и оперативным управлением.³

Стратегические решения разрабатываются и контролируются на самом верхнем уровне управления. Нижестоящие уровни выполняют функции поставщиков информации для стратегического управления. Оперативные решения принимаются на всех уровнях управления. При стратегическом планировании важно на ранних этапах процесса выдвинуть и рассмотреть максимально возможное количество альтернатив. Эта процедура снижает степень риска ошибки планирования, которая может стоить дорого. Однако, чем больше альтернатив, тем больше требуется приложить усилий и времени для их оценки. В случае оперативного управления

² Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М: Прогресс, 2003

³ Карлоф Б Деловая стратегия — М.: Экономика, 2003. С. 83

менеджеры имеют дело или с хорошо структурированными, «жесткими» проблемами, решения которых запрограммировано, или с «мягкими» решениями, но с невысоким риском серьезного ущерба при ошибке. Для разработки стратегии необходим большой объем информации, получаемой из разных источников и о самых разнообразных процессах: как во внешнем окружении организации, так и во внутриорганизационных системах. Процессы же сбора информации для оперативного управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации, качество и достоверность данных информации можно проконтролировать. При этом можно шире использовать машинную обработку информации и автоматизированные системы управления. Стратегическое планирование ориентируется на длительные временные промежутки, обычно 3—5 лет, в то время как оперативное управление нацелено на решение задач, которые требуют недель или месяцев работы. Различается и использование человеческих ресурсов в стратегическом планировании и оперативном управлении. Стратегическое управление осуществляется высшим управленческим персоналом. Часто требует привлечения внешних и внутренних консультантов. Затраты на человеческие ресурсы в процессе стратегического управления высоки. Оперативное управление осуществляется средним и линейным управленческим персоналом, и затраты на него включаются в затраты на заработную плату. Стратегический и оперативный менеджмент различается и с точки зрения требований к контролю и оценке последствий управленческих действий. Эффективность принятых стратегий оценивать гораздо сложнее, чем результаты оперативного управления. Последствия стратегических решений можно с достаточной полнотой оценить только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень воздействия тех или иных факторов на процесс реализации стратегии. Последствия оперативного управления, как правило, не разделены большим промежутком времени с принятием решения, и поэтому причины, например неудачи, достаточно легко анализировать. Стратегические решения подчинены корпоративным целям, в то время как оперативное управление может ориентироваться на локальные, частные цели, например отдела или группы. Риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше по сравнению с возможными потерями от неправильных оперативных решений, что объясняется как масштабами решений, так и различным уровнем неопределенности и сложности среды. Отличие стратегического менеджмента от оперативного состоит также в специфической методологической основе, видении организации как сложной системы в развитии. Такое развитие определяется множеством факторов как внешнего, так и внутреннего происхождения, взаимозависимостью структурных элементов и функций организации, поэтому им чрезвычайно трудно управлять, и тем более управлять в соответствии с жестким планом, в котором учитывались бы все детали и частные аспекты поведения групп людей организации вплоть до отдельных индивидов.

2. «Пять П» стратегии Минцберга.

Оригинальную и достаточно компактную трактовку понятия «стратегии» дает Г. Минцберг. Он определяет «стратегию» через так называемую комбинацию пяти «П»: плана, принцип, позиции, перспективы и приема.⁴

1. Стратегия как План – некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, которой придерживаются в конкретной ситуации. У стратегии-плана две существенные характеристики – она создается заранее, до начала действий и ее намеренно разрабатывают с определенной целью.

2. Стратегия как Прием, который предпринимает компания, чтобы обыграть своих конкурентов в конкретной ситуации или игре.

3. Стратегия как Принцип действий – устойчивые характеристики поведения организации. Согласно такому пониманию стратегия может быть как заранее продуманной, так и

⁴ Акофф Р. - Планирование будущего корпорации – М., 2004.

выстраивающейся по ходу развития событий, и представляет некую последовательность в поведении. В данном случае стратегия - это принцип поведения или следование некой модели поведения. Организации разрабатывают планы на будущее и выводят принципы поведения из своего прошлого. Таким образом, стратегию как план можно назвать намечаемой (предначертанной, заранее планируемой) стратегией, а стратегию как способ поведения – осуществляемой стратегией. Из опыта, очевидно, что заранее разрабатываемые стратегии не всегда превращаются в реализуемые. Но есть и третий случай — появление и развитие новой, стратегии, когда реализуется незапланированная модель поведения. Предпринимаемые шаги, один за другим, со временем выстраиваются в некую последовательность или принцип – паттерн действий.

4. Стратегия как Позиция – заключается в поиске наиболее выгодной позиции компании на рыночном ландшафте. При этом выгодная позиция может расшифровываться в разных терминах: имеющая лучший потенциал прибыльности, более защищенная от конкуренции, более соответствующая ресурсам и способностям компании и т.д.

5. Стратегия как Перспектива – рассматривается как разделяемое членами организации видение/восприятие мира, которое реализуется через их намерения и действия.

3. Основные школы стратегического управления (по Минцбергу).

Школы стратегического менеджмента согласно классификации предложенной в работе Г. Минцберга с некоторой долей условности могут быть объединены в две группы:

1. предскриптивные (предписывающие)
2. дискриптивные (описывающие)

Основные задачи школ первого типа, т.е. предписывающих – это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации.

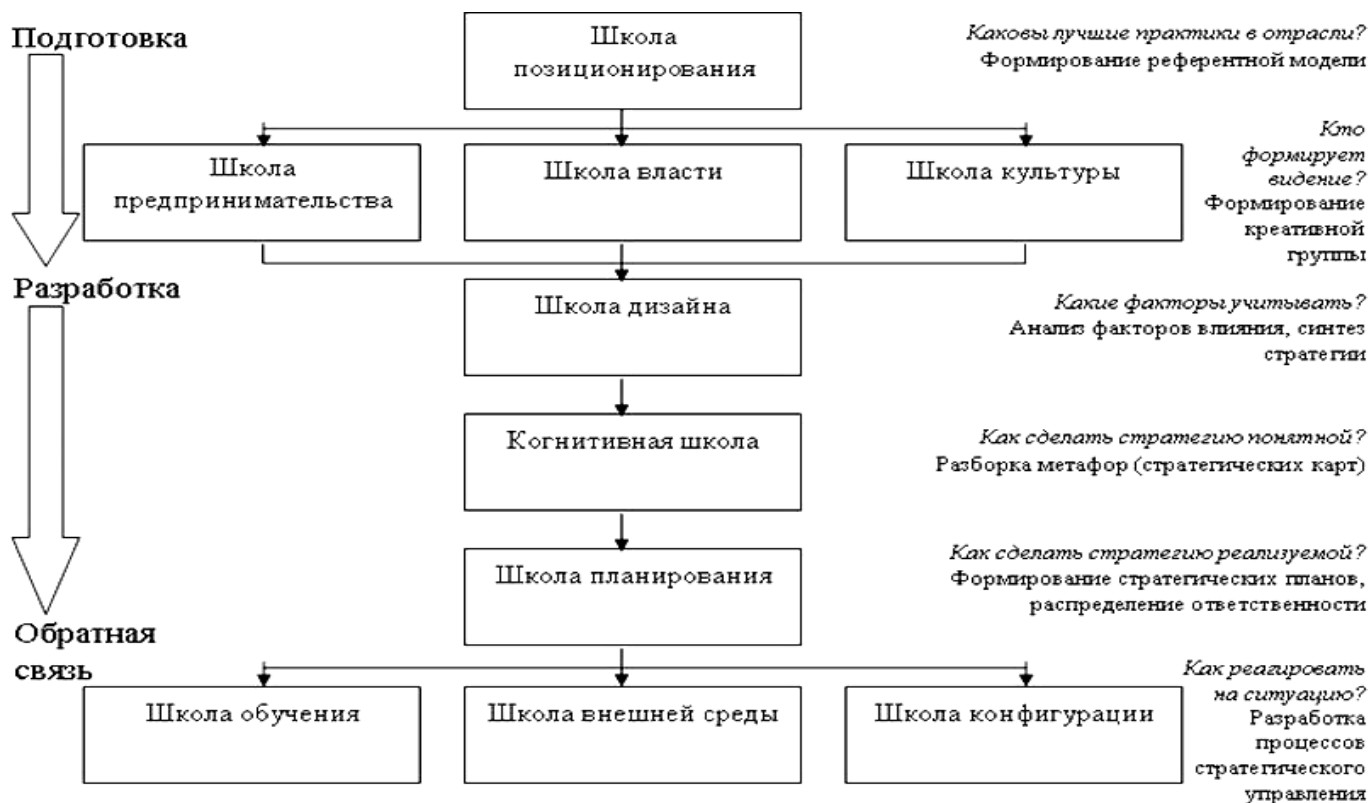
Описывающие школы лишь отчасти касаются проблем обеспечения конкурентного статуса предприятия и своей главной задачей ставит наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей.

Предписывающие школы - это, как правило, те школы, которыми пользуются в своей практике консалтинговые фирмы⁵.

ПРЕДПИСЫВАЮЩИЕ ШКОЛЫ:	ОПИСЫВАЮЩИЕ ШКОЛЫ:
-Школа дизайна; -Школа планирования; -Школа позиционирования.	-Школа предпринимательства; -Когнитивная школа; -Школа обучения; -Школа власти; -Школа культуры; -Школа внешней среды; -Школа конфигурации

⁵ Бикбаева Э.В. Основы менеджмента. - М., 2003.

⁶ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. - СПб.: Изд-во «Питер», 2003.



Школа дизайна - Шелзник, Шендлер, Эндрьюс. С этого все и началось. Конец 50-х годов XX века. Здесь родился SWOT-анализ и мысль о необходимости соответствия внутреннего потенциала организации возможностям ее внешней среды. Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом. Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования. Процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива. Только после того как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее внедрения.

Школа планирования - Ансофф. Революция 70-х годов. Стратегии есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами. Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи кадровых плановиков. При завершении процесса стратегии предстают полностью готовыми, операционализированными и превращенными в бюджеты, планы и программы действий. В конце 80-х годов дополнено идеей сценарного планирования (особая заслуга компании Shell), а в 90-е идеями стратегического контроля.

Школа позиционирования - Портер. Начало 80-х годов. Стратегии представляют собой генерические (предзаданные), специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы. Эти рыночные позиции являются экономическими и конкурентными. Процесс формирования стратегии - это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной генерической позиции. Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам. На «выходе» процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования. Привлекались: труды военных стратегов - Сунь-Цзы («Военное искусство»), фон Клаузевиц («О войне» и др.) и прочие максимы, связанные с военными стратегиями; работы консалтинговых компаний 70-80-х гг - пресловутые матрицы Бостонской консалтинговой группы, GE и т.п.; и основные идеи Портера - модель конкуренции в отрасли, генерические стратегии, ценностная цепочка (цепочка ценностей и т.п. неудачные переводы value chain).

Школа предпринимательства- Шумпетер, Петерс, Льюин, Пиншот. Одна фамилия Шумпетера говорит о многом. Отталкиваясь от размышлений о предпринимателе, как ключевой фигуре капитализма (и почему Минцберг тут не вспоминает о М. Вебере?), формулируются следующие мысли о стратегии. Стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; он базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя независимо от того, рождается идея в его сознании или он воспринимает ее извне. Руководитель одержимо продвигает свою концепцию, лично контролирует ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы. Для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной и неожиданно возникающей - предначертанной с точки зрения целостности концепции и развивающейся, поскольку детали определяются «по ходу».⁷

Когнитивная школа- Саймон, Марк. Очень интересный подход, но пока малорезультативный. Вот как Минцберг завершает описание этой школы: «Вы можете рассматривать эту главу как горькие сетования разочарованного клиента!» Итак, формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания. Следовательно стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем, фреймов), предписывающие способы получения информации из окружающей среды. Эта информация (согласно «объективной» ветви когнитивной школы) прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры [нашего сознания], или (согласно «субъективной» ветви) является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать [ибо это процесс сугубо ментальный]. Как и концепции, стратегии «рождаются в муках», но даже те, которым удалось «появиться на свет», весьма далеки от совершенства, но впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными трудностями.

Школа обучения- Линдблом, Куэрт, Вэйк, Квинн, Прахалад, Хамел. В этом разделе Минцберг описывает многие «модные» теории вроде «самообучающейся организации» и т.п. По моему это имеет очень косвенное отношение к предмету, но «жираф большой - ему видней». Итак, сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации, часто в совокупности с необходимостью постоянно обновлять нужные для выработки стратегии знания, препятствует осуществлению взвешенного контроля: выработка стратегии должна прежде всего обрести форму процесса обучения - по крайней мере в тот момент времени, когда формулирование и внедрение становятся неразделимыми. Возможно, лучшим в организации «учеником» должен быть ее руководитель, но гораздо чаще имеет место обучение коллектива: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.

Процедура обучения носит развивающийся характер. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Таким образом, стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым необычным образом.

Роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии. Таким образом, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого; некоторые из них превращаются в планы на будущее. [Рациональное зерно во всем этом, безусловно имеется, но сколько же «воды»!]

Школа власти- Элиссон, Саланшик, Этли. Формирование стратегии, согласно этому подходу, определяется властными и политическими силами, будь то процессы внутри организации или же ее действия во внешней среде. Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы. Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает

⁷ Менеджмент: Материалы лекций международной школы менеджеров. - М., 2003.

доминирующими позициями в течение длительного периода времени⁸.

Макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.

Школа культуры- Рехман, Норман, Петигрю. Формирование стратегии - это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.

Как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна).

Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Связи между понятиями «культура» и «стратегия» многочисленны и разнообразны. Стиль принятия решений. Сопротивление стратегическим изменениям. Преодоление этого сопротивления. Доминирующие ценности. Культурные противоречия. Теория ресурсной базы и культура как важнейший стратегический ресурс.

Школа внешней среды-Хэннэн, Фримэн, Пугх. Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания стратегии. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены». Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача - идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают и враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

Школа конфигурации-Шандлер, Минцберг, Миллер, Майлс, Сноу. [Минцберг элегантно расставляет всех по местам по принципу «вы все - \$;:%#&*, один я - Д'Артаньян». Как говорится - «внимательно следите за руками»]

Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. Имеется в виду, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, - что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.

Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией - квантовым скачком в иную конфигурацию. Чередование периодов устойчивого состояния и переходного процесса трансформации со временем выстраиваются в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организации).

Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или по крайней мере тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранения жизнеспособности организации.

Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций и формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на

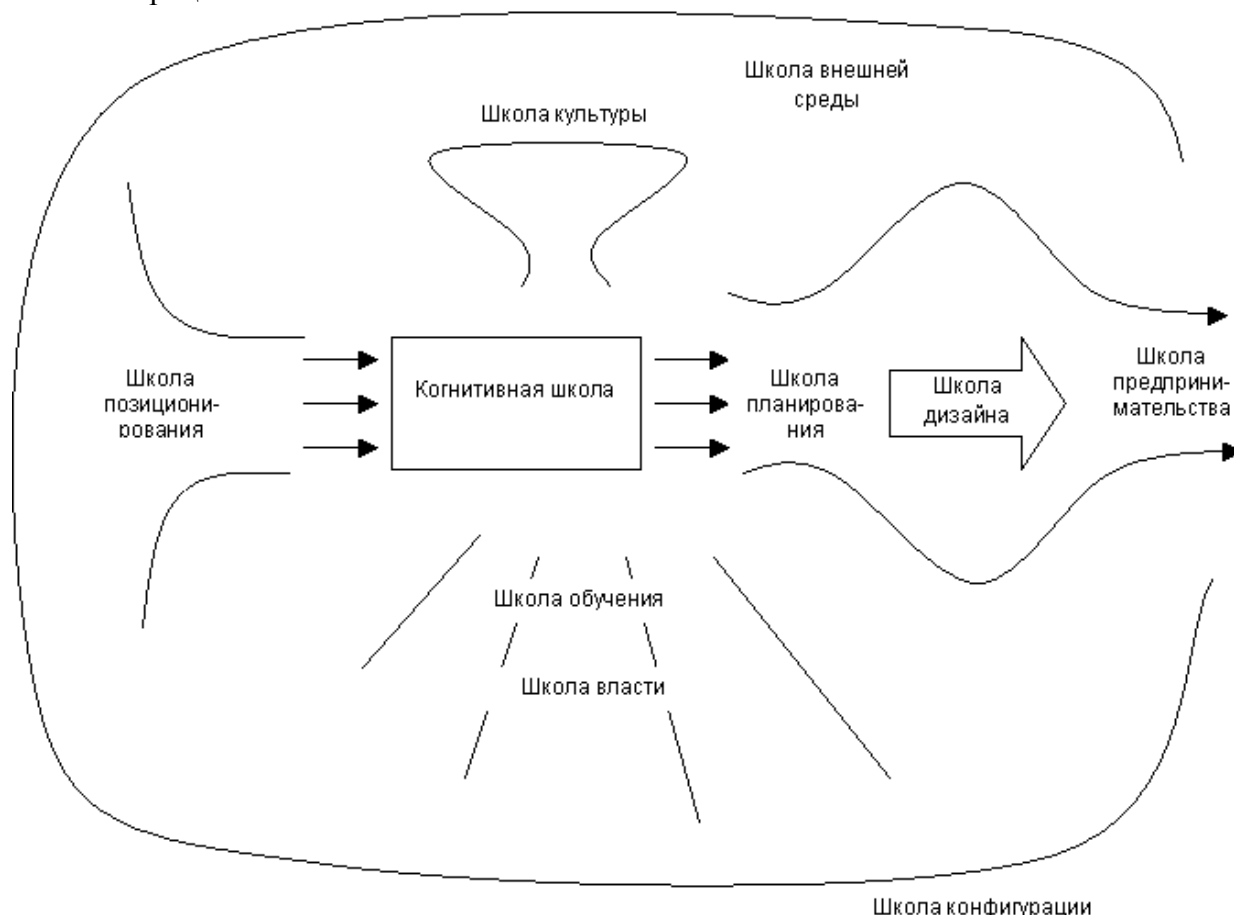
⁸ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: ДЕЛО, 2004. - 704с.

индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту. Короче говоря, школы стратегий [«наши школы стратегий», - пишет Минцберг] сами по себе представляют определенные конфигурации.

Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок - но опять же каждая в свое время и в соответствии с ситуацией. [Надо отдать должное Минцбергу в описании каждой школы содержится и так называемый «контекст» - условия применимости, связанные как со внутренней ситуацией, так и со внешней средой.]

И еще много рассуждений о трансформирующейся организации и управлении изменениями.

И в заключение Минцберг приводит «хитрую» схему под названием «Разделение школ и стратегический процесс»:



Вот как Минцберг описывает эту схему. В центре в рамке - процесс реального создания стратегии. Стрелки и линии показывают его взаимосвязи со школами. Только когнитивная школа пытается понять суть процесса, но как отмечалось, пока без особого успеха. Взгляд школы позиционирования обращен *назад*, на исторические данные, которые она анализирует и вводит в процесс создания стратегии. С другой стороны из рамки выходят последовательно школы планирования, дизайна и предпринимательства. Школа планирования устремлена *вперед*, но только в будущее. Школа дизайна заглядывает далеко *вперед*, к стратегической перспективе, а школа предпринимательства смотрит *поверх* рамки и *по ту сторону* ближайших преград, создавая уникальную картину будущего.

Школы обучения и власти, запутавшись в мелочах, застряли *внизу* (их интересует не столько лес, сколько деревья). Школа обучения, глядя на *землю* (основание), иногда зрит в корень. Школа власти увлечена тем, что происходит еще *ниже* (но не глубже): под камни, иногда даже под землю, добираясь до мест, которые организации не всегда хотят афишировать. *Сверху*, с облаков убеждений, взирает на все происходящее *внизу* школа культуры, а забравшаяся еще выше школа внешней среды, так сказать *наблюдает*. И, в противоположность когнитивной школе, которая пытается заглянуть *внутрь* процесса (в микроскоп, в отличие от

перевернутого телескопа школы внешней среды), школа конфигурации *рассматривает* весь процесс, или, можно сказать, смотрит *всюду*.

Таким образом, каждая из 10 школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс. Надеемся, что все вместе они смогут помочь руководителям прозреть его *насквозь*.

4.Элементы стратегии.

Стоит обратить внимание на то, что элементы стратегии бывает не просто определить на практике. Зачастую на это требуется длительное время и опыт неудач. К тому же, те элементы стратегии, которые выглядят для нас ключевыми сейчас, могут таковыми не являться. Правильность их определения является важнейшей задачей.

В жизни случается что отдельные начинания многих людей заведомо обречены на провал, поскольку эти люди неверно понимают какие элементы в их делах являются ключевыми. И такие провалы будут повторяться раз за разом, пока человек не переключит внимание на те элементы, которые действительно являются «ключевыми».

Одно из определений, которое все еще широко цитируется, было положено профессором Чандлером из Харвардской бизнес-школы в 1962 году. Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Определение Чандлера можно назвать удачным, т.к. в нем определена суть «хорошей стратегии», т.е. можно выделить три существенных элемента стратегии:

- 1) Определение основных долгосрочных целей имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей – нет действий;
- 2) Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей;
- 3) Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Ресурсы составляющие (факторы производства) – это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации.

Это все то, без чего организация не может существовать или выполнять свои задачи. Ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории:

финансовые, материальные, человеческие и интеллектуальные ресурсы. Сначала необходимо провести анализ всех имеющихся ресурсов, а затем, в соответствии с целями организации размещать их для достижения этих целей.

Основная цель (миссия) организации выражает главный смысл ее существования. Это та цель, осуществлению которой подчинены все другие цели.

Цели являются исходной точкой планирования, становятся инструментом стратегического управления, когда они определены и сформулированы, известны работниками и приняты ими к исполнению. Точная формулировка цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу, поэтому к формулировке предъявляются определенные требования.

Стратегические цели организации определяются ее руководством высшего уровня, как правило, советом директоров. Задачи стратегического уровня выполняются руководством высшего звена организации. Они рассматриваются в свете большого числа переменных факторов, которые оказывают влияние на организацию, поэтому руководители, отвечающие за принятие решений, должны уметь учитывать одновременно все эти факторы. Руководитель должен ⁹ предвидеть, каким образом внешние и внутренние воздействия могут повлиять на результаты деятельности организации.

Но помимо стратегических целей существуют еще и оперативные цели. Цели оперативного уровня реализуются менеджерами среднего и низшего звена организации, охватывают более короткий период времени и позволяют осуществить внутреннюю деятельность организации во взаимодействии со стратегическими целями.

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, организация определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа.

Самой важной целью организации является задача выживания, другие цели зависят от типа организации и от характера окружающей среды.

Экономические цели можно выразить с помощью финансовых показателей. Для коммерческой организации основным финансовым критерием целей является ее доход.

На некоторых этапах жизнедеятельности организации наиболее важными становятся цели, связанные с ее ростом или развитием, особенно это относится к организациям, которые должны развиваться и сохранять свои позиции, чтобы оставаться конкурентоспособными или опережать своих соперников.

Наконец, многие стратегические цели организации связаны с ее отношением к конкурентам. Такие цели определяют позицию организации по сравнению с другими, особенно если речь идет о ее конкурентах. Эти цели могут быть ограничены лозунгами типа «мы вас разгромим» или «мы лучше вас». Результаты деятельности, превосходящие результаты деятельности других организаций, – вот единственная цель, достигнув которую организация сможет обойти своих ближайших соперников.

Стратегия организации включает в себя несколько элементов. Во-первых, систему целей, в которую входят видение будущего, миссия, общие и специфические цели. Видение есть представление: о желаемом состоянии организации в будущем, ее месте в окружении, его сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах (но оно может и не реализоваться). Обоснованное видение у каждой организации индивидуально, является ее отличительной чертой. Основные элементы видения — концептуальная основа и эмоциональный призыв. Оно должно быть простым, реалистичным, давать ориентиры действий, вдохновлять людей, служить основой выработки критериев преобразований. Видение формируется исходя из интуиции высшего руководства и логического анализа тенденций развития ситуации и оказывает на организацию и ее членов мотивирующее воздействие, так как ставит их перед вызовом, заставляет стремиться к совершенствованию, к будущим достижениям.

Цели отражают состояние организации и ее подразделений (крупные организации имеют множество целей различного уровня, обычно дополняющих и поддерживающих друг друга). Прежде всего на достижение целей и ориентирована управленческая деятельность. Они рассматриваются как формальное отражение интересов собственников и других лиц или групп влияния. Цели задают желаемые параметры деятельности, на которые организация должна выйти в будущем. Разница между ними и тем, чего она сможет реально достичь без принятия надлежащих мер, определяет объем необходимых действий компании. Процесс формирования системы стратегических целей чаще всего осуществляется сверху вниз путем последовательной декомпозиции целей более высокого уровня на подцели, дополняющие друг друга. Поэтому без реализации какой-то из них высшая цель не достигается. В то же время имеет место реальное противоречие между отдельными целями. Ядром системы целей и исходным моментом стратегического управления является миссия организации. В обобщенном виде она отражает

⁹ Агафонов В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. - М.: Прогресс, 2003.

главное предназначение организации; ее место и роль среди других аналогичных организаций, принципиальные отличия от них. Определяет ее ¹⁰ культуру и имидж; философию (базовые взгляды, ценности, предпочтения); совокупность важнейших задач, которые призвана решить организация; социальную ответственность; основные области деятельности и концепцию управления. Неотъемлемым элементом миссии является лозунг.

Миссия объединяет людей, обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внешней средой, помогает определить ее позиции и интересы в отношении разных социальных групп, состав, структуру и качественные характеристики необходимых ресурсов. Миссия опирается на накопленный опыт функционирования фирмы, четко указывает необходимые направления и смысл работы, определяет единые принципы управления, наиболее привлекательные сферы деятельности, приоритеты. Она формируется и оттачивается годами и редко меняется. На нее влияют исторические традиции, отличительные признаки, конкурентные преимущества, существующий потенциал, возможности и угрозы, мнение заинтересованных лиц, взгляды высшего руководства. Поэтому по возможности миссия (как и генеральная стратегия) должна широко обсуждаться. На практике миссия является основой для постановки целей и задач в распределении ресурсов, формировании соответствующих стратегий, ориентации текущей деятельности с учетом внутренних и внешних условий. Поэтому миссия не может находиться на одном уровне со стратегическими целями. Задача тех, кто формулирует миссию, состоит в том, чтобы выявить тот момент, когда появляются новые возможности или угрозы в среде, которые делают необходимым пересмотр долгосрочного направления развития организации. С учетом миссии формулируются генеральная и конкретные цели организации — общие и специфические. Генеральная цель города как организации в принципе совпадает с миссией. Исходя из миссии и генеральной цели формулируется стратегический замысел (установка), который определяет основные направления действий организации в тех или иных сферах, а также конкретные стратегические цели — общие и специфические (цели могут ставиться и отталкиваясь от достигнутого). Общие цели (их обычно бывает от четырех до шести) конкретизируют важнейшие направления деятельности организации. Они относятся к первому уровню развертывания и отражают состояние ее основных организационных подсистем. Такие цели могут быть интегральными (направлены на решение общих задач) и функциональными (связаны с отдельными конкретными сторонами работы — финансами, маркетингом и пр.). Специфические цели разрабатываются в каждой городской службе и определяют основные направления ее деятельности в свете реализации общих целей. Обычно они охватывают уже среднесрочный и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, что позволяет им служить основой планов. Многие цели допускают различные способы реализации, увязка которых с ресурсами предполагает создание набора альтернативных стратегий и вариантов развития, включающих в себя в том числе и решение (учет) общественных потребностей. На основе целей формируются стратегические задачи, которые должны быть решены в данных временных и ресурсных рамках. Во-вторых, в качестве элемента стратегии можно рассматривать совокупность предположений о развитии ключевых факторов внешней среды и действиях тех или иных групп и субъектов влияния. В-третьих, элементами стратегии являются перечень приоритетов (ведущих принципов) деятельности и механизмов распределения ресурсов. В-четвертых, элементом стратегии фирмы являются внутренние и внешние ограничения деятельности (лимит финансовых ресурсов; допустимый риск и пр.). В-пятых, в стратегию входит курс действий — система ориентировки установок, которых организация придерживается в повседневной деятельности. Он задает область принятия решений, обеспечивает их соответствие целям, придает единство разным типам планов. В-шестых, правила (осуществления внутренних и внешних отношений, оценки работы, выполнения специальных операций и т. п.). Управлять с помощью правил легче, чем принимать каждый раз специальное решение. Но, поскольку их разработка для всех случаев невозможна, а исполнители должны иметь определенную свободу действий, число правил обычно бывает ограниченным. Набор правил, выполняемых в определенной последовательности, называется процедурой. Курс действий, дополняемый практическими ограничениями, чаще всего официально не

¹⁰ Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М., 2003

объявляемыми, составляет содержание политики организации в той или иной сфере. Политика есть совокупность принципов и установок, в соответствии с которыми принимаются конкретные управленческие решения и организуются действия по достижению целей. Например, она может ориентироваться на повышение качественного состава персонала и при этом предполагать дискриминацию при приеме на работу по возрастному, национальному или половому признаку. В-седьмых, важной составной частью стратегии являются ключевые факторы успеха (КФУ), то есть те моменты, которые потенциально позволяют организации достичь превосходства над остальными. В-восьмых, элементом стратегии являются различные программы, обеспечивающие ее реализацию, и финансовый план.

5. Принятие решений на основе стратегий.

Порой принимаемые нами решения незначительны, но иногда они могут оказывать очень существенное влияние на нашу жизнь — как в настоящем, так и в будущем; от них зависит наше самоуважение и отношения с другими людьми.

Жизнь других людей также зависит от наших решений. Каждый день мы сталкиваемся с нравственными дилеммами, и часто нам не хватает умения найти наиболее эффективное решение, особенно в трудных ситуациях. Принятие решений на основе стратегии можно свести к пяти основным шагам.

1. Вкратце опишите проблему, которая требует разрешения.

Первый шаг является очень существенным. Часто у нас нет достаточно ясного понимания того, в чем заключается суть вопроса. Проблему следует описать в личных терминах: "Как я могу изменить эту ситуацию..."; "Что мне следует делать..." Например, вы можете задать себе вопрос: "Что я могу сделать, если приятель советует мне соврать родителям, чтобы они отпустили меня поехать вместе с ребятами на выходные за город, а я считаю, что это неправильно?"

2. Определите возможности выбора.¹¹

Затем необходимо собрать информацию, так или иначе связанную с проблемой. Лучше всего увидеть хотя бы три возможных пути выхода из создавшейся ситуации. В приведенном выше примере вы можете рассмотреть следующие возможности:

1) прямо объяснить своему приятелю, что вы не хотите лгать родителям, и честно обсудить эту ситуацию дома;

2) ничего не предпринимать — предоставить случаю все решить за вас;

3) честно поговорить обо всем с родителями, но сказать приятелю, что вы им соврали (чтобы он не считал вас "маменькиным сынком");

4) последовать совету приятеля.

3. Оцените сформулированные возможности выбора.

Затем необходимо взвесить положительные и отрицательные стороны каждого решения. Представьте себе их самые хорошие и самые плохие последствия. Запишите их. Продолжая рассматривать наш пример, мы можем предположить, что:

¹¹ Голубков Е.П. Какое принять решение? Москва «Экономика», 2003.

1) прямой разговор с приятелем приведет к тому, что он отвернется от вас или, наоборот, начнет гораздо больше уважать вас; точно так же вследствие откровенного разговора с родителями они могут запретить вам какие бы то ни было поездки или, наоборот, станут вам больше доверять и предоставлять больше свободы;

2) если вы не будете ничего предпринимать, это может привести к тому, что ваш приятель обидится, а родители так вас никуда и не отпустят, но, возможно, проблема сама собой постепенно разрешится;

3) если вы предпочтете быть честным с родителями, но соврать приятелю, то он может об этом узнать, и тогда ваша дружба будет подорвана; положительным же следствием этого решения может быть то, что друзья не будут смеяться над вами (вы знаете, что многие ваши одноклассники в подобной ситуации, не задумываясь, сказали бы родителям неправду);¹²

4) соврав родителям, вы можете почувствовать угрызения совести, и рано или поздно ложь все равно выйдет наружу; если же они ничего не узнают, то вы сможете хорошо провести время вместе со своими друзьями.

4. Примите решение.

Теперь вы можете выбрать лучшую из имеющихся возможностей. Если до сих пор вы следовали данной схеме, то вам должно стать ясно, какое решение будет наилучшим. Если принимать во внимание не только мгновенные, но и долговременные преимущества, то в описанной нами ситуации, наверное, лучше всего будет честно поговорить с другом и с родителями. При этом вы будете следовать своей совести, и в будущем это решение может привести к тому, что у вас установятся гораздо более близкие и доверительные отношения и с тем, и с другими. (Конечно, при этом возникает следующий вопрос — как обсудить всю эту ситуацию так, чтобы ни друг, ни родители не обиделись, а, наоборот, поняли вас.)

5. Примените выбранное решение и оцените его результаты.

После того как вы попытались на практике применить избранное вами решение, необходимо оценить, насколько это разрешило проблему. Если этого не произошло, то необходимо вновь рассмотреть все имеющиеся возможности и принять новое решение. Решения играют в нашей жизни очень важную роль. Когда мы выбираем тот или иной путь, нравственные ценности из идей становятся частью нашей личности, нашей жизни, и это помогает нам в будущем принимать более мудрые решения. В свою очередь, умение находить выход из сложных ситуаций повышает нашу уверенность в себе и формирует основу самооценки. Это позволяет нам любить других так, чтобы это принесло им благо.

Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься. Они включают представление о большом изменении в системе работы организации. Такие решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Рассмотрим основные характеристики принятия решений на основе стратегии.¹³

1. Определение проблемы: отслеживается информация о внешней среде и о самой организации с целью определить ее эффективность и выявить причину недостатков.

2. Решение проблемы: рассматриваются альтернативные варианты действий, затем выбирается и внедряется один вариант, который представляется наиболее оправданным.

Запрограммированные решения четко определены, в организации уже имеются процедуры работы с данной проблемой, имеется полная информация по проблеме. В любой организации имеется очень много действий, которые определяются запрограммированными решениями. Например, оплата по больничному листу или наложение взыскания за прогул. Но запрограммированные решения могут быть и сложными, трудоемкими, например составление годового отчета или определение бюджета.

Незапрограммированные решения имеют следующие *характеристики*:

- они новые, слабо определены и нет устоявшегося метода их решения;
- нет достаточной информации о проблеме;

¹² Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. - СПб., 2003

¹³ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2003

нет четких критериев эффективности решения;
альтернативы решений не ясны;
существует неопределенность относительно того, будет ли выдержан предложенный путь действий;
обычно возможно разработать несколько вариантов действий

Незапрограммированные решения играют большую роль при разработке и реализации стратегии. Например, такие решения, как реорганизация подразделений организации или системы премирования, носят незапрограммированный характер.

Рассмотрим основные характеристики стратегических решений. Можно выделить девять таких характеристик:

Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься.

Стратегические решения призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.

Стратегические решения принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами.

Стратегические решения включают представление о большом изменении в системе работы организации.

Стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации.

Стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией.

Стратегические решения имеют дальний прицел. Они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение.

Стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации (акционеров, директоров и др.) Многие исследователи утверждают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании.

Стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность. Они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Реализация стратегий

1. Управление стратегическими изменениями

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификаций сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.¹⁴

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.¹⁵

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят оттого, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

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.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез – это организационная структура, второй – организационная культура.

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполняема ли стратегия, и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства,

¹⁴ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: «Интел-Синтез», 2003.

¹⁵ Зуб А.Т. «Стратегический менеджмент». М. 2007

приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения, сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.¹⁶

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или "доминирующие убеждения", определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

Исследователи консалтинговой фирмы Артур Д. Литл выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров предприятия. Их краткая характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1. Основные типы стратегических изменений

Тип изменения	Содержание изменений
1. Перестройка организации	Фундаментальные изменения организации, затрагивающие ее миссию и организационную культуру (возникают, когда организация меняет отрасль)
2. Радикальное преобразование	Проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят значительные изменения (например, слияние с аналогичной организацией). Как результат - необходимы изменения организационной структуры.
3. Умеренное преобразование	Осуществляется, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. Как результат - изменяется операционный процесс и маркетинг.

¹⁶Шегда А.В. Основы менеджмента. Москва, 2003.

4.Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации.
---------------------	---

2.Оценка стратегических изменений

Прежде всего рассмотрим три термина, встречающиеся в литературе по стратегическому менеджменту и организационным инновациям, а именно: изменение, нововведение и преобразование.

Изменение — это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций. Нововведение — процесс выработки новых идей и концепций и применение их в условиях данной организации. Преобразование — это процесс быстрого фундаментального изменения в методах работы организации, вызванный резко меняющимися условиями обстановки.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях. Однако ясно, что фундаментальные стратегические изменения в жизни организации относительно редки, в то время как ступенчатое изменение (которое может по своей сути быть стратегическим) является процессом, который возникает гораздо чаще. Наиболее типично то, что стратегия реализуется за счет постепенных и ступенчатых перемен.

Вносимые в организацию изменения с целью содействия адаптации и обеспечения ее выживания могут быть классифицированы по их масштабам (т.е. в какой степени они являются постепенными, или ступенчатыми, или фундаментальными, или революционными). Постепенное, или ступенчатое изменение — это серия текущих устойчивых движений вперед, которые позволяют организации поддерживать свое равновесие и деятельность в нормальном состоянии и обычно влияют только на отдельные части системы организации в конкретной точке в данное время. С другой стороны, фундаментальное, революционное изменение является гораздо более масштабным процессом, который приводит к преобразованию всей системы организации. А. Мейер, Дж. Гоус и Г. Брукс выделяют следующие признаки этих двух типов изменений:

Признаки постепенного, или ступенчатого изменения	Признаки фундаментального, или революционного изменения
Часто возникают в жизни организации	Возникают в жизни организации не часто
Серии устойчивых движений вперед	Полное изменение
Влияет на отдельные части системы организации	Влияет на всю систему организации

По прошествии времени организация может развивать и изменять свою стратегию, но, согласно Джонсону и Скулзу, она будет делать это постепенно. Это происходит потому, что с точки зрения организации постепенным изменением легче управлять и оно менее разрушительно для функционирования организации, чем фундаментальное, или революционное, изменение. Каждый из них можно охарактеризовать как:

Преемственное. В ходе большого периода установленные стратегии остаются неизменными или минимально модифицируются.

Ступенчатое. Подразумевает постепенное изменение в стратегиях по частям или систематически.

Колебательное. Включает изменения стратегии, которые не имеют конкретной цели или направленности.

Глобальное. Относится к стратегическому изменению революционного или преобразовательного характера за конкретный период времени.

Ни одна организация не может эффективно функционировать, если в ней часто производятся фундаментальные изменения стратегии. Наиболее реальна ситуация, что этого вообще не понадобится, так как обстановка меняется не так уж быстро. Тем не менее Джонсон и Скулз предупреждают, что изменения обстановки не всегда могут быть достаточно постепенными для того, чтобы хватило ступенчатых изменений. Поэтому, если ступенчатые изменения не успевают за изменениями обстановки, организация может отстать от последних, что со временем потребует более фундаментальных, или революционных, стратегических изменений.

Стадии реализации стратегического изменения:

Коттер и Шлезингер (1979) выдвинули предположение, что успешная разработка и внедрение изменения могут быть значительно облегчены за счет следующего процесса.

1. Анализ текущей ситуации. Здесь необходимо определить, в чем возможные причины проблем, которые вызывают изменения и темпы, с которыми они должны быть разрешены. Необходимо также выявить пути использования возможностей и затем определить все необходимые изменения и установить их результаты и влияния.¹⁷

2. Анализ факторов ситуации. Для проведения такого анализа вводятся понятия заданных и незаданных факторов.

Заданные факторы — это те, которые связаны с данным конкретным изменением. Они включают:

- набор соответствующих данных, необходимых для разработки и внедрения изменения;
- темпы, с которыми должно вводиться изменение;
- ресурсы, имеющиеся для проведения изменения;
- размер обязательств, необходимых для того, чтобы изменения были приняты и внедрены;
- формирование мнения о вероятных реакциях на данное конкретное изменение.

Незаданные факторы — это те, которые не связаны с данным Конкретным изменением, а являются относительно постоянными во времени. Такие факторы включают:

- существующие нормы относительно обязательств;
- отношение изменяемого фактора к цели изменения;
- стиль руководства лица, проводящего изменение.

3. Выбор стратегии изменения. Решение о стратегии должно согласовываться с выводами, полученными в результате анализа текущей ситуации и анализа факторов ситуации.

4. Контроль за реализацией и внедрение. Помогает быстро выявить неожиданные проблемы и реагировать на них, а также позволяет оценить успешность или неудачу изменения стратегии и извлечь уроки для использования в будущих процессах изменения. И наконец, внедрение является, пожалуй, наиболее фундаментальным компонентом стратегического управления, и поэтому каждый шаг в формировании стратегии, оценке и выборе должен осуществляться с полным учетом потребностей реализации.

3. Этапы развития стратегического управления

Первый этап стратегического управления — анализ среды. На данном этапе цель менеджера — получить полную информацию о возможных положительных и негативных тенденциях во внешней среде и соотнести их с сильными и слабыми сторонами деятельности организации для своевременной адаптации и усиления конкурентной позиции.

¹⁷ Уткин Э.А. Управление фирмой. — М.: «Акалис», 2003.

При этом могут быть использованы аналитические инструменты, позволяющие систематически и в комплексе разрабатывать стратегические управленческие решения (например, может применяться технология SWOT-анализа, PEST-анализ).

Второй этап стратегического управления – формулирование миссии и долгосрочных целей организации. Перед разработкой программных документов менеджеры должны конкретизировать миссию организации (описать ее настоящее). Миссия организации – констатация философии и предназначения организации, рекламный слоган, отражающий содержание деятельности организации.

Основные группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии: собственники, сотрудники, покупатели продукта/услуги, деловые партнеры, местное сообщество, общество в целом.

Согласно Ф.Котлеру, миссия вырабатывается с учетом следующих факторов:

- история фирмы;
- стиль поведения и действий собственников и управленцев;
- состояние среды организации;
- ресурсы организации;
- отличительные особенности организации.

В расшифровке миссии отражаются следующие характеристики:

- 1) целевые ориентиры (ориентация на потребителя, ориентация на производимый продукт/услугу);
- 2) философия (ценности) организации;
- 3) сфера деятельности;
- 4) используемые технологии;
- 5) конкурентные преимущества.

На основе миссии формулируется система целей организации. Цель – это опредмечиваемый мотив, побуждающий к действию, конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Требования к целям: достижимость, ресурсообеспеченность, сопоставимость и непротиворечивость, согласованность (с миссией компании; между собой; с теми, кому предстоит их выполнять).

Третий этап стратегического управления – разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии развития организации. Для определения стратегических альтернатив чаще всего используется матрица И.Ансоффа и матрица Бостонской Консультативной Группы (BCG). После определения альтернативы развития она дорабатывается до стратегического плана.

Формирование и анализ стратегических альтернатив

[1. Стратегический анализ.](#)

[2. Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия. Среда косвенного воздействия.](#)

[3. Внутренний анализ.](#)

[4. PEST-анализ.](#)

[5. SWOT-анализ.](#)

[6. Анализ ценностной цепочки.](#)

[7. Отраслевой анализ Портера.](#)

[Контрольный тест](#)

[Рекомендуемая литература](#)

1 Стратегический анализ

Стратегический анализ («портфельный анализ») — является основным элементом [стратегического планирования](#). Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления. Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая СЗХ характеризуется определенным видом спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе стратегического анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности. Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа, предназначенная для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности, товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов), развития рынка, диверсификации.

	Старый рынок	Новый рынок
Старый рынок	Стратегии совершенствования деятельности (1)	Стратегия развития рынка (3)
Новый рынок	Товарная экспансия (2)	Диверсификация (4)

Возможные стратегии роста по товарам/рынкам

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии предприятия рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации

производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок).

Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:¹⁸

- развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;
- увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм- конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий — развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т. д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;
- приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;
- защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;
- рационализация рынка — фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

2. Товарная экспансия — стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке. Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- добавление потребительских характеристик товара. Скажем, наряду с телевизорами производятся видеодвойки;
- расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, скажем чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

3. Стратегия развития рынка, или рыночная экспансия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его.

Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых одними из главных являются стремление уменьшить или распределить риск («не все яйца в одной корзине»), а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях. Последние два фактора — стагнирующий рынок и стремление освоить новые области деятельности — являются главными причинами диверсификации российских предприятий. Естественно, диверсификация предполагает выявление именно того вида

¹⁸ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб., 1996.

деятельности (продукции), в которой можно наиболее эффективно реализовать конкурентные преимущества предприятия

При анализе следует учитывать, что диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны. Главная опасность диверсификации связана с распылением сил, а также с проблемами управления диверсифицированными предприятиями. Собственно, именно проблема управляемости крупных компаний и привела к развитию методов портфельного анализа. Практика западного менеджмента свидетельствует, что вероятность успеха отдельных стратегий роста неодинакова вследствие уменьшения синергического эффекта: для старого товара на старом рынке этот эффект составляет 50%; для нового товара на старом рынке — 33; для старого товара на новом рынке — 20; для нового товара на новом рынке — 5%.

По аналогии с другими матрицами портфельного анализа достоинствами матрицы Ансоффа являются простота и наглядность представления

возможных стратегий, а недостатками — односторонняя ориентация на рост, учет всего двух, хотя и важнейших, факторов (товар—рынок).

2 Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия. Среда косвенного воздействия.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к фирме факторы с целью предвидеть возможный риск и вновь открывающиеся возможности. Основное назначение анализа внешней среды выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия. При анализе внешней среды всю совокупность факторов, ее формирующих, принято делить на две группы.¹⁹

К первой группе, или к микросреде, относятся факторы прямого воздействия, т.е. факторы, непосредственно влияющие на деятельность фирмы. К этим факторам следует отнести поставщиков всех видов ресурсов, потребителей, посредников, конкурентов и так называемые контактные аудитории: финансовые учреждения, средства массовой информации, местные органы власти и государственного управления, общественность и т.д., т.е. всех с кем фирма контактирует в процессе текущей деятельности.

Ко второй группе факторов, или к макросфере, относятся факторы косвенного воздействия, т.е. факторы, которые не могут показать прямого непосредственного воздействия на деятельность фирмы, но тем не менее влияют на нее в более общем плане.



Среда непосредственного воздействия

Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Эта зависимость станет очевидной при рассмотрении

¹⁹ Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачина Т. А. Стратегическое развитие организации. — М.: Кнорус, 2005.

основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.²⁰

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация - это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Основные разновидности входов - это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - пример воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

В ряде случаев все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Например, обеспечение энергией, когда все организации получают энергию по ценам, установленным государством. При этом такие изменения, как повышение цен, подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию.

Материалы.

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. При этом в одних регионах, например, в Японии, возможно использование методов ограничения запасов, т.е. фирмы исходят из того, что необходимые для следующего этапа производственного процесса материалы должны доставляться точно в срок. Такая система снабжения требует в высшей степени тесного взаимодействия производителя с поставщиками. В то же время в других регионах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Капитал.

Для функционирования и развития организации нужен капитал. В качестве потенциальных инвесторов могут выступать: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности получить нужный объем средств.

Трудовые Ресурсы.

Для эффективной деятельности организации, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо ее обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером могут служить многие сектора компьютерной промышленности. Многие фирмы вынуждены были искать дешевую рабочую силу в других странах.

Основной заботой современной организации является отбор и поддержка талантливых менеджеров. В проведенных исследованиях при ранжировании по степени важности ряда факторов руководители фирм выделили в первую очередь: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию.²¹

Законы и государственные органы.

Трудовое законодательство, многие другие законы и государственные учреждения влияют на организацию. В преимущественно частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

²⁰ Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.

²¹ Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. – 328с.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Практически непрерывно разрабатываются и пересматриваются своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите интересов потребителя, о финансовой защите и т.п. При этом объем работы, необходимой, чтобы отслеживать и соответствовать действующему законодательству, постоянно возрастает.

Государственные Органы.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую имеющие силу закона.

Потребители.

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер утверждает, что единственная подлинная цель бизнеса - создавать потребителя. Под этим понимается, что само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в этом смысле. Так, правительство государства и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей граждан. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией, однако в период предвыборных кампаний граждан рассматривают как потребителей, которых нужно "купить".²²

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры может быть довольно значительным.

Конкуренты.

Конкуренты - это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Среда Косвенного Воздействия.

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководство должно их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.²³

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями.

Технология.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. (Следует учитывать весьма широкую трактовку термина technology, обозначающего и процессы, и методы, и технику осуществления любых производственных,

²² Горностаева А. Н. Стратегический менеджмент Издательство: БГТУ 2004. 107с.

²³ Исмагилов Р.Ф. Стратегический менеджмент. – Уфа: УГНТУ, 2003. – 70с.

обслуживающих и даже творческих видов деятельности.) Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить, и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Скорость изменения технологий в последние десятилетия заметно увеличилась. Из крупных технологических нововведений, которые глубоко затронули все общество и оказали сильное влияние на конкретные организации, можно отметить компьютерную, лазерную, микроволновую, полупроводниковую технологии, интегрированные линии связи, робототехнику, спутниковую связь, атомную энергетику, получение синтетического топлива и продуктов питания, генную инженерию и т.д. Знаменитый социолог Дэниел Белл считает, что в будущем наиболее ценным нововведением будет считаться технология миниатюризации.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. В то же время уже сегодня все организации, чтобы сохранить конкурентоспособность, должны идти в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики.

Руководство также должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Например, если прогнозируется инфляция, руководство может пойти на увеличение запасов ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек. Оно также может решить сделать заем, так как при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала, так как при ухудшении экономической обстановки банки ужесточают условия получения кредита и повышают ставки процента. Так же, при снижении налогов происходит увеличение массы денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса.²⁴

То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной мгновенного обогащения или обнищания фирмы.

Социо-культурные факторы.

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, и прежде всего, жизненные ценности, традиции, установки, влияют на организацию. Так, например, в системе ценностей американского общества дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их нельзя рассматривать как противозаконные. Однако, в некоторых других странах такая практика может считаться вполне нормальной.

На основании специальных исследований было показано, что изменяются и ценностные установки рабочих. В целом, сравнительно молодые рабочие хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Многие рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. Многие современные работники не считают, что всю свою трудовую жизнь проведут в одной организации. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров в отношении их основной функции - мотивации людей с учетом целей организации. Эти факторы обусловили и появление должности по общественным проблемам корпорации.

²⁴ Маркова В.Д., Кузнецова С.А.. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Издательство: Инфра-М, Сибирское соглашение. 2005. 228 с.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером может служить производство одежды. Другой пример - это страсти по поводу АЭС, которые резко отрицательно сказались на многих, связанных с этим фирмах. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями.

Политические факторы.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них - позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эта позиция влияет на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.п.

Другой элемент политической обстановки - это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. Для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (или даже к национализации) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение денег, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки.

Отношения с местным населением.

Для всякой организации, как фактор среды косвенного воздействия, первостепенное значение имеет отношение к ней местного населения, той общественной среды, в которой организация функционирует. Организации должны прилагать целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным сообществом. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ и общественных организаций, благотворительной деятельности, в поддержке молодых дарований и т.п.

Международные факторы.

Внешняя среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития отличаются в разных странах. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля эти различия должны приниматься во внимание. Так же следует учитывать и международные факторы: • Изменение валютных курсов; • Политические решения стран-инвесторов; • Принимаемые решения международных картелей.

3 Внутренний анализ

Анализ внутренней среды предприятия — это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Цель внутреннего анализа — оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие — полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

Принципы внутреннего анализа. В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы.²⁵

- системность — означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);
- комплексность — предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;
- сопоставимость — требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- уникальность, или специфические цели предприятия.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации.²⁶

Кадровый срез охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм;
- учеба и продвижение кадров;
- оценку результатов труда;
- мотивацию и стимулирование труда;
- создания атмосферы и поддержки отношений в коллективе.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационное построение предприятия или фирмы;
- нормы, правила и процедуры производственного процесса;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

К производственному срезу входят:

- изготовление продукции, снабжения и ведения складского хозяйства;
- обслуживание технологического оборудования;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез охватывает те процессы, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукции и ценообразования;
- стратегия продвижения продукции на рынке;
- выбор рынков сбыта и системы распродажи.

Финансовый срез охватывает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств:

- поддержка ликвидности, обеспечения прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и тому подобное.

Ключевые факторы, которые являются источником силы или слабости организации:

- кадры
- организация общего руководства
- производство

²⁵ Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Как эффективно управлять организацией? — М.: Бератор-Пресс, 2003.

²⁶ Гертман М. Стратегический менеджмент: Пер. с франц. /Под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Нева, 2003.

- маркетинг
- финансы

Изучение внутренней среды должно направляться на то, чтобы открыть возможности и угрозы, которые кроются в них. Сильные стороны выступают в качестве базы, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую пытается расширить и укрепить. Слабые стороны должны стать предметом внимания руководства, которое должно принять решение относительно устранения слабых сторон своей деятельности.

Ниже подаются структурные составляющие ключевых факторов, которые являются источником силы или слабости организации. Их анализ позволяет иметь представление о внутренней среде фирмы.

1. Кадры:

Управленческий персонал.

Мораль и квалификация сотрудников.

Стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой стоимостью и стоимостью у конкурентов.

Кадровая политика.

Использование стимулов для мотивации труда.

Возможность контроля перепадов в найме рабочей силы.

Текучесть кадров.

Опыт и особенная квалификация кадров.

2. Организация общего руководства:

Организационная структура.

Престиж и имидж фирмы.

Организация системы коммуникаций.

Эффективность системы контроля.

Организационный климат, культура управления.

Использование компьютерной и офисной техники.

Квалификация, способности и интересы высшего руководства.

Система [стратегического планирования](#).

3. Производство:

Стоимость сырья, ее доступность, отношения с поставщиками.

Система управления товарными запасами.

Местонахождения производственных мощностей и помещений.

Экономия от масштаба производства.

Эффективность использования оборудования и субподрядного производителя.

Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль.

Эффективность функции контроля над производством.

Сравнение с конкурентами и отраслью величины расходов и качества технологии.

Научные разработки, исследования и инновации, патенты, торговые марки и другие правовые формы защиты товара.

4. Маркетинг:

Продукция (услуги) фирмы.

Концентрация продажи на нескольких товарах или нескольких покупателях.

Возможность сбора информации о рынке.

Доля рынка определенной фирмы.

Номенклатура товаров (услуг) и потенциал их расширения: жизненный цикл основных продуктов.

Каналы распределения: число, охватывание и контроль.

Организация сбыта: знание потребностей покупателей.

Имидж: репутация и качество товара.

Результативность продвижения товара на рынок и его рекламы.

Ценовая политика и гибкость установления цен.

Процедура установления обратной связи с рынком.

Послепродажное обслуживание товара.

Отношение к марке товара.

5. Финансы:

Возможность получения краткосрочных капиталов.

Возможность получения долгосрочных капиталов.

Стоимость капитала фирмы в сравнении с отраслевой стоимостью и стоимостью капиталов у конкурентов.

Отношение к налогам.

Отношение к инвесторам и акционерам.

Оборотный капитал, его гибкость.

Контроль над расходами обращения, возможность снижения расходов.

Возможность использования альтернативных финансовых стратегий.

4 PEST-анализ.

PEST анализ, анализ макросреды.

Цель — отследить изменения макросреды по 4м основным направлениям, а также выявление тенденций.

Анализ макроокружения включает: его всестороннее изучение, прогнозирование и оценку направленности изменений с точки зрения направленности воздействий на организацию. Такой анализ позволяет определить значение происходящих событий, оценить угрозы и стратегические перемены.²⁷

²⁷ Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент-учеб.пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.



К политико-правовым факторам относятся: налоговая политика и законодательство, политический режим в стране и степень его стабильности, антимонопольное законодательство, регулирование занятости населения, внешнее экономическое законодательство, профсоюзы и другие группы давления, основные политические партии и общ объединения, общий характер взаимодействия политики и бизнеса.

Экономические факторы: тенденция ВВП, стадия делового цикла, уровень инфляции, инвестиционная активность, дефицит бюджета, доля государственного сектора и характер государственного регулирования экономики и социальной сферы, уровень безработицы.

К социо-культурным факторам относится: демографическая структура населения, социальная мобильность населения, социально-экономическая структура населения, менталитет, защита интеллектуальной собственности

Технологические факторы: положение в сфере научных исследований, степень современности техники и технологического базиса экономики.

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне. Общая схема проведения PEST-анализа представлена ниже.

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса.

3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

5 SWOT-анализ.

Начальным этапом формирования стратегии является всестороннее изучение организации и ее окружения с целью выявления стратегических и тактических факторов, влияющих на эффективность и устойчивость ее функционирования. Поскольку все компоненты среды взаимодействуют, анализ должен быть системным. Одним из наиболее распространенных является SWOT-анализ.

SWOT	
Сильные стороны: четко проявляемая компетентность, адекватные финансовые источники, конкурентоспособность, четко сформулированная стратегия, использование экономии пр-ва (ценовое преимущество), эффективная реклама, надежная система управления, большой опыт работы, надежная сеть распределения	Слабые стороны: низкая эффективность, отсутствие четкой стратегии развития, отсутствие достаточных финансовых средств, неудовлетворительный имидж, нездоровые внутренние отношения, устарелые технологии оборудования, слабая сеть распределения, слабая политика продвижения товара на рынке, отсутствие анализа информации о потребителях.

Возможности:	Угрозы:
возможность обслуживания дополнительных групп потребителей, расширение производственной линии, выход на новые рынки или сегменты рынка, большая доступность ресурсов, ослабление ограничивающего законодательства	общий спад в экономике, возможность появления новых конкурентов, усиление требований поставщиков, законодательное регулирование цен, изменение потребностей и вкуса покупателей

Стратегия компании в целом должна быть нацелена на использование с помощью сильных сторон открывающихся возможностей, обеспечивать защиту слабых сторон от внешних угроз. Все это находит свое отражение в SWOT-матрице.

Комбинация сильных сторон и возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи последних. Комбинация слабых сторон и возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков. Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов. Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы организации не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные неприятности, грозящие из внешнего окружения.

В настоящее время можно выделить следующие основные направления развития SWOT анализа.²⁸

отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.

учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования.

разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

SWOT-анализ применяется для:

анализа факторов конкурентного окружения. В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера, и т.д.

планирования **реализации стратегий**. Для планирования реализации стратегий, разработанных на основе SWOT моделей проф. Weihrich, используют матрицы balanced scorecard. Этот инструмент позволяет определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий.

конкурентной разведки. По данным обзора (Survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. and the T.W. Powell Company, 1998.) SWOT-анализ широко используется в конкурентной разведке. В 55,2% случаев выполнения конкурентной разведки был использован SWOT анализ для изучения разведывательной информации о конкурентах.

²⁸ Горностаева А. Н. Стратегический менеджмент Издательство: БГТУ 2004. 107с.

6. Анализ ценностной цепочки.

М. Портер в своей книге «Конкуренция» впервые описал и ввёл понятие цепочки ценностей. Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом. В последовательности действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям требуемое ими, необходимо выделять реальные преимущества в области минимизации издержек и дифференциации. Уровень оценки продуктов/услуг покупателями/пользователями определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, вывода на рынок, доставки и поддержки данного продукта/услуги. Необходимо провести тщательный анализ данных проблем, если компания стремится осознать свои стратегические возможности.²⁹

Конкурентные преимущества формируются в ходе многосторонней деятельности:

- в процессе проектирования,
- производства,
- маркетинга,
- при выполнении вспомогательных функций.

Важная часть разработки стратегии – формулировка способа создания ценности, уникального набора выгод для потребителей, который предоставляет компания и которого не могут предложить конкуренты. Отличные от конкурентов операции или выполнение их отличным от конкурентов образом приведут к завоеванию устойчивого конкурентного преимущества. Компания должна выбирать свои подходы к:

- производству,
- логистике,
- обслуживанию,
- маркетингу,
- управлению персоналом,
- и другим функциям в соответствии с избранным способом создания стоимости.

Основные виды деятельности:

Входящая логистика: транспорт, хранение, контроль при приеме, управление запасами сырья и вспомогательных материалов.

Производство: создание товаров и услуг; обработка, сборка, упаковка, вспомогательные операции и т.д.

Исходящая логистика: физическое распределение конечного товара, обработка заказов, управление товарными запасами, транспортировка и т.д.

Маркетинг и продажи: все дополнительные элементы маркетингового комплекса, имеющие отношение к: управлению маркетингом, рекламе, управлению продажами, функциями торгового персонала, продвижению товаров.

Обслуживание: послепродажное обслуживание, обучение, ремонт, установка.

Вспомогательные виды деятельности:

Инфраструктура: менеджмент, планирование, администрация, законодательство, коллективные трудовые договоры, общие предварительные условия продаж, контроль качества, лицензии и т.д.

Управление трудовыми ресурсами: наем, обучение, аутсорсинг персонала

Совершенствование технологий: деятельность по развитию или улучшению товаров или процессов, таких как НИОКР, исследование рынка, дизайн

²⁹ Портер. М. Д. Конкуренция. Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003. 125с.

Общее управление: закупаемые компоненты, такие как сырье, вспомогательные материалы, долговременные средства производства, оборудование и т.д.

Цель данной декомпозиции - помочь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий. Стратегия определяет формы конкуренции, при которых определенная категория потребителей получает конкретные выгоды в конкретной области. Для каждой отрасли существует важность категорий деятельности для обретения конкурентных преимуществ.

дистрибьютор - материально-техническое обеспечение производства и сбыта.

банк - эффективная работа служащих, определяющих способ и условия предоставления кредитов.

сталелитейная промышленность - производственные технологии - единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе.

Все источники устойчивых конкурентных преимуществ и минимизации издержек любой компании в звеньях цепочки создания ценности.

Анализ цепочки создания ценности определяет:

какие процессы являются определяющими для клиента, для удовлетворения его потребности и успеха на рынке ?

правильное формулирование стратегии компании - какие процессы добавляют наибольшую ценность для покупателя?

На основе этого разрабатываются:

критерии, которыми покупатели подходят к продукции вашей компании?

подразделения, которые могут оказать влияние на степень удовлетворения запросов клиентов?

Другой способ использования цепочки создания ценности является ее применение при **анализе затрат**, особенно по сравнению с конкурентами. Анализ затрат предусматривает учет по центрам ответственности (центрам затрат, прибыли, инвестирования и др.). Анализ затрат дает возможность повысить ответственность руководителей подразделений, но информация не всегда оказывается полезной с точки зрения стратегии. Важно анализировать затраты компании по конкретным звеньям стоимостной цепочки, тогда выявляется: какая именно доля себестоимости готовой продукции идет на удовлетворение запросов потребителя.³⁰

Можно предложить две стратегии достижения конкурентных преимуществ:

снижение издержек по всей цепочке создания ценности;

максимальная дифференциация и увеличение затрат на отдельные элементы цепочки.

Основные вопросы при анализе издержек в различных звеньях цепочки создания ценности:

Как затраты на один вид деятельности влияют на другие виды?

Можно ли изменить последовательность видов деятельности в цепочке, чтобы снизить издержки?

Направления анализа цепочки создания стоимости:

если в компании сравнительно высокая стоимость сырья:

обсудить с поставщиками выгодные для нашей компании цены;

помочь поставщикам снизить издержки, например, за счет установки нового оборудования, предоставления целевых кредитов или внедрения новых технологий управления;

организовать более тесную связь между цепочкой поставщиков и нашей цепочкой за счет подключения их к нашей внутренней информационной системе, чтобы поставщик мог заранее планировать свои поставки и тем самым сократить свои затраты и, как следствие, цены;

³⁰ Портер. М. Д. Конкуренция. Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003. 128с.

попробовать использовать более дешевые товары-заменители;
организовать интеграцию «назад», создав подразделение внутри компании, которое бы поставляло тот же продукт/услугу.

если в компании сравнительно высокая стоимость сбыта:

заставить дистрибьюторов продукции данной фирмы снизить свою маржу и тем самым поднять ее часть прибыли;

организовать более тесную связь между стоимостной цепочкой фирмы и цепочкой продавцов, например, с помощью организации заказов через Интернет;

провести интеграцию «вперед», приобретя или организовав свою собственную сбытовую сеть;

выбрать более дешевые альтернативные каналы сбыта.

если в компании избыточно высокие затраты на стадии производства:

сократить бюджет и рационализировать производственные операции, например, оптимизировав внутренние бизнес-процессы;

улучшить методы работы и технологический процесс, установив новое оборудование и внедряя новые технологии;

попробовать убрать этапы с высокими издержками и упростить дизайн товара (возможно, что операции, совершаемые на этих этапах, не являются важными для потребителя. Именно так незаметно исчезают ненужные функции у многих товаров);

переместить производство в другие регионы, с более низкими налогами, заработной платой и другими затратами;

инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии;

привлечь подрядчиков, т.к. вполне возможно, что они сделают это гораздо дешевле.

Преимущества анализа цепочки создания стоимости:

Адекватное управление связями может стать источником конкурентного преимущества.

Для его достижения следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов.

Перестановки, совершенствования, исключения из «цепочки ценностей» отдельных элементов приводят к повышению конкурентоспособности фирмы.

Недостатки анализа цепочки создания стоимости:

Каждый из видов деятельности может способствовать:

снижению затрат,

созданию базы для дифференциации продукции и услуг.

Опасность пошагового подхода связана:

с возможностью «подмены целей» при анализе,

с большой степенью вероятности увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты.

Деятельность предприятия должна рассматриваться не просто как сумма отдельных ее видов, существенную роль играют возникающие при этом **связи**. «Подгонка» друг к другу отдельных видов деятельности хотя и связана со значительными затратами, однако является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия.³¹

³¹ Портер М. Э. Конкуренция.: Учеб. пособие: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. 135с.

7. Отраслевой анализ М. Портера.

Анализ пяти сил Портера (англ. Porter five forces analysis) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году.

Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);
- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.³²

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции;
- условия спроса;
- высоту барьеров выхода в отрасли.

³² Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 219с.

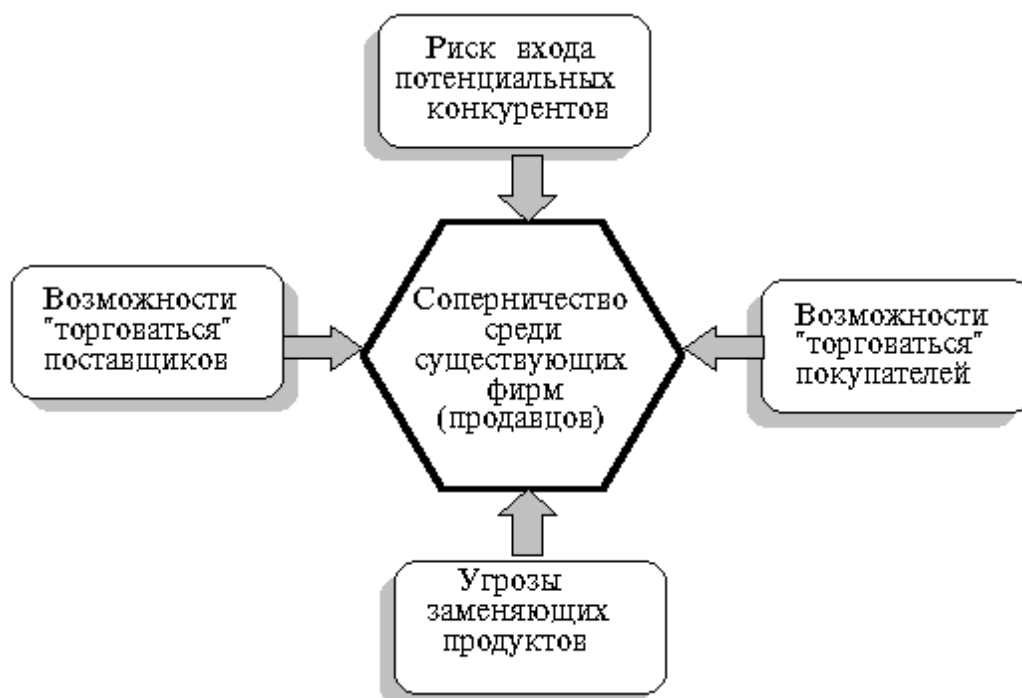


Рис.1. Модель "пяти сил" Портера

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: - инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; - высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; - эмоциональное тяготения к отрасли; - стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними; - экономическая зависимость от отрасли: например если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл.2).

Таблица 2

Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей
и угроз в консолидированной отрасли

УСЛОВИЯ СПРОСА		
БАРЬЕРЫ ВХОДА	Спад спроса	Рост спроса
	Высокие Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Высокие Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	Низкие Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	Низкие Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенно опасность ценовой войны.³³

Третьей портеровской силой является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: - когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие, - когда покупатели делают закупки в больших количествах, - когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности, - когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, - когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, - когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

- когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- когда компании отрасли неважны для снабжающих фирм;
- когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
- когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

³³ Портер М. Э. Конкуренция.: Учеб. пособие: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. 223с.

Типология Стратегий

- [1. Конкурентные стратегии М. Портера](#)
 - [2. Структура организации и реализация стратегии.](#)
 - [3. Бостонская матрица.](#)
 - [4. Классификация стратегий.](#)
 - [5. Формирование стратегического портфеля.](#)
 - [6. Стратегия лидерства в снижении издержек.](#)
 - [7. Иерархия стратегии предприятия.](#)
 - [8. Разновидности инновационных стратегий.](#)
 - [9. Разновидности маркетинговых стратегий.](#)
 - [10. Стратегии продвижения товаров на рынок.](#)
 - [11. Оборонительная стратегия.](#)
 - [12. Наступательная стратегия.](#)
 - [13. Стратегическое управление в условиях слабых сигналов.](#)
 - [14. Стратегии дифференцирования.](#)
 - [15. Стратегия позиционирования.](#)
 - [16. Глобальные стратегии.](#)
- [Контрольный тест](#)
- [Рекомендуемая литература](#)

1. Конкурентные (базовые) стратегии М.Портера.

Если базовые стратегии определяют, в каком **направлении** действует фирма на рынке, то конкурентные — какими **способами** она обеспечивает себе прочные преимущества, привлекает клиентов, борется с соперниками.

Все конкурентные стратегии основываются в конечном итоге на превосходстве компании в: навыках, умениях и опыте; ресурсах; позиции.³⁴

Наиболее распространенную модель конкурентных стратегий предложил М. Портер. По его мнению, существует три основных вида конкурентной стратегии.

Таблица 1.

Виды конкурентной стратегии		
<u>Стратегия низких издержек</u> (низкие цены (за счет преимущества по затратам), завоевание большой доли рынка, прибыль).	<u>Стратегия дифференциации</u> (технологические нововведения, копирование или имитация, появление новых товаров. Высокое качество продукции, уникальность, известная марка).	<u>Стратегия фокусирования</u> (узкий сегмент рынка, более низкие издержки, товар, который отличается от других).

Свои стратегии Портер описал в то время, когда только набирала свою популярность концепция позиционирования, описанная Джеком Траутом и Элом Райс. Основная суть стратегий Майкла Портера заключается в том, что для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что как известно означает ничем ни для кого. Чтобы справиться с

³⁴ Карлоф Б. Деловая стратегия — М.: Экономика, 2003. С. 83.

этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

Рассмотрим каждую стратегию подробно.

Лидерство по издержкам

Данная стратегия предельно проста. Чтобы добиться успеха компания должна снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли. Обычно этот тип стратегии понятен абсолютно всем служащим компании, тем более, если ее деятельность связана с производством каких-либо товаров. Но быть самой экономной компанией в отрасли не простая задача. Во-первых, для этого придется использовать все самое современное оборудование и пытаться достичь максимальной автоматизации процессов. Соответственно, компания старающаяся стать лидером по издержкам нуждается в как можно более качественном персонале, который будет выполнять свою работу и быстрее, и лучше (при этом, получая больше).

Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка. Это логично, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него. Это, по мнению Майкла Портера, самый важный аспект данной стратегии.

Для того чтобы все время оставаться лидером по издержкам, компании придется постоянно искать новые возможности сэкономить, внедряя новую технику управления, самые последние технические разработки. Кроме того, нельзя игнорировать принципы дифференциации, так как присутствует возможность того, что покупатели сочтут качество продукции компании не достойным для них. А по тому, надо понимать, что низкие издержки не являются синонимом низкокачественной продукции, и даже не являются синонимом дешевой продукции. Никто не мешает при должном позиционировании продавать товары по той же цене, что и конкуренты. А за счет низких издержек компания сможет получать более высокую прибыль.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает постоянное наблюдение за текущей ситуацией. Данная стратегия очень опасна, так как велика вероятность того, что рано или поздно появятся конкуренты, способные сделать свои издержки еще ниже. Все это возможно, как за счет более качественного маркетинга, так и за счет таких факторов как: сеть дистрибуции, технологический прогресс, ноу-хау в управлении, внешние факторы в стране и мире, приход на рынок более крупных глобальных игроков, потеря мотивации сотрудниками и так далее.

Одним из главных соблазнов для лидера по издержкам является расширение товарного ассортимента. Но прибегать к нему стоит, 10 раз подумав, так как такое расширение может уничтожить все преимущество по издержкам, тем самым погубив компанию. Еще один фактор, который не стоит терять из виду – потребители. Они могут стать тем фактором, который может заставить компанию снизить цены, что поведет за собой уничтожение всего преимущества лидера по издержкам.

Дифференциация

В основе дифференциации раньше лежала концепция уникального торгового предложения. Сейчас это уже не так. В принципе, при грамотном маркетинге продукт компании может быть типичным представителем отрасли, но в умах потребителей он будет особенным. Дифференциация, как раз и заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах потребителей, оперируя каким-нибудь уникальным свойством продукта.

Дифференциация однако может относиться не только к самому продукту или маркетингу, но и к системе сбыта (например, кредитные карты банка «Тинькофф» можно получить только через директ mail) и прочему. Эта стратегия позволяет создавать продукцию, которая будет обходиться конечным потребителям намного дороже, чем товары конкурентов (речь идет о товарах класса люкс). Но не стоит увлекаться, при дифференциации очень важно все время следить за финансами, так как при неправильном управлении может оказаться, что компания идет ко дну.

Среди удачных примеров дифференциации следует отметить стратегию компании 7Up, представившую свой напиток как «не Кола». 7Up имел ошеломительный успех, который бы только развивался, если бы компания по никому не понятным причинам на некоторое время не отказалась от своей стратегии «не кола» и не перешла к «Америка выбирает 7Up». Volkswagen

«Жук» является одним из лучших примеров дифференциации. Этот автомобиль был представлен в то время, когда в США была мода на большие, красивые и часто дорогие авто. «Жук» не подходил ни под какое из этих определений и быстро стал самой продаваемой машиной в США. Правда, потом последовал провал. Это было связано с тем, что Volkswagen решил стать всем для всех, изменив своей стратегии дифференциации.

Компании, придерживающиеся стратегии дифференциации, могут стать жертвами таких проблем, как большая разница в издержках с лидером отрасли. Это может повлечь за собой ситуацию, что компания станет не актуальной, несмотря на все свое позиционирование. Также, велика вероятность того, что продукт компании будут копировать конкуренты. Таким вот образом может пропасть все дифференцирующее преимущество компании (если оно связано с продуктом). Наконец, стоит отметить, что компания, придерживающаяся стратегии дифференциации, должна внимательно следить за издержками. Появление японского автомобиля класса люкс под маркой Lexus здорово ударило по позициям американских и европейских гигантов, таких как Cadillac и Mercedes. Японцы тоже позиционировали себя, как автомобиль класса люкс, но за счет более низких издержек он был намного дешевле подобных ему кадиллаков.

Фокусирование

Стратегия фокусирования заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для этого сегмента покупателей. Майкл Портер делит стратегию фокусирования на две части. Первая представляет собой фокусирование на издержках. Причем она связана с фокусированием на издержках в работе с одним выделенным компанией сегментом отрасли. За счет более низких издержек компания сможет добиться высокого конкурентного преимущества в глазах своей целевой группы. Второе ответвление стратегии заключается в фокусировании на дифференциации. Задачей компании в таком случае становится представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории. В данном случае важно выбрать узкую целевую аудиторию (не по количеству), которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории.

Проблемы этой стратегии заключаются в том, что при работе с маленькой целевой аудиторией у компании будут более высокие издержки, чем у той, которая работает на всю отрасль. Наконец, Майкл Портер выделяет еще одну важную угрозу – конкуренты могут найти узкий сегмент рынка в сегменте, на котором работает компания, тем самым серьезно усложнив ей жизнь.

По мнению Майкла Портера любая из этих стратегий дает компании конкурентное преимущество. Страшнее всего, если компания задержалась на полпути к выбору стратегии. В этом случае она будет постепенно терять долю рынка, будут расти ее издержки, что не позволит работать с крупными покупателями. Также компания не сможет ухватиться за узкие ниши и конкурировать с дорогой продукцией, которая обошла ее за счет дифференциации. При выборе одной из базовых стратегий Портера очень важно представлять чего, в конечном счете, хочет добиться компания. Ведь стратегии фокусирования и дифференциации могут поспособствовать даже серьезному снижению дохода (но не прибыли). Все это ведет к тому, что при выборе стратегии действующей компании может понадобиться полноценная реорганизация, которая неминуемо повлечет за собой увольнения.

Базовые стратегии Майкла Портера являются классикой менеджмента и послужили основой для многих текущих стратегий.

2. Структура организации и реализация стратегии.

Организация, способная осуществить стратегию, должна включать³⁵:

- разработку внутренней организационной структуры исходя из нужд стратегии;
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;
- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана;
- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию;
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
- разработку системы материального и морального поощрения;
- развития управления по результатам.

Подходы к решению перечисленных задач рассмотрены в курсе "Основы менеджмента".

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей;
- определение этических стандартов;
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии;
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Реализация стиля стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;
- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
- участия в политике реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
- упора на этические стандарты в поведении;
- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

³⁵ Бусыгин П. Стратегическое управление организацией. - М.: Эльф К - пресс, 1994. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. Гл.6.

3. Бостонская матрица.

Исторически первой, наиболее простой и распространенной моделью стратегического анализа, позиционирования и выработки стратегий является матрица БКГ. При построении матрицы БКГ используются следующие два показателя.³⁶

1. **Относительный темп роста рынка**, контролируемого данной фирмой, определяется как отношение скорости ее собственного роста к скорости роста экономики в целом и откладывается по оси Y (высокий/низкий). 2. **Относительные рыночные доли подразделений**, входящих в состав портфеля фирмы, определяются из соотношения рыночных долей с рыночной долей лидера и откладываются по оси X (высокая/низкая).

Существует четыре стратегические позиции, которые и отражаются в квадрантах матрицы.

Таблица 2.

Темп роста рынка \ Относительная доля рынка	Высокая	Низкая
	Высокий	Низкий
Высокий	«Звезды» (перспективные продукты)	«Трудные дети» (проблемные продукты)
Низкий	«Дойные коровы» (прибыльные коровы)	«Собаки» (устаревшие продукты)

Матрица ассортимента БКГ

1. **Позиция растущих продуктов** («трудные дети», «товары-проблемы»). Если рынок перспективен, можно использовать агрессивную стратегию экспансии, вызов лидеру («звезде») за счет создания принципиально нового товара с целью отвоевать его долю рынка. Пока не сложилось предпочтение определенной марке товара и большая часть спроса формируется новыми покупателями, возможности здесь весьма велики.

2. **Позиция «звездных продуктов»** («звезд»), отражающая высокий спрос и большую долю рынка. Они являются рыночными лидерами, находящимися на пике жизненного цикла, приносящими наибольшую прибыль и имеющими перспективы роста. «Звезды» должны стремиться сохранить свое лидерство на растущем рынке.

³⁶ Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2005. Гл

3. **Позиция высокоприбыльных продуктов** («дойные коровы»), которым присущ низкий спрос и значительная доля стагнирующего. Обычно это — вчерашние «звезды». Они зарабатывают прибыль в объемах, превышающих их потребности, и потому являются основным источником финансовых средств для инвестирования в другие сферы (донорами).

4. **Позиция бесперспективных продуктов** («собаки»), которым свойствен низкий спрос и малая доля сокращающегося рынка. Финансовые потоки здесь в лучшем случае нейтральны.

В целом «звезды» и «трудные дети» настроены на рост доли рынка, «дойные коровы» и «собаки» сфокусированы на прибыли (но задачи ее получения должны быть скоординированы с задачами сохранения рынка). На практике нужно иметь достаточное количество «дойных коров» и «собак» для финансирования «звезд» и «трудных детей», чтобы расширить долю их рынка (тем не менее нет уверенности в том, что успех будет достигнут).

4. Классификация стратегий.

Таблица 3.

Основные типы стратегий			
Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.	Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.	Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.	Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

- уровень принятия решений;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации **стратегий** является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П. В. и Моисеева Н. К. предлагают классифицировать стратегии всего по трем признакам³⁷:

- принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
- принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
- принадлежность к стратегиям, применяемым.

5. Формирование стратегического портфеля.

Основным преимуществом формирования стратегического портфеля является возможность выбора портфеля для решения специфических инвестиционных задач.

Для этого используются различные портфели ценных бумаг, в каждом из которых будет собственный баланс между существующим риском, приемлемым для владельца портфеля, и ожидаемой им отдачей (доходом) в определенный период времени. Соотношение этих факторов и позволяет определить тип портфеля ценных бумаг. Тип портфеля — это его инвестиционная характеристика, основанная на соотношении дохода и риска. При этом важным признаком при классификации типа портфеля является то, каким способом и за счет какого источника данный доход получен: за счет роста курсовой стоимости или за счет текущих выплат — дивидендов, процентов.

Выделяются три основных типа *идеального портфеля* корпоративных стратегий³⁸ (рис.1):

- портфель роста,
- портфель прибыли,
- сбалансированный портфель.

Портфель прибыли характеризуется видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных “победителей” и немного так называемых

³⁷ Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: учебное пособие/ П.В.

Забелин, Н.К. Моисеева. М.: Информационно внедренческий центр "Маркетинг", 2007.- 325с.

³⁸ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. Менеджмент/ О.С. Виханский М.: Гардарики, 2008. - 280 с.

формирующихся “победителей”. У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных “победителей” для поддержания большого числа формирующихся “победителей”, у которых высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

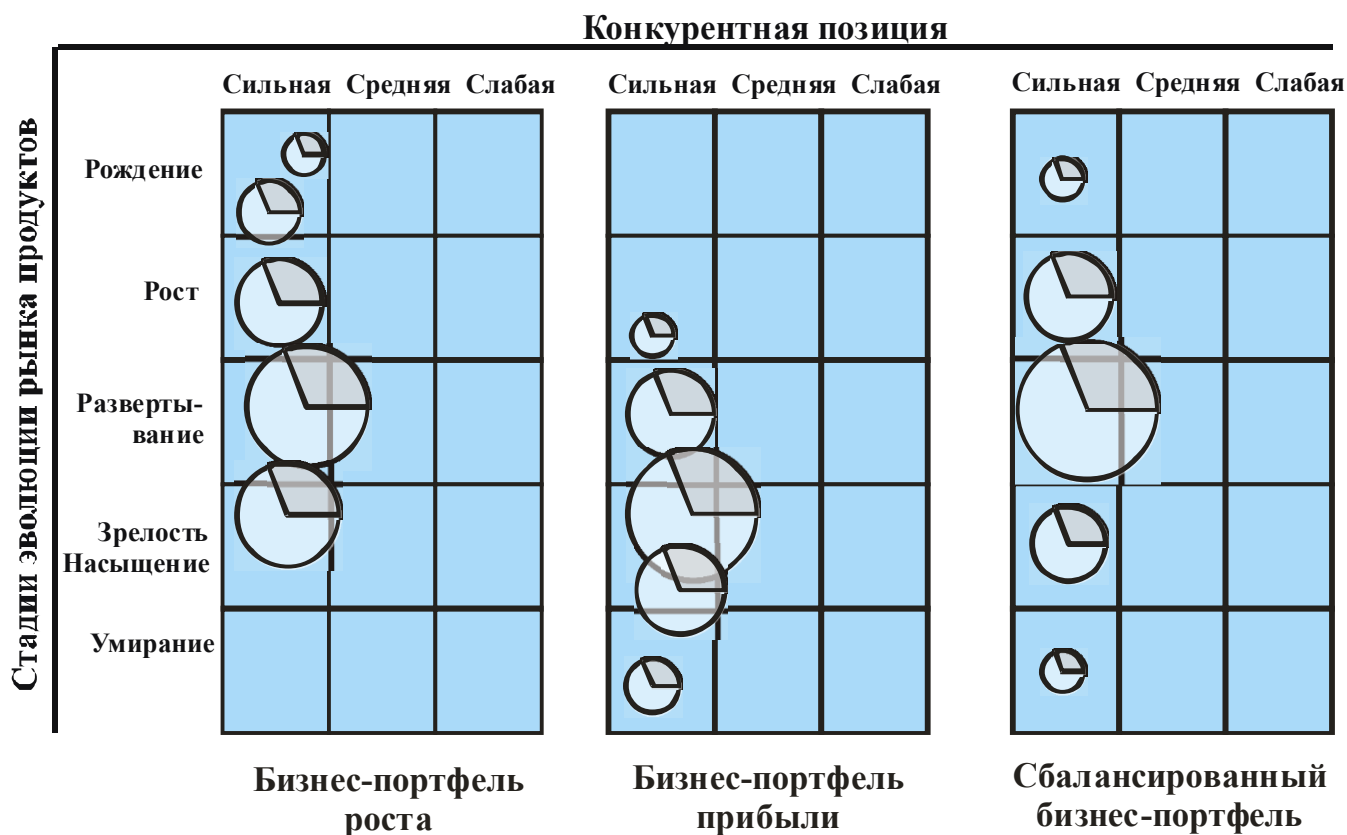


Рис. 1. Три типа идеального бизнес-портфеля

Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением формирующихся “победителей” и “победителей” на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых “победителей” и одновременно используя стабильных “победителей” для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. **Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка** часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. **Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка** также приводит к дефициту массы прибыли.

3. **Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса** создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. **Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса** требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

При дальнейшей классификации портфеля структурообразующими признаками могут выступать те инвестиционные качества, которые приобретет совокупность ценных бумаг, помещенная в данный портфель. При всем их многообразии из них можно выделить некоторые основные: ликвидность или освобождение от налогов, отраслевая региональная принадлежность.

Такое инвестиционное качество портфеля, как ликвидность, как известно, означает возможность быстрого превращения портфеля в денежную наличность без потери его стоимости. Лучше всего данную задачу позволяют решить портфели денежного рынка.

6. Стратегия лидерства в снижении издержек.

Лидером по низким издержкам становится та фирма, у которой самые низкие затраты на производство, и поэтому конкурентное преимущество на любом рынке благодаря возможности предлагать продукты и услуги по самой низкой цене. Лидерство по снижению издержек может стать самой уместной стратегией, если, конечно, фирма сможет достичь такого положения. Организация производства с низкими издержками позволяет компании конкурировать со своими соперниками на основе предложения продукта по самым низким ценам. Преимущество в области прибыли, полученное благодаря лидерству по издержкам, складывается из разницы между средней рыночной продажной ценой и затратами производства. Поскольку производственные затраты компании—лидера по издержкам ниже, чем у конкурентов, эта компания способна получить более высокую прибыль, нежели конкуренты.

Лидером по издержкам является компания — производитель с самыми низкими производственными затратами на рынке при хорошем качестве продукции. Для такой компании низкие производственные затраты составляют конкурентное преимущество, и она имеет широкий конкурентный диапазон.

Дифференциация представляет собой подходящую стратегию, если фирма способна дифференцировать свои продукты и услуги за счет придания им отличительных особенностей, ценных в глазах клиентов, и если затраты, связанные с дифференциацией, ниже, чем предполагаемая дополнительная выручка. Для этой стратегии конкурентное преимущество заключается в дифференциации, и она имеет широкий конкурентный диапазон.

В рамках сфокусированной стратегии фирма концентрирует усилия на одном или ограниченном количестве рыночных сегментов. Сфокусированные стратегии используют различия в динамике издержек или особые потребности клиентов в пределах фокусных сегментов рынка. Конкурентный диапазон обеих разновидностей сфокусированной стратегии узок. Низкие издержки дают конкурентное преимущество для стратегии, сфокусированной на издержках, а дифференциация — для стратегии, сфокусированной на дифференциации.

7. Иерархия стратегии предприятия.

На больших предприятиях в принятие решений относительно того, какие подходы использовать и какие новые действия инициировать, вовлечены старшие руководители офиса корпорации, руководители коммерческих и производственных подразделений, руководители главных функциональных направлений внутри компании и внутри подразделений (производство, маркетинг и сбыт, финансы, кадры и т.д.), руководители производственных предприятий, руководители, ответственные за разработку и изготовление изделий, местные и региональные заведующие отделами сбыта и руководители низшего уровня.

На диверсифицированных предприятиях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия для компании и для всех входящих в нее бизнесов в целом {корпоративная стратегия}. На втором — стратегия для каждого отдельного бизнеса, сделавшего компанию диверсифицированной {стратегия бизнеса}; на третьем — стратегия для каждой функциональной службы внутри бизнеса {функциональная стратегия}, к ним относятся производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д. На четвертом уровне формируются более узкие стратегии для основных рабочих подразделений: производств, торговых участков и регионов, отделов в функциональных службах.

Стратегия предприятия имеет несколько уровней, каждому из которых соответствует стратегия определенного ранга, то есть, стратегия предприятия имеет иерархическое строение³⁹. Иерархия стратегий означает ранжирование, взаимосвязь и подчиненность различных стратегий, которые составляют стратегию предприятия.

Таблица 4.

В мультибизнесном предприятии применяют четырехуровневую стратегию			
Корпоративная (общая) стратегия, одновременно является портфельной	Конкурентные (деловые, коммерческие) стратегии	Функциональные стратегии	Операционные стратегии

Конкурентные (деловые, деловые стратегии) подчиняются корпоративной, указывают пути достижения выбранного ею направления в каждой СОБ (стратегической единицы бизнеса) и представляют собой план завоевание сильных долгосрочных конкурентных позиций (преимуществ). Данные стратегии называют еще стратегиями бизнеса, или стратегиями конкурентоспособности.

Функциональные стратегии разрабатывают для каждого функционального направления деятельности: стратегия производства, маркетинга, финансовая стратегия, стратегия научно-исследовательских работ, стратегия управления персоналом и т.д. Функциональные стратегии конкретизируют, доказывают корпоративную и конкурентные стратегии к функциональных служб хозяйства. Одновременно функциональные подразделения заметно влияют на формирование корпоративной и конкурентных стратегий.

Операционные 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 низкий уровень стратегии предприятия, с которым связаны стратегии, занимающих высшее уровень иерархии: корпоративная, конкурентные, функциональные.

³⁹ Карлоф Б Деловая стратегия — М.: Экономика, 2003. С. 83.

Каждый из названных высших уровней образует стратегическое среда для низшего уровня и ограничивает его в чем. Этапы формирования стратегии предприятия Формирование стратегии предприятия является процессом, который проходит определенные этапы. На первом этапе разработки стратегии предприятия осуществляют анализ среды, прогнозируют его будущий развитие, выявляют возможности и угрозы, сильные и слабые стороны оценивают конкурентоспособность и прогнозируют ее изменения.

На втором этапе или параллельно (на новосозданном предприятии - на первом) определяют миссию, цель и цели предприятия. На третьем этапе осуществляется стратегический анализ, который заключается в сравнении цели и целей по результатам анализа среды, выявлении и устранении разрывов между ними и, главное, в выработке альтернативных стратегий – вариантов стратегического развития.

На четвертом этапе моделируются вариативные сценарии развития событий (оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный) и исследуется влияние каждого на сформулированы альтернативные стратегии. Определяется конкурентоспособность предприятия в случае реализации той или иной стратегии по определенному сценарию. На пятом этапе осуществляется выбор наиболее приемлемой стратегии из альтернативных. На шестом - готовится окончательный вариант стратегического плана предприятия.

На седьмом этапе на базе стратегического плана разрабатываются тактические среднесрочные планы. Наконец, на восьмом этапе разрабатываются оперативные планы и проекты, и на этом процесс стратегического планирования завершается. Начинается процесс реализации стратегического плана, то есть процесс стратегического управления. Он предусматривает не только организацию реализации стратегии (9-й этап) но и ее практическую оценку, контроль за выполнением (10-й этап) и обратный.

8. Разновидности инновационных стратегий

Инновационная стратегия - это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена общей стратегии предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств.

Существует много различных видов стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др.

Наступательная инновационная стратегия характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии необходима ориентация на исследования (во многих случаях даже на фундаментальные) в сочетании с применением новейших технологий. Этот вид стратегии требует высокой квалификации при разработке нововведений, умения быстро реализовать новшества и способности предвидеть рыночные потребности. Она характерна для крупных объединений и компаний, когда в отрасли доминируют несколько компаний при наличии слабого лидера. Но наступательная стратегия может быть реализована и небольшими предприятиями (особенно инновационными организациями), если они концентрируют усилия на одном или двух инновационных проектах.

Защитная (оборонительная) стратегия характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. При защитной стратегии предприятия

отличаются высоким уровнем техники и технологии производства, качеством выпускаемой продукции, относительно низкими издержками производства и пытаются удержать свои рыночные позиции. Такую стратегию используют предприятия, которые получают значительную прибыль в условиях конкуренции. Эти компании имеют более прочные позиции в области маркетинга и производства по сравнению с инновационными разработками, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами.

Промежуточная стратегия характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами. При промежуточной инновационной стратегии предприятия (в основном небольшие) заполняют пробелы в специализации других предприятий, включая доминирующих в своей отрасли. Анализ экономической обстановки и внешней среды, проводимый при выборе стратегии, выявляет такие пробелы (ниши) в наборе выпускаемых новшеств. Наличие таких ниш объясняется определенной слабостью других предприятий (в том числе лидера), отсутствием их возможностей или нежеланием заполнить имеющиеся пробелы (например, из-за небольшого рынка). Такая стратегия часто используется применительно к модификациям базовых моделей новшеств. Например, разработка, освоение и рыночная реализация компьютеров для научных исследований, для бортовых систем (самолетов и др.) и игровых. Или рынок бытовых приборов, созданных на базе их основных моделей, применяемых в других сферах (в оборонной промышленности, здравоохранении и др.).

Поглощающая стратегия (лицензирование) предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями. Инновации настолько разнообразны по степени сложности и новизны, что даже крупные объединения (компании), имеющие мощные подразделения по инновационным разработкам (службы НИОКР), не могут осуществлять работы по всему спектру эффективных нововведений. Поэтому многие из них инновационную политику проводят не только на основе использования нововведений, полученных собственными силами, но и с учетом возможностей использовать инновации, разработанные другими. Это означает, что они применяют поглощающую инновационную стратегию наряду с другой (например, с наступательной).

Имитационная стратегия характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией. Эти предприятия обладают высокой культурой производства, организационно-технологическим потенциалом, хорошо знают требования рынка, а порой имеют достаточно сильные рыночные позиции. При этом за основу могут быть приняты инновации, разработанные и освоенные как крупными предприятиями, так и малыми инновационными организациями. Нередко такие предприятия-имитаторы занимают лидирующее положение в своей отрасли и на соответствующих рынках, обойдя первоначального лидера-новатора. При определенных условиях имитационная стратегия становится очень прибыльной.

Разбойничья стратегия может быть использована в тех случаях, когда принципиальные новшества оказывают влияние на технико-эксплуатационные параметры изделий (например, повышение срока службы, их надежности), выпускавшихся ранее. Распространение принципиальных новшеств приводит к уменьшению размеров рынка последних. Этой стратегией пользуются обычно малые инновационные организации из другой области, но имеющие новые технологии, принципиально новые технические решения по производству уже выпускаемых изделий. Такую стратегию могут выбрать и предприятия из той же области со слабыми до сих пор рыночными позициями, если у них на определенном этапе появляются технологии прорыва. Разбойничья стратегия эффективна лишь на начальных этапах распространения и реализации новшеств.

Кроме этих видов стратегии, инновационная стратегия предприятий может быть направлена на создание совершенно нового рынка для реализации принципиально нового продукта (технологии), привлечение специалистов конкурирующих организаций и слияние (иногда поглощение, приобретение) с другими организациями, обладающими высоким научно-техническим потенциалом и инновационным духом. В практической инновационной

деятельности имеет место сочетание этих видов стратегии, поэтому важно определение пропорций, на основе которых распределяются ресурсы между этими стратегиями.

9. Разновидности маркетинговых стратегий

Разработка стратегии маркетинга — это программно-целевой подход к деятельности предприятия. Если такой стратегии нет, предприятие всегда будет отставать от своих конкурентов. Если же базовая стратегия выбрана, оно может идти собственным путем.

Выделяют следующие разновидности:⁴⁰

- стратегия сегментации — углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса, включая мельчайшие его оттенки;
- стратегия диверсификации — освоение производства новых товаров, новых рынков, включая не просто дифференциацию товаров, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области;
- стратегия интернационализации — освоение новых, зарубежных рынков.

В рамках общей стратегии разрабатываются более конкретные частные стратегии. Для их описания используются следующие стратегические определяющие, которые, по сути, дают стратегии свое имя:

- территориально-пространственное выделение рынка: локальный, региональный, национальный;
- освоение рынка: старый рынок, родственный рынок, новый рынок;
- степень обработки рынка: один сегмент, несколько сегментов, весь рынок;
- способ обработки рынка: дифференцированный, недифференцированный;
- отношение к конкурентам: пассивное, нейтральное, агрессивное;
- использование комплекса маркетинга: товарная, ценовая, сбытовая, коммуникационная стратегии;
- отношение к темпам роста: быстрый рост, умеренные темпы, сокращение производства.

10. Стратегии продвижения товаров на рынок

Продвижение товара - это деятельность по планированию, стимулированию, претворению в жизнь и контролю над физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их производства к местам потребления с целью удовлетворения нужд потребителей и выгодой для себя.

Продвижение товара является неотъемлемой частью маркетинга. Формирование политики в области стимулирования сбыта, продвижение товара; выбор, планирование и управление инструментами стимулирования сбыта (продажа по предварительным заказам, рекламно - информационная деятельность, искусство сбыта, упаковочное дело); анализ данных продаж, бюджетные квоты продаж и постановка соответствующих целей, координация деятельности торговых агентов; рекламирование деятельности и определение задач рекламы; выбор средств передачи рекламы (телевидение, радио, печать и т.п.) и управление работой в этой области; установление контактов со средствами массовой информации, рекламными агентствами; разработка образцов, выставочных материалов; установление связей компании с отдельными лицами, общественными организациями, обмен информацией; разработка мер, направленных на увеличение продаж.⁴¹

⁴⁰ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. Менеджмент/ О.С. Виханский М.: Гардарики, 2008. - 280 с.

⁴¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М., 2002.- 432с.

Современный потребительский рынок характеризуется двумя основными особенностями - перегруженностью информацией и перепроизводством товаров. Произвести товар - уже не проблема. Главный вопрос - как товару пробиться к потребителю.

Во-первых, провести позиционирование. Согласно теории позиционирования, которую разработали Дж. Траут и Э. Райс, необходимо четко определить, чем товар отличается от других, сходных по назначению. Дать название его категории и создать слоган, который сжато и просто отражает его суть. Это универсальные закономерности, которые определяют не только успех товаров, но и политических партий и т.д.

Придумывая названия бренда, категории товара и слогана, необходимо использовать знания, которые дают суггестивная фоносемантика и суггестивная психолингвистика (И.Черепанова). Сами буквы, из которых состоят слова, могут звучать угрожающе, нейтрально или успокаивающе. Последовательность же слогов в слове и слов в предложении создает темпоритм, который воздействует на подсознание гипнотически.

Во-вторых, необходимо организовать донесение информации о товаре до потребителя. Э. Райс утверждает, что значение рекламы в современном мире преувеличено. Наиболее эффективно работает PR (Public Relations). Здесь необходимо определить значение термина PR, так как он используется в разных значениях - от создания благоприятного имиджа до активного воздействия на информационное поле.

В данном случае под PR подразумевается распространение через СМИ первичных, интересных для потребителей сведений о новом товаре, запуск истории-притчи о зарождающемся бренде.

Еще один путь продвинуть новый товар - это найти крупных авторитетов в этой сфере. Если они станут сторонниками, то это будут фактически агенты влияния в среде потребителей. Но тут есть одно «но». Признанные авторитеты - люди консервативные и слегка высокомерные. Они считают (и, в основном, заслуженно), что они в своей области знают все, и ничего нового тот, кто не входит в их круг, привнести не может. Поэтому нужно быть готовым к тому, что большинство специалистов идеи раскритикуют и отвергнут.

Наиболее эффективной стратегией продвижения товаров на рынке сбыта в супермаркетах является мерчандайзинг.

В частности, можно выделить трех участников процесса мерчандайзинга, преследующих собственные цели и по-своему трактующих само понятие и набор входящих в него элементов. Ими являются: поставщики, розничные торговцы и специализированные агентства.

Если говорить о мерчандайзинге с точки зрения поставщика, то основными его задачами являются:

- обеспечить непрерывный товарный запас продвигаемого продукта;
- расположить товар так, чтобы покупатель мог его увидеть, выбрать и купить без значимых усилий;
- дать покупателю в момент покупки достаточное количество информации, для того чтобы принять решение в пользу продвигаемого товара.

В последние годы необходимо уделять должное внимание трем важнейшим факторам, которые в совокупности приближают акцию к максимальной эффективности:

1. Планирование.
2. Грамотная техническая подготовка.
3. Товарная политика.

При этом, как показывает опыт, и планировать, и подготавливать акцию лучше совместно с профессиональным агентством, а также доверить ему же и оценку товарной политики.

11. Оборонительная стратегия

Приверженцы данной оборонительной стратегии руководствуются испытанным военным принципом, утверждающим, что лучшей защитой является нападение.

В терминах маркетинга это означает, что лидер берет на себя инициативу в задании темпов внедрения инноваций: разработке новых товаров и перспективных образцов, использовании новейших технологий, освоении новых сегментов рынка и каналов распределения продукции. Предполагается также расширение ассортимента и выпуск возможно убыточных, но не позволяющих новичкам закатить «плацдарм» на новом рынке товаров.

Обычно стратегическую оборону в форме наступления выбирают лидеры рынка. Для реализации данной стратегии лидер должен обладать значительными ресурсами и опытом. Нередко из-за чрезмерной самоуспокоенности, погони за быстрой прибылью и отказа от масштабных инвестиций лидер запаздывает с внедрением маркетинговых и технологических инноваций.

Позиционная оборона

Компания, использующая эту чисто оборонительную стратегию, защищая завоеванные позиции, стремится к возведению непреодолимых преград на наиболее вероятных направлениях атакующих ударов. В терминах маркетинга позиционная оборона подразумевает поиск средств для защиты производимых товаров и используемых технологий. На самом деле она является одной из форм «маркетинговой миопии». Дело в том, что товары компании были, есть и будут уязвимы перед изменениями технологий и потребностей потребителей. Поэтому пассивная защита (рекламная кампания или ценовая политика) не уберет продукцию от обусловленного развитием рынка неизбежного устаревания.

Защита флангов

Защита флангов - эффективное дополнение к стратегии позиционной обороны. Для предотвращения атак конкурентов на наиболее уязвимые участки линии фронта (фланги) лидер воздвигает дополнительные «сторожевые укрепления». На языке маркетинга фланговая оборона обычно подразумевает выпуск специальной конкурентной торговой марки. Так, если успеху основной торговой марки угрожает предлагаемый товар другой фирмы по более низкой цене, лидер парирует угрозу, выпуская еще более дешевый марочный товар, что лишит продукцию конкурента ценового преимущества и позволит гарантировать относительное спокойствие на всей линии фронта.

Упреждающие оборонительные действия

В то время как стратегия фланговой защиты подразумевает использование ответных ударов после атаки противника, агрессивная оборонительная стратегия направлена на нанесение ударов по потенциальному конкуренту до того, как он серьезно угрожает вашей компании. Например, когда стало известно, что японские фирмы планируют поставки в Европу стальных подшипников, лидер отрасли шведская компания SKF снизила цены на атакуемые позиции своего ассортимента на 40%. Данная стратегия позволила компании сохранить свою долю рынка, однако показатели прибыли значительно снизились.

Иногда лидер пытается избежать издержек, связанных с нанесением массированных превентивных ударов, подавая рыночные сигналы - угрожая резко снизить цены на свою продукцию, в случае появления на рынке нового конкурента, он ясно дает понять, что будет защищать свои позиции.

Например, когда группа ведущих европейских супермаркетов предложила выпускать тонизирующий напиток на основе колы под собственной торговой маркой, на что компания Coca-Cola заявила, что в этом случае она на 20 % снизит отпускные и агрессоры не решились вступать в конфликт с таким гигантом.

Отражение атаки

Как правило, лидер всегда наносит ответный удар по атакующему конкуренту, причем чаще всего - в его самое уязвимое место. Например, когда британская авиакомпания Laker Airways повела атаку на самые прибыльные маршруты British Airways, обороняющаяся компания отказалась от немедленных ответных действий, а дождалась, пока «зарвавшийся» конкурент возьмет крупный кредит в американских долларах. Когда курс доллара относительно остальных валют вырос (соответственно увеличилось и основной долг, и процентные платежи Laker), British Airways резко снизила собственные цены, а после банкротства конкурента восстановила их до прежнего уровня.

Мобильная оборона

Мобильная оборона подразумевает расширение или диверсификацию рыночных усилий фирмы, направленных на укрепление ее стратегических оборонительных позиций, предполагающие определение компанией своего бизнеса в соответствии с основными потребностями покупателей. Например, компания ICI, мировой лидер по производству красок для внутренней отделки, переопределила свой бизнес как «украшение интерьеров». При этом чтобы добиться удовлетворения потребностей покупателей в оформлении помещений, она поставила целью развитие не только производства красок, но и соперничающих с ними материалов. Суть этого маневра заключалась в создании препятствий для конкурентов, использующих смежные технологии и пытающихся завоевать часть клиентов ICI.

Вынужденное сокращение

Иногда лидеру приходится признать, что он не имеет возможности защитить все свои товары, и в этом случае он может принять решение отказаться от обороны отдельных позиций, сконцентрировав ресурсы на поддержке оставшихся рынков.

Многие фирмы действительно «переборщили» с разнообразием содержимого портфелей. С другой стороны, отказ от борьбы на отдельных сегментах предоставляет конкурентам благоприятную возможность для захвата плацдарма, который в дальнейшем может быть использован для атаки на основные рынки компании.

12. Наступательная стратегия

Наступательная стратегия направлена на завоевание крупной доли рынка и даже лидирующего положения в новой отрасли или на новом рынке. Она базируется на инновационных технологиях и предпринимательском подходе и имеет следующие варианты⁴²:

- «Врывайся первым и наноси массированный удар»;
- «Нападай быстро и неожиданно»;
- «Найди и захвати экологическую нишу»;
- «Измени характеристики создаваемого продукта, рынка или целой отрасли».

Эти стратегические направления, разработанные на базе научных изобретений и открытий, требуют финансовых вложений, подвержены высокой степени риска, но в случае успеха дают отличные результаты.

Основными типами наступательной стратегии являются:

- противопоставление сильным сторонам конкурентов и превосходство над ними;

⁴² Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2005.

- использование слабых сторон конкурентов;
- проведение одновременного наступления на разных фронтах (усиление рекламной деятельности, снижение цен, поставка новых товаров, бесплатная раздача образцов и купонов, дополнительные скидки);
- захват свободных пространств (предполагается маневрировать вокруг конкурентов и первым занять свободную рыночную территорию);
- «партизанская» война (используются попеременно принципы удара и отхода, так как организации не имеют ресурсов для крупномасштабных операций против противника);
- упреждающие удары (отбивают у конкурентов желание копировать стратегии данной фирмы).

Наступательная стратегия обеспечивает компании период успеха, продолжительность которого зависит от того, сколько времени потребуется соперникам, чтобы предпринять ответные действия и сократить возникший разрыв. Продолжительный период успеха позволяет компании достаточно долго получать прибыль выше средней по отрасли и окупить инвестиции, вложенные в создание преимуществ.

После того как конкуренты начнут контрнаступление, начинается период утраты конкурентного преимущества. Любое конкурентное преимущество, которым обладает компания, рано или поздно будет утрачено, если соперник обладает необходимым опытом, ресурсами и не собирается уходить с рынка без борьбы.

Чтобы сохранить достигнутое положение, компания предпринимает либо новые наступательные, либо оборонительные меры. Для удержания конкурентного преимущества компания должна значительно опережать соперников, комбинировать наступательные и оборонительные действия, укреплять свою рыночную позицию и поддерживать приверженность потребителей.

13. Стратегическое управление в условиях слабых сигналов

Управление по слабым сигналам (УСС) — это когда руководство фирмы принимает ответственные решения на основе неточной, имеющей вероятностный характер информации о рынке. Метод предполагает, что руководство уже при первых слабых сигналах об изменениях на рынке не ждет, а начинает действовать. Концепция подобного управления была предложена Игорем Ансоффом. Он описал зависимость между степенью предсказуемости будущего и темпами изменения окружающей среды, введя понятие «шкалы нестабильности окружающей среды». В соответствии с этой шкалой компания может позволить себе дожидаться более полной информации, если уровень нестабильности находится в пределах значений 3,5-4, так как в этом случае у нее хватит времени подготовить решение к тому моменту, когда проблема возникнет. Если уровень нестабильности по шкале достигает 4 или 5 баллов, то

ситуация меняется быстро и компания может опоздать с решением, ожидая поступления более точной информации.⁴³

Рассмотрим методику использования слабых сигналов. Обычное стратегическое планирование от прямых ответных действий переходит к гибкому поведению, а от него — к осведомленности.

При этом основное преимущество — возможность предварительной готовности: чем лучше подготовлена организация к моменту начала действий, тем меньше времени ей требуется для завершения реакции.

Обычная реакция организации означает решение проблемы привычными средствами: структурными, системными и процедурными. Спонтанная реакция на чрезвычайную ситуацию позволяет экономить время. В этом случае делается все возможное для быстрого начала ответных мер, перестают действовать обычные правила и процедуры, первостепенные вопросы отодвигаются на второй план, границы между организационными подразделениями стираются, некоторые мероприятия дублируются, вводится сверхурочная работа и т. д.

Табл. 5. Виды стратегической реакции на изменения окружающей среды

Направление реакции	Стратегия реакции		
	непосредственная реакция	гибкость	осведомленность
внешняя экономическая среда	действие во внешней среде (стратегическое планирование и реализация)	гибкость фирмы во внешней среде	о состоянии внешней среды
внутренние потенциальные возможности	готовность к действиям внутри фирмы (планирование внутренних возможностей и их реализация)	внутрифирменная гибкость	о состоянии внутри фирмы

14. Стратегии дифференцирования

Стратегия дифференцирования предполагает, что продукт предприятия должен отличаться от продукции конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. В этом случае можно установить высокую цену, затраты играют второстепенную роль. Примеры успешного дифференцирования: Мерседес (марка, качество, престиж); Браун (электроприборы особого дизайна).

⁴³ Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2003. Гл. 1.2

Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за ее уникальность.

Дифференциация продукции означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность продуктов и показателей с точки зрения требуемого уровня качества, наличие его особых характеристик, методов сбыта и послепродажного обслуживания.

Потенциальная основа дифференциации продукции - факторы, увеличивающие ценность продукта для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность.⁴⁴

При дифференциации продукции себестоимость увеличивается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены.

Необходимые предпосылки:

- особая известность предприятия; широкие исследования; соответствующий дизайн;
- применение материалов высокого качества;
- интенсивная работа с потребителями;
- учет отношения цена - качество.

Преимущества:

- потребители связываются с маркой, их чувствительность к цене снижается, что дает преимущества по отношению к конкурентам с более низкими затратами;
- лояльность клиентов и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры на рынок;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками;
- высокая лояльность клиентов дает действенную защиту против продуктов-заменителей.

Недостатки:

- отрыв в цене лидера по затратам может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке;
- характеристика продукта, на которой основывается дифференцирование (особо высокое качество или броский дизайн), может в результате изменения системы ценностей у потребителя потерять свое значение;
- подражания уменьшают преимущества, связанные с дифференцированием

Именно стратегия дифференциации принесла на рынок разнообразие товаров, предоставляемых покупателям продукцию повышенного качества с характерными особенностями, выпущенную на основе высоких технологий, обеспечивающих покупателю первоклассный сервис и прочее.

Обычно выделяют следующие виды дифференциации:

1. Продуктовая - предложение продуктов с характеристиками и дизайном, лучшим, чем у конкурентов.
2. Сервисная - это предложение разнообразного и более высокого по сравнению с конкурентами уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (это срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).
3. Дифференциация персонала - это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов.
4. Дифференциация имиджа - это создание имиджа организации или продукта, с лучшей стороны отличающей их от конкурентов.

Возможные источники уникальности предприятия и его продукции:

1. Высокое качество товара и надежность.
2. Торговая марка, статус, предназначение товара.
3. Технические приоритеты и инновации.
4. Отдельные маркетинговые функции (доли затрат на рекламу, каналы распределения).
5. Квалификация и опыт работников.
6. Выгодное местоположение.

⁴⁴ Гертман М. Стратегический менеджмент. - СПб: Нева, 2003.

15. Стратегическое позиционирование

Позиционирование - деятельность по созданию в сознании целевых потребителей обособленного благоприятного положения и имиджа товара или компании.

Компании следует точно определить, сколько особенностей (характеристик, преимуществ) и каких она будет использовать при позиционировании продукта на целевом сегменте рынка.

Чаще всего рекомендуется использовать одно отличительное преимущество для позиционирования. Но иногда допустимо позиционирование продукта с помощью связки двух или большего количества взаимодополняющих особенностей.

Конкурирующие фирмы могут использовать одну из нескольких стратегий позиционирования.

Усиление своей текущей позиции в сознании потенциальных потребителей.

Занятие свободной позиции, которую признает достаточно большое количество потребителей.

Репозиционирование или депозиционирование конкурента с намеком на то, что конкурент занимает не свое место, безосновательно присвоил себе какую-то позицию или потребители неверно реагируют на него. Часто производители водки подчеркивают, что их водка - из России, то есть исконная, настоящая, а зарубежная, как говорится: «хороша, да не та».

Стратегия клуба избранных применяется компаниями, которые не являются лидерами в своей отрасли или их товары не самые хорошие, но тем не менее, они входят, например, в «пятерку лидеров». Лидеры рынка никогда не применяют такую стратегию, чтобы не ухудшить позицию.

Следует помнить, что люди склонны запомнить номер один.

Похожие товары или услуги могут добиться некоторых отличий в восприятии потребителями, даже если общество перегружено информацией и большинство рекламных обращений проходит мимо внимания потребителей.

Компании допускают четыре главные ошибки при позиционировании:

- Недопозиционирование происходит тогда, когда выделяемое отличие оказывается не столь уж важным для потребителей, недостаточно ощутимым, неприемлемым, недоступным и тому подобное.

- Сверхпозиционирование опасно тем, что некоторые потенциальные потребители сочтут данную марку слишком недоступной, поскольку воспринимают ее в слишком узких рамках.

- Расплывчатое позиционирование создается либо путем множественных различных заявлений относительно свойств и характеристик продукта, либо слишком частой сменой позиции.

- Сомнительное позиционирование вызвано недостаточным доверием потребителей к заявлениям относительно настоящей цены, характеристик продукта или репутации компании.

Используя информацию о текущей позиции, компания может выбрать какое-то направление позиционирования:

- Позиционирование по показателю (атрибуту, например, размеру, числу лет существования, количеству оказываемых услуг и так далее.

- Позиционирование по превосходству, то есть позиционирование компании или продукта как лидера в чем-то.

- Позиционирование по применению. Подчеркивается, что свою основную функцию товар или услуга выполняют лучше других, конкурирующих с ними.

- Позиционирование по потенциальным потребителям заключается в ориентации позиционирования на определенную группу потребителей.

- Позиционирование по конкурентам. Продукция позиционируется как превосходящая аналогичную продукцию конкурентов, как мнимых («обычный порошок»), так и действительных.

- Позиционирование по типу продукта. В этом случае позиционирование происходит как представление товара или услуги лидером в некоторой товарной категории или направлении предоставления услуг.

- Позиционирование по отношению цены и качества. Продукт представляется как наиболее эффективный, то есть как дающий наибольшее количество благ на каждый затраченный рубль.

При выборе стратегии следует предварительно оценить возможности конкурентов по различным направлениям позиционирования их продуктов. Это позволит предсказать ответные шаги конкурентов на действия компании. Всегда надо знать, сможет ли компания позиционировать себя или свои товары и услуги, достанет ли у конкурента сил и желания отыграть, превзойти позицию.

Чтобы значительная часть усилий не оказалась потраченной напрасно, стратегия позиционирования должна быть поддержана всеми участниками каналов распространения.

Известно семь подходов к стратегии позиционирования:

- 1) использование характеристик продукта или выгоды потребителя;
- 2) подход «цена — качество»;
- 3) подход "использования или применения";
- 4) подход "пользователь продукта";
- 5) подход "класс продукта";
- 6) подход "культурный символ";
- 7) "конкурентный" подход.

16. Глобальные стратегии

Параметры стратегии	Минимизации издержек	Дифференциации	Фокусировани я	Инноваций	Оперативног о реагировани я
Основной источник конкурентных преимуществ	Низкая стоимость продукции	Действительные или декларируемые отличия от продукции конкурентов	Наличие у продукции уникальных свойств с точки зрения отношения узкого сегмента потребителей	Создание новой продукции или технологии, имеющей значительно более высокую конкурентоспособность	Получение временного статуса монопольного производителя
Величина сегмента	Обширный сегмент	Обширный сегмент	Узкий сегмент с особыми потребностями	Любая	Любая
Ширина продуктовой линии	Узкая	Широкая	Любая	Любая	Любая
Наиболее уязвимые места	Радикальное изменение технологии, высокая чувствительность к степени загрузки мощности	Появление товаров-имитаторов, высокие затраты на имиджевую рекламную кампанию	Исчезновение узкого сегмента, вхождение в отрасль сильных конкурентов	Риск не достигнуть основной цели	Исчезновение предпосылок для данной стратегии

1. Стратегические цели организации. Дерево целей

1. Понятие цель.

2. Критерии качества стратегических целей.

3. Дерево целей.

4. Система целей. Модель целевого конфигулятора.

5. Факторы, воздействующие на цели организации.

1. Понятие стратегической цели.

Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся⁴⁵:

- конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;
- горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;
- достижимость. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;
- непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе перестройки цель - "сохранение трудового коллектива" - привела к снижению мотивации труда.

Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два-три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса. Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

3. Дерево целей.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей рисунок 1⁴⁶.

⁴⁵ Гертман М. Стратегический менеджмент: Пер. с франц. /Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Нева, 2003.

⁴⁶ Виханский О.С. Менеджмент. - М., 2005. - С. 232

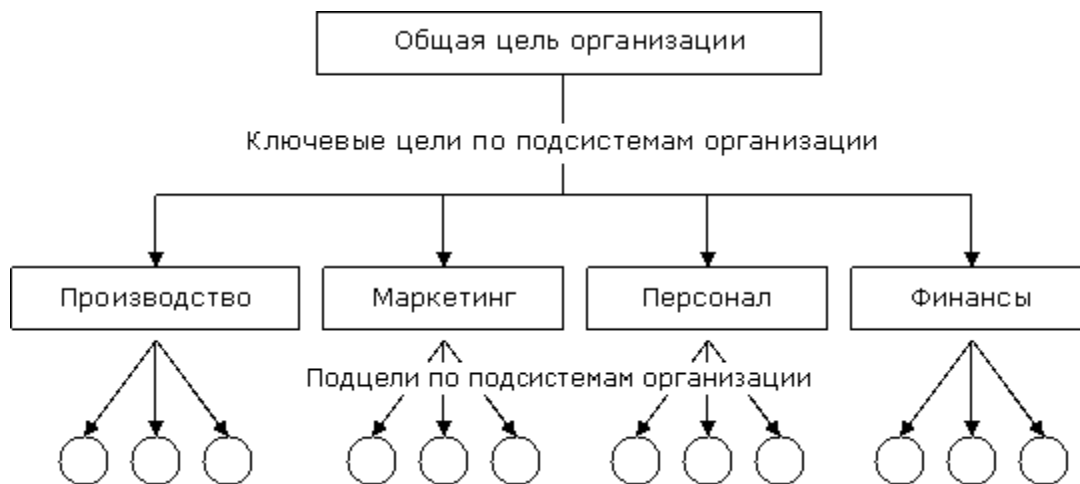


Рисунок 1. Иерархия целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при разворачивании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

И. Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели»⁴⁷.

5. Факторы, воздействующие на цели организации.

Цели организации, как и любой системы, формируются под воздействием многих факторов (рис. 2)⁴⁸, из которого следует, что цели могут быть различными по времени достижения и ориентации; по субъектам целеполагания и направленности в пространстве; объективными, как свойства любой системы, и субъективными, как образ, к которому стремится организация. Степень достижения цели определяется критериями, выбранными для конкретного решения.

⁴⁷ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – С.69.

⁴⁸ Маркова В. Д., С. А. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005.

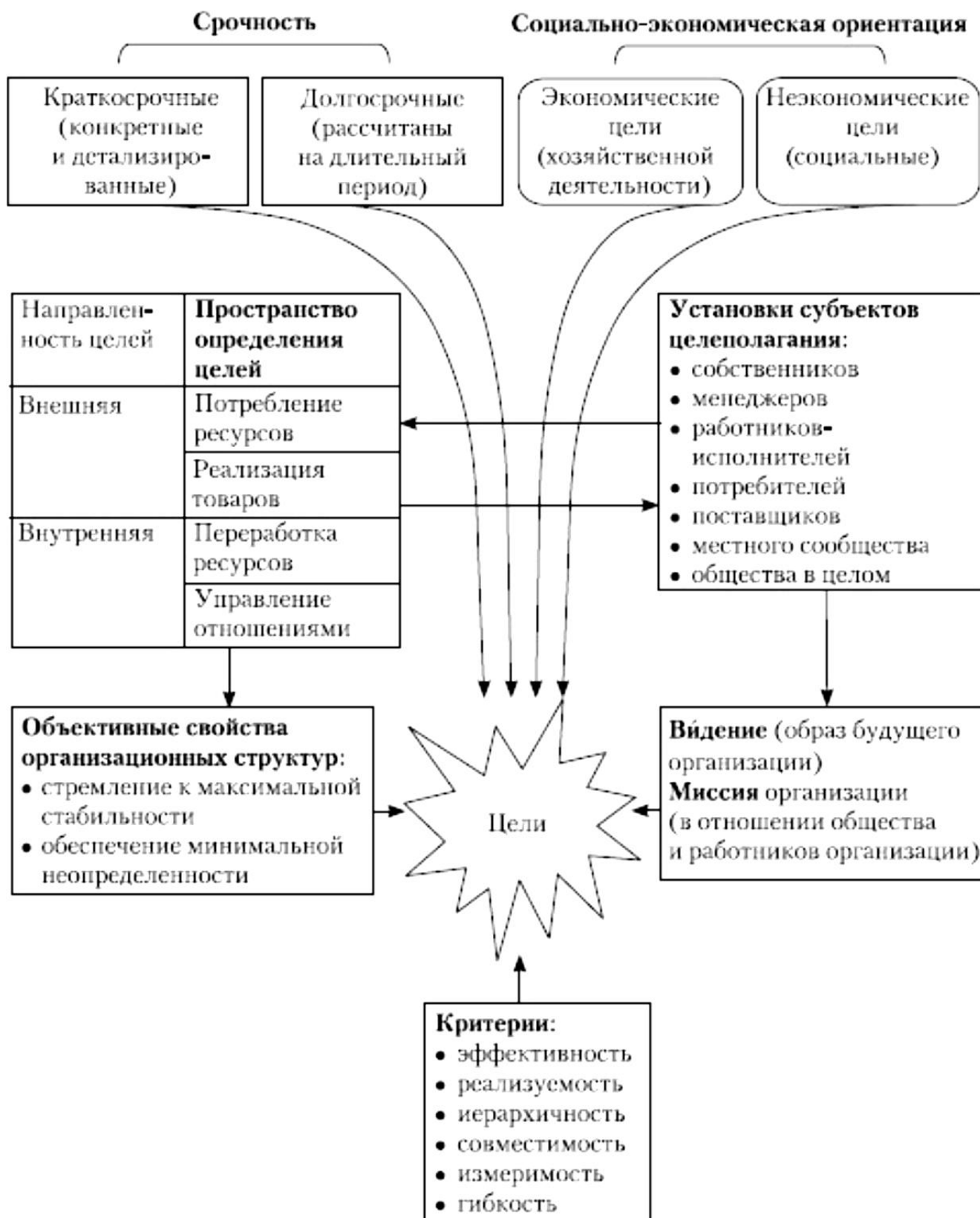


Рис. 2. Распределение факторов, влияющих на формирование целей

2. Сущность и особенность целевого подхода.

1. Особенность целевого подхода.

2. SMART анализ.

3. Преимущества и недостатки целевого подхода.

1. Особенность целевого подхода.

Под управлением чаще всего понимается процесс выработки и реализации целенаправленных воздействий на объект в интересах достижения определенных результатов, т.е. заранее намеченной и осознанной цели на основе информации об объекте управления и внешней среде.

Целевой подход базируется на генеральной идее современного этапа управления: для повышения эффективности их функционирования необходимо согласованное по целям управления, так как несогласованность целевых устремлений и действий подразделений организации и исполнителей — главный источник потерь. Целевые методы направлены на согласование целей каждого подразделения и исполнителя с генеральной целью организации, на согласование ее целей с ресурсными возможностями. Поэтому целевой подход предполагает⁴⁹:

- определение и структуризация системы,
- определение целей или планируемых результатов работ,
- формирование множества решаемых задач по достижению результатов,
- измерение конкретных результатов по этапам достижения целей.

Управление процессом постановки целей-ориентиров и оценки их реализации получило название *management by objectives* (MBO) или управление по целям.

Целевое управление начинается с того, что руководитель доводит до сведения подчиненных касающиеся их позиции официального плана, помогает составить список индивидуальных или групповых идей, оптимизирующих конечный результат деятельности организации или подразделения. Собственные цели он определяет совместно со своим непосредственным руководством.

Следующим шагом является создание декларации — документа, отражающего личные цели каждого работника, связанные с реализацией официальных целей.

Цели, содержащиеся в декларации, при необходимости выносятся на общее обсуждение или согласование. Поэтому они не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителями сверху. Это уже во многом их цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью.

Затем составляется конкретный план действий под каждую личную цель (с указанием сроков, ресурсов и т.п.), уточняются должностные инструкции, критерии оценки, определяется сфера ответственности.

2. SMART анализ.

MBO базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются четкие задачи, от которых зависит их премия. Цели и задачи выставляются по принципу SMART⁵⁰:

- Specific — специфичные для организации (подразделения или сотрудника);
- Measurable — измеримые (определить метрики для подсчета производительности);
- Achievable — достижимые, реалистичные;
- Result-oriented — ориентированные на результат, не на усилия;
- Time-based — определенные во времени.

Целей не должно быть много на каждом уровне — от 3 до 5 — и от того на сколько эти цели были выполнены зависит премиальная часть заработной платы сотрудников.

Контроль может осуществляться, например, с помощью плана-графика, где отражается фактическое выполнение работ, а также в процессе регулярных оценочных бесед, которые могут проводиться ежеквартально. На собеседовании происходят оценка результатов, полученных в процессе достижения целей и выполнения планов развития, анализ причин

⁴⁹ Бизнес школа Эксперт. Управление по целям в системе менеджмента качества — <http://moscow-expert.ru/articles/article/14/index.html>

⁵⁰ Вадим Котельников. Управление на основе целей (MBO) — www.icsti.ru/rus_ten3/1000ventures/a/business_guide/mgmt_mbo_main.html

неудач, анализ проблем, связанных с недостатками управления и профессиональными качествами работника.

Подведение итогов производится также во время собеседования путем сопоставления достигнутых результатов с положениями декларации и целями организации.

Итоговое собеседование служит основой для нового цикла планирования. Оно предполагает определение целевых показателей, ресурсов, критериев, на основе которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разработку мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальных планов работы, планов развития личности).

Рассматриваемый подход для организационных систем предполагает также, что для каждой цели определено подразделение, которое организационно обеспечивает ее достижение, и, наоборот, у каждого структурного подразделения организации должна быть цель, которая служит основой его функционирования. Таким образом, любая цель представляет собой определенную совокупность целей более низкого уровня, задач управления и конкретных действий по их исполнению, т.е. достаточно общая цель деятельности организации достигается в результате осуществления ряда частных целей и решения частных задач.

Определение цели системы является одним из наиболее важных, сложных и трудно разрешаемых вопросов: неправильное или недостаточно четкое определение цели приводит к весьма серьезным (иногда катастрофическим последствиям) для системы в целом, обрекает ее на «слепое» блуждание в динамически изменяющихся условиях внешней среды. Сложность и трудность решения проблемы целеобразования определяются в значительной мере тем, что она не поддается достаточно строгой формализации. Системы нижнего уровня иерархии обычно имеют некоторые аналогии, их поведение более изучено, что несколько облегчает определение для них достаточно четких целей, которые формулируются таким образом, чтобы их достижение способствовало осуществлению цели системы более высокого уровня.

Чем выше уровень руководства, чем сложнее управляемая система, тем больше и разнообразнее множество факторов, которые необходимо учитывать при определении ее цели. Одновременно тем большее значение имеет правильность определения цели, поскольку правильность ее выбора влияет на судьбу многих людей. На крупномасштабную («большую») систему влияет очень большое число сложных и многообразных факторов, которые трудно учесть, проанализировать и конструктивно использовать при формулировке ее основной (генеральной) цели и совокупности обеспечивающих ее выполнение целей следующего уровня.

3. Преимущества и недостатки целевого подхода.

Преимущества:

51

1. *Повышается эффективность управления.* Управление по целям представляет собой систематический и организованный подход, позволяющий руководителям сконцентрироваться на выполнимых целях и достигать наилучших возможных результатов, используя доступные ресурсы. МВО ориентировано на увеличении производительности организации с помощью согласования стратегических и тактических целей внутри всей организации. МВО включает в себя непрерывное слежение и обратную связь для контроля достижения целей. Не только менеджеры высшего звена, а все менеджеры должны принимать участие в процессах реализации таких планов, позволяющих организации оставаться на правильном пути развития.

Совершенствуется планирование. МВО является средством, исправляющим склонность думать больше о предстоящей работе, чем о тех результатах, которые должны быть достигнуты. При использовании МВО менеджеры концентрируются на результате, а не на действиях. Они делегируют задачи подчиненным не указывая пошаговых действий, а указывая лишь желаемый результат, оставляя, тем самым, возможность сотруднику строить собственные специфические цели и методы для достижения нужного результата. Основным принципом

⁵¹ Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2004

целевого управления является убежденность в том, что каждый человек внутри организации имеет четкое понимание ее намерений и целей, а также ясно сознает собственную роль и ответственность в их достижении.

3. *Эффективнее контроль.* МВО способствует самоконтролю и периодической проверке результатов, создает основы для более объективного контроля и поощрения.

4. *Улучшаются взаимоотношения между подчиненными и руководителями.* Это происходит по целому ряду причин: снижается потребность в строгом контроле; подчиненные имеют больше возможностей участвовать в процессе планирования, а руководитель получает лучшую основу для обсуждения с подчиненными результатов их работы.

5. *Расширяются возможности подготовки руководителей.* Применяя МВО, высшие руководители уделяют больше внимания инструктированию и обучению управляющих нижних уровней.

6. *Обеспечиваются стандарты и критерии для оценки исполнения.* Без стандартов нет руководства, как бы велики ни были трудности в определении этих стандартов.

7. *Облегчается делегирование.*

Считается, что такой подход гибче традиционного, обеспечивает глубокое понимание сотрудниками целей организации и ее подразделений, более качественное исполнение служебных обязанностей, улучшает взаимодействие руководителей и подчиненных, позволяет предоставить последним больше полномочий. А создание декларации позволяет усилить связь между официальными и личными целями, создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с вкладом в общее дело.

Недостатки:

52

Управление по целям имеет и немалые недостатки. Прежде всего они связаны с созданием декларации.

1. Этот процесс требует большой подготовительной работы, немалых затрат времени и средств.

2. Преувеличивается роль количественных, формальных показателей (это порождает путаницу при наличии их большого числа).

3. Не все цели могут быть выражены количественно (что в данном случае крайне важно в связи со стимулированием).

4. Декларация непригодна для рабочих.

5. Декларация недостаточно объективна. В нее стараются включить прежде всего «красивые», глобальные, престижные, а не важные цели; цели, связанные с преодолением помех, вместо ориентированных на поиск дополнительных возможностей; цели, направленные на поверхностных, а не глубинных проблем, которые могут иметь для организации первостепенное значение.

Как и следовало ожидать, способы применения МВО на практике подверглись критике. Так, менеджеры часто выражают недовольство чрезмерным объемом бумажной работы или тем, что начальник ставит перед ними новые цели, а спрашивает с них за старые. В свою очередь сами менеджеры часто занимаются «игрой в цифры»: они уделяют основное внимание только тому, что непосредственно связано с достижением поставленных целей, и игнорируют все другие обязанности.

Кроме того, существуют трудности в точном количественном определении целей. Прежде всего не все цели поддаются количественному измерению (например, взаимоотношения между людьми), поэтому некоторые цели можно сформулировать только в терминах деятельности, которую нужно осуществить за определенный период времени, а не в терминах конечных результатов.

⁵² Васильева Наталья. Целеполагание и управление по целям: истоки, основы, ошибки. - <http://www.aor.com./article/8>

В тех случаях, когда настаивают на необходимости количественной оценки, может случиться так, что критерии, отражающие существо проблемы, будут подменены теми критериями, которыми легче пользоваться. Еще одна проблема состоит в том, чтобы разубедить тех управляющих, которые считают, что МВО просто новое название для «выжимания пота» и что, беря на себя обязательства по конкретным целям, они «суют голову в петлю». Поскольку управляющие должны выработать необходимые навыки, обычно считается, что для полного внедрения системы МВО требуется два года.

Еще одной причиной, оправдывающей эту временную оценку, является необходимость интеграции МВО с другими системами, такими, как распределение бюджета и прогнозирование. Иногда для этого требуется изменить сложившуюся практику работы. Так, может потребоваться усилить децентрализацию или изменить системы обработки данных и контроля. Несмотря на все эти трудности, МВО, по-видимому, все же укоренится в практике управления.

3. Система сбалансированных показателей

1. Особенности ССП.

2. Финансовая составляющая.

3. Клиентская составляющая.

4. Составляющие внутренних бизнес-процессов.

5. Составляющие обучение и развитие.

6. Разработка сбалансированной системы показателей стратегического развития МО.

1. Особенности ССП.

Сбалансированная система показателей - это не только тактическая или операционная оценочная система. Для инновационных компаний она служит средством стратегического управления на долгосрочной основе. Оценочная составляющая ССП используется для решения принципиальных задач процесса управления. Вот примерная последовательность составления плана менеджмента предприятия.

1. Четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач.
2. Установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и проинформировать об этом все подразделения компании.
3. Планировать, определять цели и стратегические инициативы.
4. Расширять стратегическую обратную связь и информированность.

Сам процесс составления сбалансированной системы показателей проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения. Как свидетельствует наш опыт в составлении таких систем, ни одна команда менеджеров не достигает сразу хотя бы относительного согласия при определении важных стратегических задач. Причина этого кроется, как правило, в функциональной истории и корпоративной культуре компании. Чаще всего менеджер стремится строить свою карьеру в рамках какой либо одной из нескольких функций, обычно преобладающих в общей бизнес системе. Так, например, в нефтяных компаниях техническое и финансовое направления систем очистки и перегонки нефти доминируют над маркетингом, тогда как в компаниях, ориентированных на товары широкого потребления, над технологией и инновациями главенствуют маркетинг и продажи. Компании высоких технологий имеют высокоразвитую инженерную и технологическую культуру, при этом производству отводится роль пасынка. Поэтому когда руководители различных подразделений, особенно в компаниях с сильными традициями четкого функционального разделения, пытаются работать в одной команде, неминуемо выявляются пробелы в знаниях каждого из "игроков", что приводит к непониманию общих бизнес задач, а следовательно, и той роли, которая отводится каждому конкретному подразделению в их решении.

Выявляя этот недостаток, ССП одновременно предлагает решение проблемы. Разработанная группой старших менеджеров, сбалансированная система показателей представляет собой некую общую модель бизнеса, в создание которой каждый внес свой вклад.

Таким образом, ответственность за поставленные цели разделяют все члены команды, а сама ССП и, следовательно, работа в команде становятся некоей организационной основой управления широким спектром важных бизнес процессов. В результате все старшие менеджеры - участники команды приходят к единому мнению независимо от своего предыдущего опыта или настоящей специализации.

Все больше компаний работают с ССП и понимают, что ее можно использовать для того, чтобы:

- четко сформулировать стратегию и прийти к единому мнению;
- довести стратегию до сведения всех работников компании;
- согласовать цели и задачи подразделения и каждого работника со стратегией компании;
- согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами;
- идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы;
- периодически и систематически проводить обзоры достигнутых стратегических результатов;
- создать обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии в случае необходимости.

Сбалансированная система показателей эффективности – это механизм реализации стратегии, а не ее формулирования.

Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей (взаимоотношений), нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности. ССП — это своего рода история стратегии, начинающаяся с постановки долгосрочных финансовых целей, в результате чего возникает некая последовательность действий (мероприятий), которые необходимо выполнить в рамках всех четырех составляющих системы для достижения желаемого долгосрочного экономического результата.

2. Финансовая составляющая.

Финансовые показатели сохранены в ССП, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании, ее осуществления и воплощения общему плану усовершенствования предприятия в целом. Как правило, финансовые цели относятся к прибыльности и измеряются, например, операционной прибылью, доходностью занятого капитала или, как это было до недавнего времени, добавленной стоимостью. Альтернативными финансовыми целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока наличности. В главе 3 мы более подробно обсудим взаимосвязь между бизнес-стратегией, ее задачами и показателями финансовой составляющей.

Таблица 1. Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)

Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек ; конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент прибыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

3. Клиентская составляющая

Для клиентской составляющей, как правило, выделяют два комплекса характеристик. Первый — общие показатели, которые используют все предприятия (удовлетворение потребительского спроса, доля рынка и сохранение клиентской базы). Поскольку они присутствуют в ССП практически каждой компании, мы выделили их в группу ключевых показателей. Второй — это факторы достижения результатов. Они отвечают на вопрос «каким образом компания должна действовать, чтобы достичь высочайшего уровня удовлетворения потребностей клиента, удержать и расширить клиентскую базу и, наконец, завоевать свою долю рынка?». Именно сюда относятся рыночные предложения большей потребительной ценности, которые компания выдвигает своим клиентам и целевым сегментам рынка.

Группа ключевых показателей

Эта группа является универсальной для всех типов организаций. Сюда входят:

- доля рынка;
- сохранение клиентской базы;
- расширение клиентской базы;
- удовлетворение потребностей клиента;
- прибыльность клиента.

Эти ключевые показатели можно сгруппировать в цепочку причинно-следственных связей (см. рис. 2).

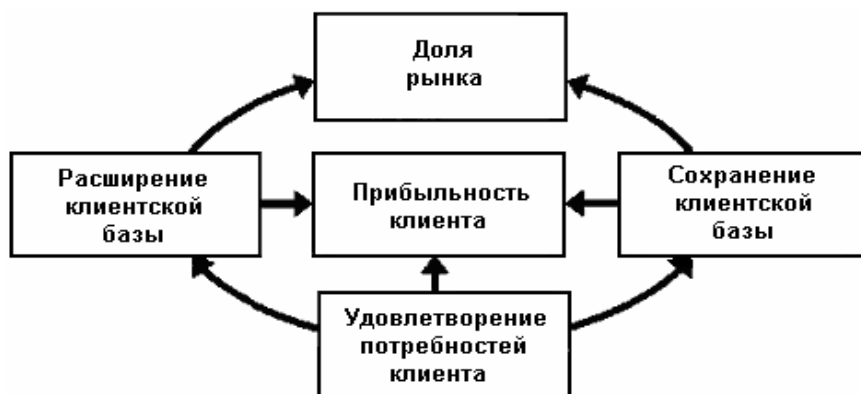


Рисунок 2. Клиентская составляющая – ключевые показатели.

Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

Как мы уже говорили, перечисленные пять показателей являются общими для любого типа компаний, но, желая получить максимальный результат, предприятие должно рассматривать их для каждой конкретной клиентской группы, от которой оно ожило получить наибольшую прибыль.

Показатель потребительной ценности предложения

Потребительная ценность предложения состоит в характеристиках товаров и услуг, поставляя которые компания поддерживает лояльность и удовлетворенность клиентов целевого сегмента рынка. Потребительная ценность предложения — основное концептуальное положение, необходимое для понимания таких показателей, как удовлетворение потребностей клиента, сохранение и расширение клиентской базы, доля рынка и доля потребителя.

Несмотря на то, что показатели потребительной ценности в разных отраслях и сегментах рынка различны, при составлении ССП мы обнаружили некоторые общие черты, которые можно сгруппировать следующим образом (см. рис. 3):

- характеристики товаров и услуг;
- взаимоотношения с клиентами;
- имидж и репутация.

Характеристики товара или услуги				Имидж	Взаимоотношения
Функциональность	Качество	Цена	Сроки	Профессиональный менеджмент	Взаимоотношения
- Безопасность - Инженерные услуги	- Минимальный пересмотр представленных проектов - Качество и компетентность - Образцы предоставляемого оборудования - Компетентность персонала - Качество производства	- Рабочие часы - Ценность за деньги - Инновации для снижения издержек	- Выполнение графика - Своевременное представление проектов		- Честность и открытость подрядчиков - Гибкость - Выполнение условий контракта - Взаимопонимание в команде (коллективе)

Рисунок 3. Примеры рыночных целей

4. Составляющая внутренних бизнес-процессов

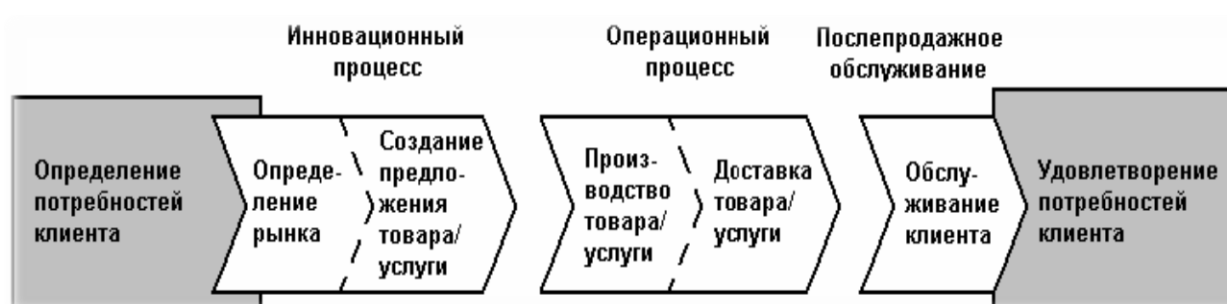


Рисунок 4. Составляющая внутренних бизнес-процессов

Инженеры Hewlett-Packard разработали показатель для оценки эффективности цикла разработки продукта — период безубыточности, BET (Break-Even Time). Данный показатель включает 3 элемента, характеризующих эффективность процесса разработки:

1. Побуждает к организации более эффективного процесса разработки, так как нацеливает на окупаемость исследований (сравниваются результаты исследований и затраты на исследования).
2. Побуждает к сотрудничеству подразделения компании, так как подчеркивается фактор прибыльности.
3. Способствует ускорению процесса разработки новых продуктов, так как подчеркивается фактор времени.

Недостаток показателя: не учитывается качество НИОКР. Есть опасность увлечься усовершенствованиями, а не качественным прорывом.

Такой показатель, как валовая прибыль, полученная от продажи новых продуктов, поможет разграничить истинно инновационные проекты от обычного расширения мощностей производства уже имеющихся продуктов. Другим показателем является временная характеристика продаж новых товаров и услуг. Если это продукты усовершенствованной технологии, то их жизнь на рынке ограничена несколькими годами, причем продажи на пятом году будут составлять лишь небольшую часть продаж первого или второго года. Поистине инновационные товары и услуги имеют длительные жизненные циклы, а коэффициент их продаж растет из года в год.

5. Составляющая обучение и развитие

Сбалансированная система показателей подчеркивает важность инвестирования не только в традиционные области, например в оборудование и НИОКР. Оба объекта инвестиций несомненно важны, но они не являются самодостаточными. Компания должна вкладывать в развитие своей инфраструктуры — в людей, системы, процессы, — если она хочет достичь в высшей степени амбициозных долгосрочных финансовых целей.

Наш опыт работы с многочисленными производственными и сервисными компаниями позволяет определить три принципиальные направления составляющей обучения и развития:

1. возможности работника;
2. возможности информационных систем;
3. мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТАТУСА ПЕРСОНАЛА

Наше исследование показало, что есть три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в компании (см. рис 5):

1. удовлетворенность работника;
2. сохранение кадровой базы;
3. эффективность работника.

В этой группе показатель удовлетворенности работника считается фактором обеспечивающим два других; сохранение кадров и эффективность работника.

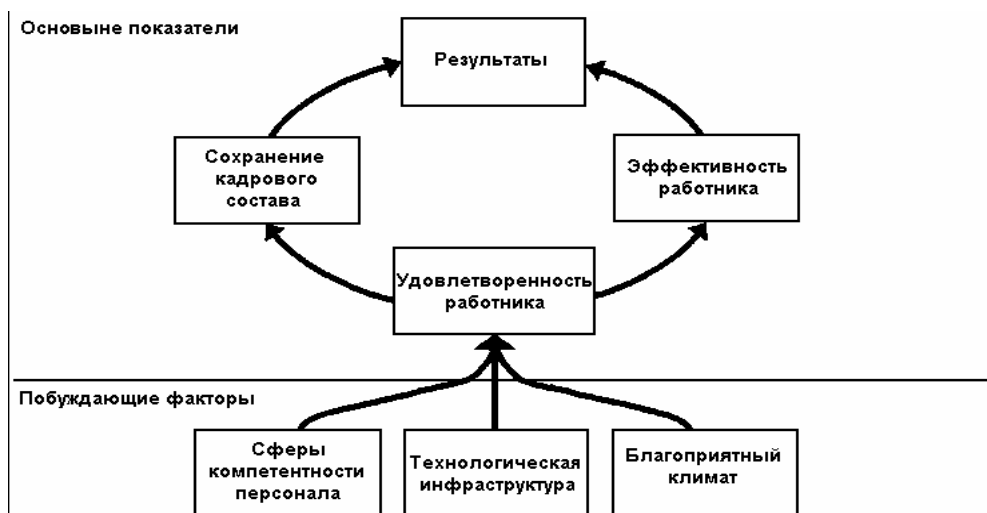


Рисунок 5. Составляющая обучения и развития

Для того чтобы упорядочить мобилизацию стратегических инициатив и направить в нужное русло с помощью ССП существуют три способа:

4. программа «недостающего показателя»;
5. программы постоянного совершенствования, основанные на темпах изменений;
6. программы стратегических инициатив, таких как перестройка и реструктуризация, связанные с радикальным усовершенствованием ключевых факторов достижения результатов

6. Разработка Сбалансированной системы показателей стратегического развития МО.

В мировой практике при формировании моделей Сбалансированной системы показателей стратегического развития муниципальных образований, а также органов власти и организаций госсектора преобладает стремление к сохранению первоначально выработанных Нортон и Капланом стратегических карт. Различия сводятся к определению места этих карт в ССП.⁵³

В карте органов МСУ целесообразно объединить традиционные карты внутренних процессов (бизнес-процессов) и обучения и развития. Такой подход обусловлен тем, что местные

⁵³ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2004. — С.149.

органы власти являются отдельным значимым элементом в процессе стратегического развития муниципалитета, обучение и развитие относится не к объекту, для которого строится система показателей (т.е. МО), как это происходит в классической модели для коммерческого сектора, а только к одной из его составляющих.

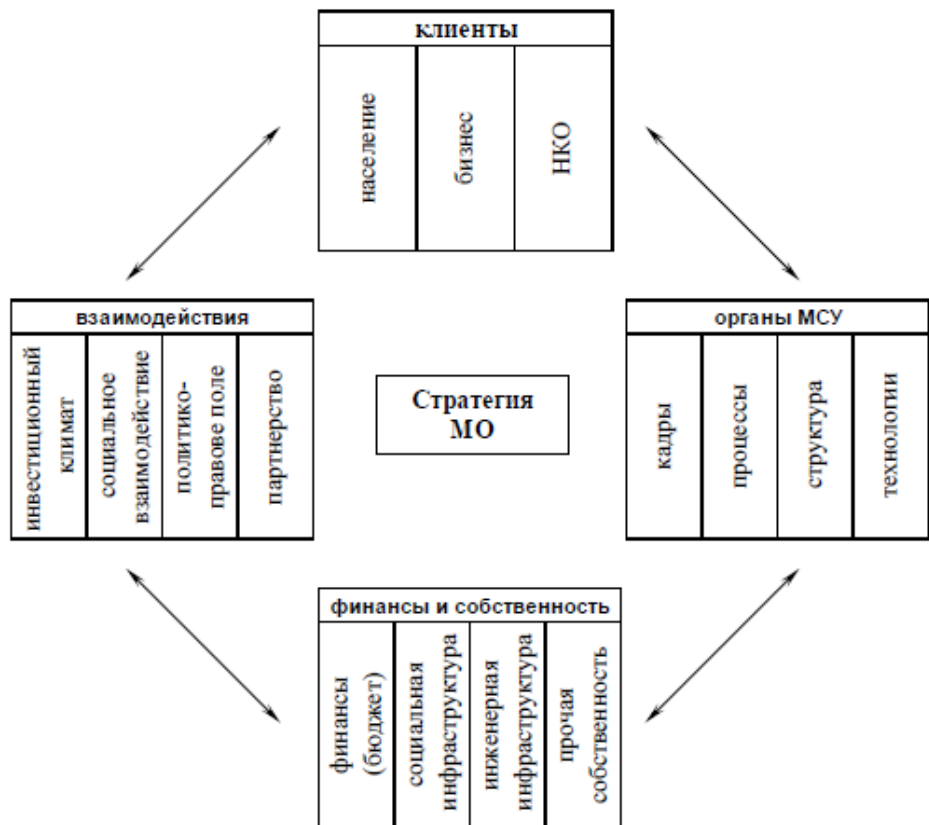
Однако в данном случае необходимо указать на то, что совместное или раздельное отражение в модели показателей, относящихся к процессам и к развитию органов МСУ, является в равной степени обоснованным. В пользу их разделения говорит временное деление карт ССП.

При построении модели Системы сбалансированных показателей стратегического развития МО полезно заметить, что финансовый аспект деятельности можно рассматривать и как фактор успеха/неуспеха в обслуживании клиентов, и как ограничение, в рамках которого должна реализовываться стратегия муниципалитета.

Кроме того, целесообразно объединить финансы МО и его собственность, находящуюся в управлении местных органов власти. Такое понимание приводит к помещению карты финансов и собственности в нижнюю часть цепочки причинно-следственных связей карт ССП. Эти ресурсы являются базой, на которой строится развитие самих органов МСУ, и одновременно инструментом, с помощью которого они могут как прямо влиять на развитие клиентов МО, так и корректировать отношения между последними, а также с прочими субъектами среды. Кроме того, финансовые параметры продолжают играть важную роль в системе контроля деятельности МО. При выполнении работы не следует забывать о рациональной минимизации затрат, поскольку ресурсы, аккумулируемые бюджетом МО, в значительной степени «отняты» у его клиентов. Финансовые показатели не только ограничивают возможности реализации нефинансовых целей, но и предназначены для сбалансирования конечной цели обслуживания клиентов финансовой подотчетностью и ответственностью.

Ниже приведена расширенная модель Сбалансированной системы показателей стратегического развития муниципального образования, включающая основные направления наполнения стратегических карт.

Рисунок. Расширенная модель Сбалансированной системы показателей стратегического развития муниципального образования.



Контрольный тест

1. Выберите правильный ответ, какие выделяют ключевые пространства, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

- a) Положение на рынке; инновации; управление персоналом; инвестиции; бюджет; выпуск продукции; реклама.
- b) *Положение на рынке; инновации; маркетинг; производство; финансы; управление персоналом; менеджмент.*
- c) Положение на рынке; маркетинг; менеджмент; инвестиции; экономика; управление персоналом.

2. Что не относится к характеристикам целей организации:

- a) достижимость;
- b) противоречивость;
- c) конкретность и неизмеримость;
- d) *четкость и краткость;*
- e) горизонт планирования.

3. Выберите правильное продолжение предложения «цели предприятия могут быть...»

- a) *скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса;*
- b) основой для выбора стратегии и общей политики предприятия;
- c) направлены на реализацию миссии и определять четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

4. Какова структура целей организации?

5. Понятие «системный конфигуратор» означает

- a) *систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания;*
- b) инструмент для выбора и создания системного блока;
- c) совокупность взаимосвязанных элементов, которая обособлена от среды и взаимодействует с ней как целое.

6. Сколько уровней имеет ССП:

- a) 3
- b) 4
- c) 5
- d) 6

7. Из каких этапов осуществляется ССП:

- a) подготовка к разработке ССП;
- b) сбор информации для ССП
- c) разработка ССП;
- d) выбор отделов организации для построение ССП
- e) каскадирование ССП;
- f) контроль выполнения стратегии.

8. ССП разрабатывается на период, соответствующий долгосрочному периоду стратегического планирования?

- a) *да*
- b) нет

9. Причинно-следственная цепь – это неудобный инструмент для доведения ССП до нижестоящих организационных уровней?

- a) да
- b) *нет*

10. Для чего строиться ССП?

Управление изменениями в государственном управлении

1. Методологические подходы к стратегическим изменениям в государственном управлении.

Методологические подходы к разработке стратегий развития, в первую очередь относятся к городским округам, однако могут быть использованы и при разработке стратегий для муниципальных образований других типов.

Планирование развития города, особенно долгосрочное, основывается на тщательном анализе, прогнозе и вероятностной оценке всего комплекса внутренних и внешних условий, моделировании развития событий для последующего принятия решений. Одной из наиболее существенных особенностей стратегического планирования развития городов в рамках рыночной экономики является высокий уровень внешней и внутренней неопределенности.

Чтобы выдерживать конкуренцию и успешно развиваться в современных условиях, городам необходимо: эффективно использовать свои внутренние возможности, позиционироваться на российском и мировом рынках, не ошибиться при выборе перспективной специализации, правильно спрогнозировать новые потребности и технологические прорывы, предусмотреть возможные глобальные события и тенденции в России и мире, способные перечеркнуть их стратегические замыслы. Все это должно быть учтено при разработке стратегии развития города.

Методология разработки стратегии социально-экономического развития города, наиболее приемлемая на современном этапе, строится на сочетании трех подходов:

1) экономико-математического подхода, предполагающего анализ существующих статистических данных о социально-экономическом развитии города, планов и программ развития хозяйствующих субъектов, выявление тенденций и ограничений развития с использованием многопараметрических экономико-математических моделей;

2) социолого-коммуникативного подхода, предполагающего за счет социологических процедур получить недостающую информацию, обеспечить вовлечение в процесс сбора информации, выявления проблем и перспектив развития города, выработку решений активной части городского сообщества и хозяйствующих субъектов;

3) сценарного подхода, предполагающего проведение качественного и количественного анализа возможных «развилки» и альтернатив развития города, определение наиболее вероятных сценариев его социально-экономического и пространственного развития, а также программы действий органов местного самоуправления, направленных на реализацию наиболее выгодных для города сценариев развития и снижения рисков неблагоприятных сценариев.

Сочетание данных подходов позволяет учесть как объективные, так и субъективные факторы развития города, преодолеть ограничения, связанные с запаздыванием предоставления, неполнотой и недостоверностью отдельных количественных данных и субъективностью качественных оценок, и получить в конечном итоге документ — «Стратегию социально-экономического развития города». Также разработать программу действий администрации города, позволяющую учитывать факторы неопределенности его развития и управлять рисками, обусловленными действиями внешних сил и субъектов.

Если первые два подхода в той или иной степени уже стали традиционными при разработке стратегий развития муниципальных образований в России, то сценарный подход часто реализуется в крайне упрощенном виде, что значительно снижает его полезность.

Фактически сценарный подход — не что иное, как вариант имитационного моделирования без применения жестких формализованных методов анализа. В частности, здесь не требуется увязывания всех гипотез в математическую модель, многие необходимые оценки ситуации могут быть получены на уровне вербальных обобщений.⁵⁴

⁵⁴ Маннапов Р.Г. Современный механизм муниципального управления / Р.Г. Маннапов - Самара: Самарский дом печати, 2007 - 361с

В то же время оценка и проработка различных вариантов развития не является самоцелью. В итоге она предполагает формирование комплекса предложений по тем или иным действиям. Прежде всего, это управленческие решения и мероприятия городского руководства. С учетом того, что стратегия есть продукт деятельности всего городского сообщества, она должна являться координирующим началом для всех других его субъектов — бизнеса, общественных структур, а также служить ориентиром для «внешних» контрагентов города — органов государственной власти регионального и федерального уровня, инвесторов и т.д. Принципиально важно при этом отметить, что сценарный подход позволяет до известной степени выстроить систему приоритетности городских программ, проектов и отдельных мероприятий.

Каждое муниципальное образование имеет право на свой подход к стратегическому управлению, в том числе и к определению формата стратегии как документа и к ее содержанию. Однако общие подходы к содержанию такого важного документа стратегического характера должны быть выдержаны, иначе вряд ли можно ожидать жизненности от стратегии.

В совокупности речь идет о знании внутренних закономерностей развития муниципального образования.

2. Анализ факторов, определяющих стратегические изменения в государственном управлении.

Проведем анализ факторов, которые определяют стратегические изменения в муниципальном образовании. Стратегия развития вносит существенные изменения в управление муниципальным образованием. Стратегические изменения муниципального образования в целом невозможны без изменений самих жителей МО и процедур управления ими в частности. Поскольку людские ресурсы являются главными и перерабатывают все остальные виды ресурсов (финансовые, информационные, материальные, энергетические, временные), то стратегические изменения людей определяют эффективность реализации стратегии муниципальных образований в целом.

Любое муниципальное образование является не только технико-экономической, но и социальной системой, поэтому трудности с внедрением новой стратегии развития связаны, прежде всего, со сложившейся культурой.

Данное обстоятельство говорит о том, что муниципальным образованиям в период стратегических изменений предпочтительно использовать рекомендации школы культуры, поскольку конечной целью органов МСУ является повышение отдачи от людей, живущих и работающих в каждом конкретном МО. А чтобы культура «работала» на повышение эффективности их деятельности и проявление заинтересованного участия в делах МО, она должна поддерживать стратегию его развития.⁵⁵

Важной предпосылкой начала любого изменения в муниципальном образовании служит тот факт, что эти перемены будут содействовать развитию его стратегии. Если же изменение лишь косвенно затрагивает стратегию, то возникают серьезные сомнения в его необходимости и полезности.

Реализация факторов, влияющих на муниципальную политику, в значительной мере определяется уровнем работы соответствующих муниципальных органов. В настоящее время структура этих органов не регламентирована и осуществляется в разных формах в зависимости от финансовых возможностей муниципального образования, сложившейся системы управления, сети образовательных учреждений, а также наличия необходимых специалистов.

⁵⁵ Гапоненко А.Л. Панкрухин А.П. Стратегическое управление М., 2009-472с.

Учебно-методические материалы для проведения семинарских и практических занятий

Тема 1. Основы стратегического управления

практическое занятие (4 часа(ов)):

Обсуждение преимуществ и недостатков подходов к стратегическому управлению в рамках различных школ.

Тема 2. Формирование и анализ стратегических альтернатив

практическое занятие (4 часа(ов)):

Формирование навыков применения методов стратегического анализа и планирования

Тема 3. Типология стратегий

практическое занятие (2 часа(ов)):

Обсуждение типологий стратегий.

Тема 4. Система сбалансированных показателей

практическое занятие (6 часа(ов)):

Практикум по составлению карты стратегических целей с использованием методологии системы сбалансированных показателей.

Тема 5. Управление изменениями в государственном управлении

практическое занятие (2 часа(ов)):

Обсуждение проблем управления изменениями в государственном управлении.

Тема 1. Понятие стратегии и стратегического управления

Семинар 1

Что такое стратегия. Определения стратегии. Найдите примеры понимания стратегии в соответствии с выделенными определениями.

Что такое стратегическое управление

Этапы развития стратегического управления. Эволюция взглядов на стратегическое управление. Чем стратегическое управление отличается от долгосрочного планирования.

Семинар 2

Сравнительный анализ школ стратегического управления.

Вопросы для обсуждения

В чем преимущества подхода к стратегическому управлению школы дизайна?

Какие недостатки школы дизайна?

В рамках каких школ выработаны подходы к преодолению недостатков школы дизайна?

В чем преимущества подхода к стратегическому управлению школы планирования?

В чем преимущества подхода к стратегическому управлению школы предпринимательства?

Тема 2. Методы стратегического планирования

Семинар 3

Проведение SWOT-анализа.

Семинар 4

Обучающиеся готовят доклады с описанием методов стратегического анализа. После выступлений происходит обсуждение возможностей и перспектив применения указанных методов для муниципального управления

Примерные темы для подготовки докладов:

PEST-анализ.

SWOT-анализ.

Анализ конкурентного окружения (5 сил конкуренции).

Отраслевой анализ. Кластерный анализ М. Портера

Бостонская матрица.

Матрица Мак-Кинзи.

Стержневые компетенции (К. Прахалад и Г. Хэмел)

Анализ видов деятельности в ценностной цепочке.

Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия.

Среда косвенного воздействия.

Структура организации и реализация стратегии.

Матрица ADL-LC

Стратегическое позиционирование

Тема 3. Типология стратегий

Семинар 5

Конкурентные стратегии М. Портера.

Стратегии роста.

Оборонительные и наступательные стратегии.

Функциональные стратегии.

Маркетинговые стратегии.

Инновационные стратегии.

Тема 3. Система сбалансированных показателей

Семинар 6

Обсуждение выделения проекций и их взаимодействия для формирования карты целей муниципального образования.

Сравнения подходов к стратегическому управления муниципальным образованием и корпоративного стратегического управления.

Семинар 7

Обсуждение формулирования финансовых и рыночных целей

Семинар 8

Обсуждение формулирования целей внутренних бизнес-процессов

Обсуждение формулирования целей развития и обучения

Семинар 9

Планирование организационных изменений.

Концепция эффективности.

Оценка стратегических изменений.

Контроль реализации стратегии. Корректировка стратегии.

«УТВЕРЖДЕНО»

Заседанием кафедры _____

Протокол № _____ от _____

Методические рекомендации для преподавателей,

**ведущих семинарские и практические занятия
по дисциплине «Стратегическое муниципальное управление»**

1. Каждое занятие необходимо начинать с контроля присутствия студентов на занятии. Отмечать присутствие студентов, вести рейтинг успеваемости необходимо в соответствующих предусмотренных для этого формах документов (журналах).

2. В начале каждого семинарского или практического занятия необходимо проводить небольшие контрольные работы (на 10-15 мин.) для выявления уровня изучения лекционного материала и выполнения заданий для самостоятельной работы по теме занятия, и только после этого целесообразно приступать к опросу и рассмотрению материалов занятия.

3. В соответствии с тематическим планом необходимо проводить контрольные работы на занятиях. Контрольные работы можно проводить в тестовой форме или форме небольших заданий. Вопросы и задания заранее студентам не предоставляются. Основой для тестов и заданий являются вопросы, которые рассматривались на лекциях, семинарских и практических занятиях, а также в процессе выполнения студентом самостоятельной работы. В связи с этим при рассмотрении вопросов необходимо делать акцент на тех аспектах, которые впоследствии будут выноситься на контрольные работы.

4. В конце каждого занятия необходимо довести до сведения студентов оценки, полученные за устные ответы. Оценки, полученные за контрольные работы, необходимо довести до сведения студентов в начале следующего занятия.

5. Занятия, проводимые в интерактивной форме, предполагают одновременную работу группы студентов (например, участие в обсуждении). Такие занятия требуют предварительной подготовки, поэтому целесообразно планировать распределение участников и довести это до сведения студентов. А также заранее определить какие аспекты будут оцениваться и по каким критериям. Эту информацию необходимо довести до сведения студентов с целью мотивации их участия в занятии.

«УТВЕРЖДЕНО»

**Методические рекомендации для студентов
по изучению дисциплины «Стратегическое муниципальное управление»**

Дисциплина «Стратегическое муниципальное управление» считается освоенной студентом, если он имеет положительные результаты **промежуточного и текущего контроля**. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области аудиторской деятельности и получил достаточно практических навыков осуществления аудиторских процедур.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым студентом,
- распределением тем докладов и сроки их представления,
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях)

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы.

Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме **необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия**, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса либо с контрольной работы, которая может проводиться по

лекционному материалу темы,

литературным источникам, указанным по данной теме

заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, что **бы до семинарского занятия**

изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники

выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения каждой темы проводится тематическая контрольная работа, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний.

Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к экзамену является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к экзамену выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен. Данные вопросы можно уточнить у преподавателя на консультации, которая проводится перед экзаменом.

Материалы для организации самостоятельной работы студентов

Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Понятие стратегии и стратегического управления	3	1-2	подготовка к устному опросу	6	устный опрос
2.	Тема 2. Формирование и анализ стратегических альтернатив	3	3-4	подготовка к реферату	18	реферат
4.	Тема 4. Целевая ориентация стратегических решений	3	6-8	подготовка к реферату	12	реферат
	Итого				36	

Задания и вопросы для самостоятельной работы студентов по темам

Тема 1. Понятие стратегии и стратегического управления

1. К. Эндрюс
2. Ф. Селзник
3. А. Чандлер
4. М. Гулд и Э. Кэмпбелл. Стратегический контроль
5. Г. Саймон
6. П. Корнер, А. Киники. Модель параллельной обработки информации.
7. Ч. Линдблом.
8. Дж. Куинн.
9. Р. Нельсон и С. Уинтер. Эволюционная теория
10. К. Прахалад и Г. Хемел. Стержневые компетенции.

11. Дж. Пфеффер и Г. Салансик
12. Г. Эстли и Ч. Фомбрум.
13. Э. Петтигрю Организационная культура
14. Э. Ренман и Р. Норманн
15. Б. Вернерфельд. Теория ресурсной базы
16. М. Ханнан и Дж. Фриман. Популяционная экология организаций
17. Д. Миллер
18. Р. Майлз и К. Сноу
19. Й. Доза и Г. Тенхайзер
20. Л. Болман и Т. Дил

Тема 2. Формирование и анализ стратегических альтернатив

1. Модель Мак-Кинси 7S
2. Анализ «GAP»
3. Метод PDS
4. Матрица Томсона-Стрикленда
5. Хофер и Шендель. Анализ эволюции рынка.
6. Матрица фирмы «Еврокип»
7. Стратегия голубого океана
8. Маркетинг города
9. Сетевые структуры и стратегические альянсы

Тема 3. Целевая ориентация стратегических решений

Выбор объекта для составления карты стратегических целей

Проведение стратегического анализа

Формирование целей финансовой проекции.

Формирование целей рыночной проекции.

Формирование целей проекции внутренних бизнес-процессов.

Формирование целей проекции инфраструктуры и развития.

**Методические наработки, касающиеся бально-рейтинговой системы оценки
знаний студентов**

Рейтинговая оценка формируется на основании текущего и промежуточного контроля. Рейтинг студента рассматривается как индивидуальная комплексная оценка успеваемости студента по дисциплине.

Рейтинговая система оценки знаний студентов используется с целью стимулирования самостоятельной систематической работы студентов, раскрытия их творческих способностей, дифференциации оценки знаний.

Рейтинговая система оценки знаний предназначена для повышения объективности и достоверности оценки уровня подготовки студентов и используется в качестве одного из элементов управления учебным процессом в ВУЗе.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Отчетность	экзамен
Количество баллов, выделенных на курс	100

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БАЛЛОВ ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ

Блоки	Контрольные точки	Баллы
1	Устный опрос	10
	Контрольная работа (тест)	15
	Карта стратегических целей	25
2	Итоговый контроль	50

РАБОЧИЙ ПЛАН

№ п/п	Вид работы	Срок отчетности	Баллы
Блок 1			
Текущая работа (Контрольная точка)			
1	Устный опрос	Октябрь 6 неделя	10
2	Контрольная работа (тест)	Ноябрь 10 неделя	15
3	Карта стратегических целей	Ноябрь 12 неделя	25
Блок 2			
Экзамен/зачет			
	Тест	Январь	50

Критерии оценки знаний по Блоку 2:

41 – 50 баллов выставляется студенту, если он: показывает глубокие и всесторонние знания по дисциплине в соответствии с учебной программой, основной и дополнительной литературой по предмету и требованиям соответствующих документов; самостоятельно, логически стройно и последовательно излагает учебный материал, демонстрируя умение анализировать различные научные взгляды, аргументировано отстаивать собственную научную позицию; творчески увязывает теоретические положения с практикой; обладает высокой культурой речи.

31-40 баллов выставляется студенту, если он: показывает твердые и достаточно полные знания дисциплины в соответствии с учебной программой, уверенно ориентируется в основной литературе по учебному предмету, знает требования соответствующих документов; самостоятельно и последовательно излагает учебный материал, предпринимает попытки анализировать различные научные взгляды и обосновывать собственную позицию, при этом допускает незначительные ошибки; умеет увязывать теоретические положения с практикой; отличается развитой речью

21-30 баллов выставляется студенту, если он: показывает твердые знания дисциплины в соответствии с учебной программой, ориентируется лишь в некоторых литературных источниках по предмету, знает отдельные требования соответствующих документов; учебный материал излагает репродуктивно, допуская некоторые ошибки; предпринимает попытки анализировать различные научные взгляды, обосновать собственную позицию по требованию преподавателя; с трудом умеет установить связь теоретических положений с практикой; речь не всегда логична и последовательна.

10-20 баллов выставляется студенту, если он: показывает фрагментарные знания дисциплины в соответствии с учебной программой, ориентируется лишь в одном литературном источнике по предмету, учебный материал излагает в основном читая конспекты, допуская частые ошибки; не предпринимает попытки анализировать различные научные взгляды, не умеет обосновать собственную позицию по требованию преподавателя; не умеет установить связь теоретических положений с практикой; речь слабо развита.

0 – 10 баллов выставляется студенту, если он: демонстрирует незнание основных положений дисциплины; не ориентируется в основных литературных источниках по предмету; не знает требований соответствующих документов; не в состоянии дать самостоятельный ответ на учебные вопросы, обосновать собственную позицию; не умеет устанавливать связь теоретических положений с практикой; речь слабо развита и маловыразительна.