

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 планирование на муниципальном уровне

(наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

направление подготовки: _____

(шифр и наименование образовательной программы)

Казань 2014 г.

Конспект лекций Содержание

<u>Понятие стратегии и стратегического управления</u>	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>Методы стратегического планирования</u>	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
8. Стратегические цели организации. Дерево целей.....	81
9. Сущность и особенность целевого подхода.....	89
Контрольный тест.....	95
Рекомендуемая литература.....	97
<u>Система сбалансированных показателей</u>	99
Контрольный тест.....	111
Рекомендуемая литература.....	113

<u>ПРИЛОЖЕНИЕ</u>	116
<u>Итоговый тест</u>	116
<u>Список рефератов</u>	129
<u>Вопросы на зачет</u>	130

Понятие стратегии и стратегического управления

[1. Сущность стратегии и ее отличие от оперативного управления](#)

[2. <<Пять П>> стратегии Минцберга](#)

[3. Основные школы стратегического управления \(по Минцбергу\)](#)

[4. Элементы стратегии](#)

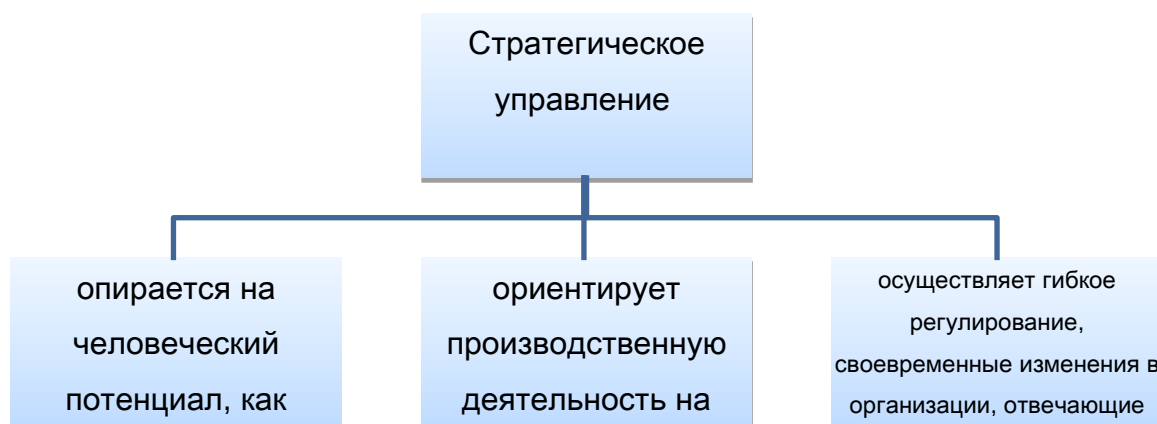
[5. Принятие решений на основе стратегии](#)

[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.



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

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.
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

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

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 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

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

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 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

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

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.

Все рассмотренные определения стратегии взаимосвязаны, ни одно из них не может считаться единственно верным. В каком-то смысле дефиниции самостоятельны, но по большому счету каждая из них немыслима без остальных. Не все планы становятся принципами поведения, и не все паттерны возникают на основе плана. Некоторые хитрые уловки не поднимаются до уровня позиции, тогда как некоторые стратегии представляют собой нечто большее, чем просто позиция, но все же меньшее, чем перспектива. Каждое определение стратегии добавляет нечто важное к нашему пониманию, ориентирует нас на то, чтобы задавать новые фундаментальные вопросы относительно природы организации в целом.

Таким образом, стратегия - не просто представление о том, как вести себя с противником или конкурентами на рынке (превалирующее в популярной литературе мнение). Вопросы стратегии заставляют нас обратиться к наиболее фундаментальным аспектам природы организации как инструмента коллективного восприятия 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)

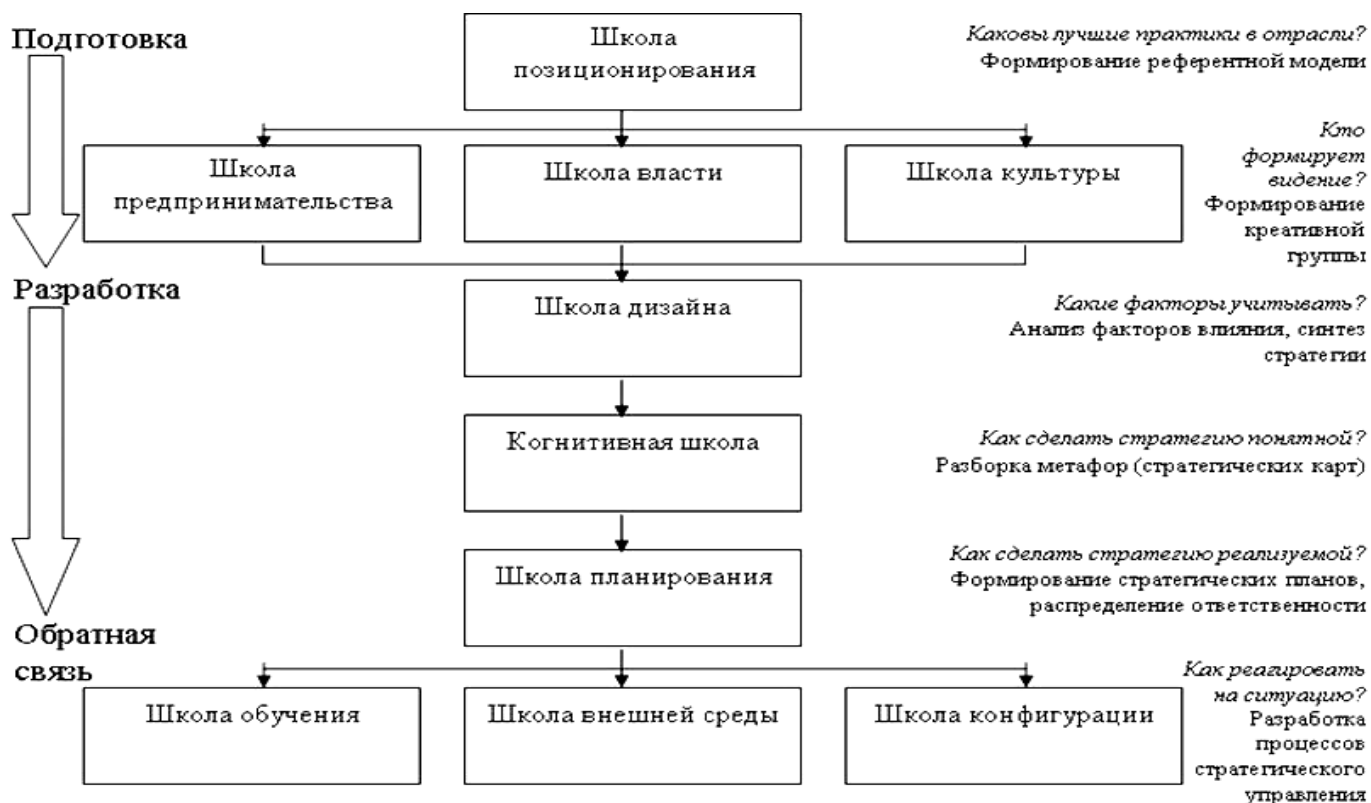
Основные задачи школ первого типа, т.е. предписывающих – это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно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



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,

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

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

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

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, Эстли. 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 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

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

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).

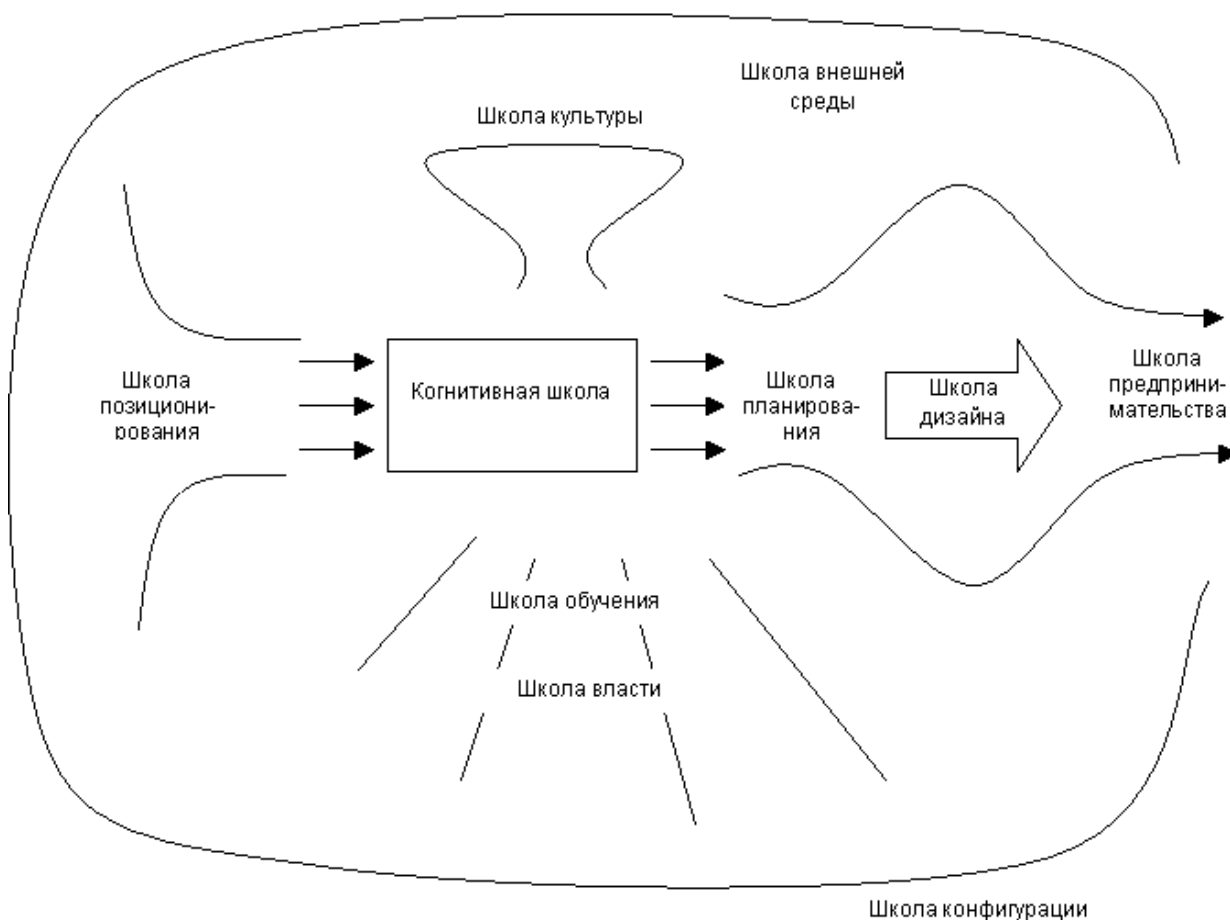
Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или по крайней мере тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент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

Ресурсные 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 должен⁹ 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.

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

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 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

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

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 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 друг 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 другу, 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 другу, что вы им соврали (чтобы он не считал вас "маменькиным сынком");
- 4) последовать совету друга.

3. Оцените сформулированные возможности выбора.

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

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:

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 долгосрочные 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

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

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

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

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;

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.

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

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

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, выполняма 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, 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.

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

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.
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;

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

- 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.

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.Асоффа и матрица Бостонской Консультативной Группы (BCG). После определения альтернативы развития она дорабатывается до стратегического плана.

Контрольный тест

1. Определите неправильное утверждение:

- А) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
- Б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
- В) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
- Г) *стратегическое управление даёт точную и детальную картину будущего.*

2. Исходным процессом стратегического управления является:

- А) определение миссии и целей;
- Б) выбор стратегии;
- В) *анализ среды;*
- Г) оценка и контроль стратегии.

3. К какой из школ по Минцбергу относится формирование стратегии как процесс осмысления:

- А) *школа дизайна;*
- Б) школа обучения;
- В) когнитивная школа;
- Г) школа культуры.

4. В какой из пяти стратегий по Минцбергу, стратегия создается заранее, до начала действий и ее намеренно разрабатывают с определенной целью?

- А) Стратегия как Прием;
- Б) Стратегия как Принцип действий;
- В) *Стратегия как План;*
- Г) Стратегия как Позиция;
- Д) Стратегия как Перспектива.

5. Какие три школы по Минцбергу относятся к «предписывающим школам»?

- А) -Школа власти;
- Школа культуры;
- Школа внешней среды;
- Б) -Школа дизайна;
- Школа планирования;
- Школа позиционирования.

6. Кто считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

- А)Виханский;
- Б)Минцберг;
- В)Ансофф.

7. Что это за определение: «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»?

- А)стратегия;
- Б)стратегический менеджмент;
- В)стратегическое управление.

8. Какой из основных школ стратегического менеджмента по Минцбергу относятся авторы Линдблом, Куэрт, Вэйк, Квинн, Прахалад, Хамел?

- А)школа обучения
- Б)школа планирования
- В)когнитивная школа

9. Как звучит первый этап стратегического управления?

- А) формулирование миссии и долгосрочных целей организации

Б) *анализ среды*

В) разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии развития организации

10. В каких годах был введен в обиход термин «стратегическое управление»?

А) 30-40 гг.

Б) 50-60 гг.

В) 60-70 гг.

Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2003. Гл. 1.2,2.1.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2004. Гл. 3.
3. Аникеев С. Н. Методика разработки плана маркетинга. — М.: Информ-Студио, 2003.
4. Бабинцев В.С. США: Приоритеты НТП: Научно-техническая политика и стратегия. - М: Наука 2003.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, И. М. Соколовой. — М.: Банки и биржи, Юнити, 2005. — С.13.
6. Бусыгин П. Стратегическое управление организацией. - М.: Эльф К - пресс,. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. Гл.5.
7. Грачев М. В., Соболевская А. А., Кузин Д. В., Стерлина А. Р. Капиталистическое управление: уроки 80-х. — М.: Экономика, 2003.
8. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: Маркетинг, 2003.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 2004.
10. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ - Дана, 2003.
11. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. - М.: Высшая школа экономики, 2003.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. - М.: «Банки и биржи» Издательское объединение «ЮНИТИ», 2004
13. Под ред. Уткина Э.А. Стратегическое планирование. - М. Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2003.
14. Хасби Д. Стратегический менеджмент. - М.: Контур, 2003.

Методы стратегического анализа

[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

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

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 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.



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

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 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

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

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,

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

являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

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

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

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.

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

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, 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

сдерживать 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

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

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.

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;
- наем;

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.

- 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
- 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



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.

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

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.

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

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. Wehrich, 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.

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,

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

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

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;

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;

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

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.

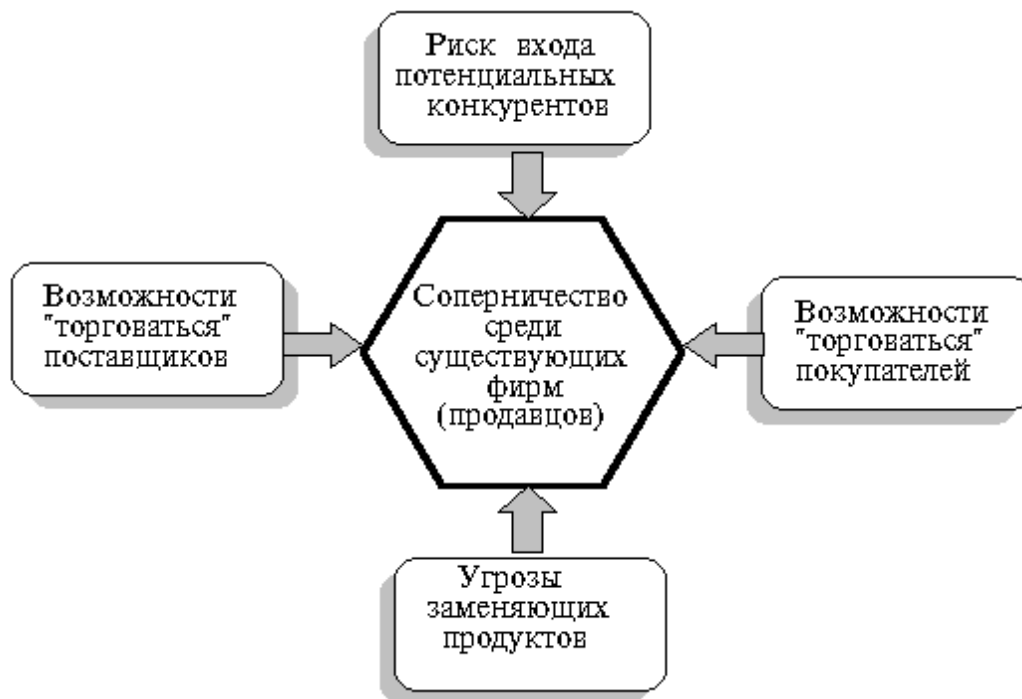


Рис.1. Модель "пяти сил" Портера

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
	<i>Высокие</i> Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны	Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности
	<i>Низкие</i> Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны	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 существует опасность ценовой войны.³³

Третьей портеровской силой является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших 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.

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

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.

8. 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 цель.

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

Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели³⁴:

Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

Маркетинг. Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

Производство. Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

Финансы. Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

³⁴ Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2002.

Управление персоналом. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

Менеджмент. Ключевая цель в этой области - определение критических сфер управленческого воздействия.

2. Критерии качества стратегических целей.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся³⁵:

- 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.

³⁵ Гертман М. Стратегический менеджмент: Пер. с франц. /Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Нева, 2003.

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 1³⁶.

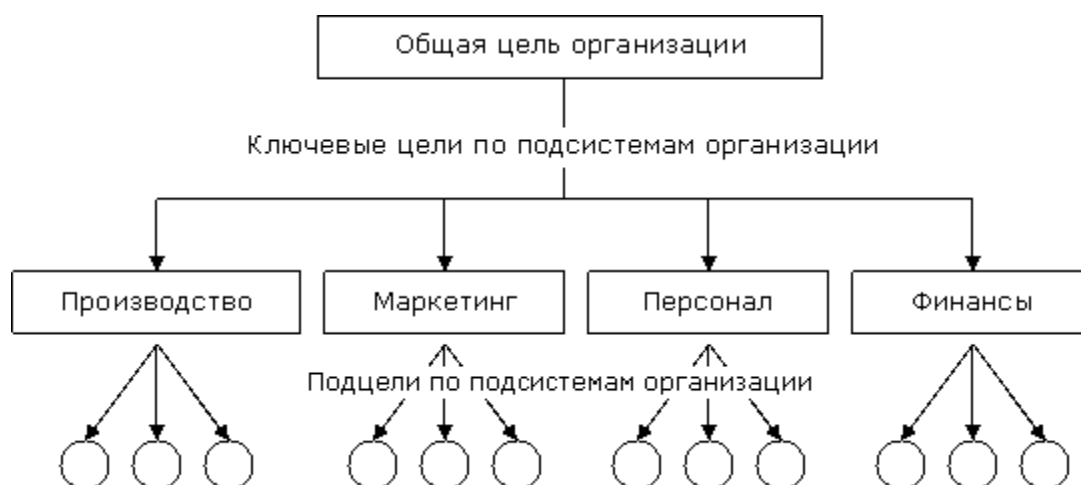


Рисунок 1. Иерархия целей организации

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

³⁶ Виханский О.С. Менеджмент. - М., 2005. - С. 232

- 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»³⁷.

4. Система целей. Модель целевого конфигулятора.

Из теории систем известно, что (перефразируем определение) средство для достижения цели есть система. Отсюда следует, что стратегия есть система достижения цели³⁸.

В начале 1980 годов А. И. Пригожин, рассматривая главные общеорганизационные цели, предложил три вида целей, не связанных между собой иерархией: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

Цели-задания отражают внешнее назначение организации (терминологии стратегического управления в данном случае больше соответствует выражение «миссия вовне»).

Цели-ориентации соответствуют общим интересам работников и могут быть реализованы через организацию (миссия вовнутрь).

³⁷ Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – С.69.

³⁸ Пригожин А.И. Цели организаций: стереотипы и проблемы // *Общественные науки и современность*. 2001. № 2. С. 5-19.

Цели-системы реализуют потребность структуры в равновесии, стабильности, целостности (точнее, цели по обеспечению системности организации, которая характеризуется структурой, совокупностью связей между частями системы) и т. д.

Отсюда следует, что система целей организации представляет собой «системный конфигуратор» – систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания. Попытаемся представить себе модель состава системы целей стратегического управления, которую затем преобразуем в модель структуры. Однако предварительно сделаем несколько замечаний, руководствуясь положениями системного анализа.

Любая деятельность носит целенаправленный характер. Видов деятельности у организации, как правило, несколько, поэтому и целей может быть несколько. Кроме того, различие целей приводит к разным определениям одних и тех же явлений (под определениями здесь понимается языковая модель какой-либо системы). Отмеченное свидетельствует о том, что цели организации могут лежать в нескольких пересекающихся плоскостях, причем точка (или линия) пересечения указанных плоскостей в общем виде будет отражать место нахождения совокупной (интегральной) цели организации.

Под целью здесь понимается «субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему».

Если теперь образ желаемого будущего спроецировать на окружающую исследуемый объект среду, то проекция будет представлять собой совокупность элементов среды, использование свойств которых позволяет достигать цели. Подобная проекция цели на среде представляет собой средство достижения цели – систему (совокупность взаимосвязанных элементов, которая обособлена от среды и взаимодействует с ней как целое).

Исходя из ранее данных определений, можно построить несколько подсистем на разных языках описания, характеризующих рассматриваемую цель.

Система целей показывает, что видение, миссия, объективная цель, стратегия характеризуют одну и ту же цель, в разных плоскостях (А, Б и В – графическая модель на рис. 1)³⁹.

Причем указанные характеристики цели занимают один и тот же (верхний) уровень иерархии.

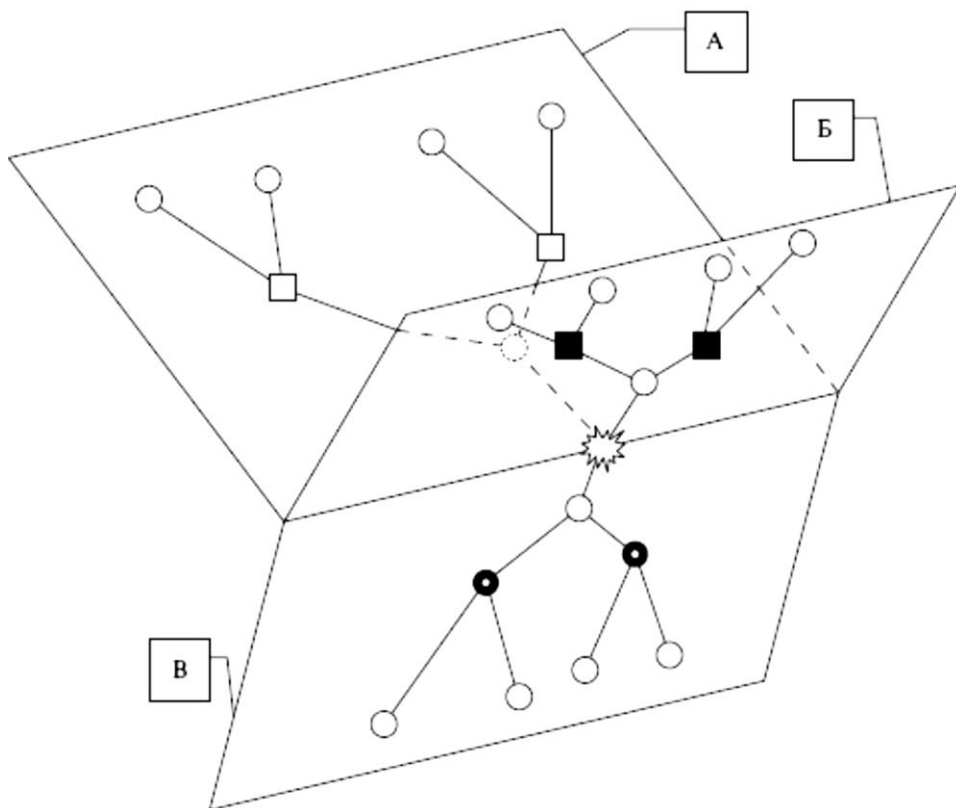


Рис. 1 Графическая модель целевого конфигуратора

Таким образом, рис. 1 иллюстрирует взаимосвязи основных целевых характеристик организации и позволяет сделать ряд выводов.

Стратегия есть система достижения цели организации.

Содержание стратегии есть отображение, проекция видения и объективной цели организации на саму организацию и окружающую ее среду.

Направленность стратегии определяется миссией, обращенной во внешнюю по отношению к организации среду и вовнутрь организации: в социальную структуру и структуру, обеспечивающую поддержание системных свойств организации.

³⁹. Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Н. Новгород: НКИ, 2000

Стратегия лежит в одной плоскости с оперативным управлением организацией, которое состоит из элементов внешней среды и слабо структурировано.

Цель организации есть система, подсистемы которой лежат в разных плоскостях, но объединены ею и через нее осуществляется связь между элементами разных подсистем.

5. Факторы, воздействующие на цели организации.

Цели организации, как и любой системы, формируются под воздействием многих факторов (рис. 2)⁴⁰, 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.

⁴⁰ Маркова В. Д., С. А. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005.

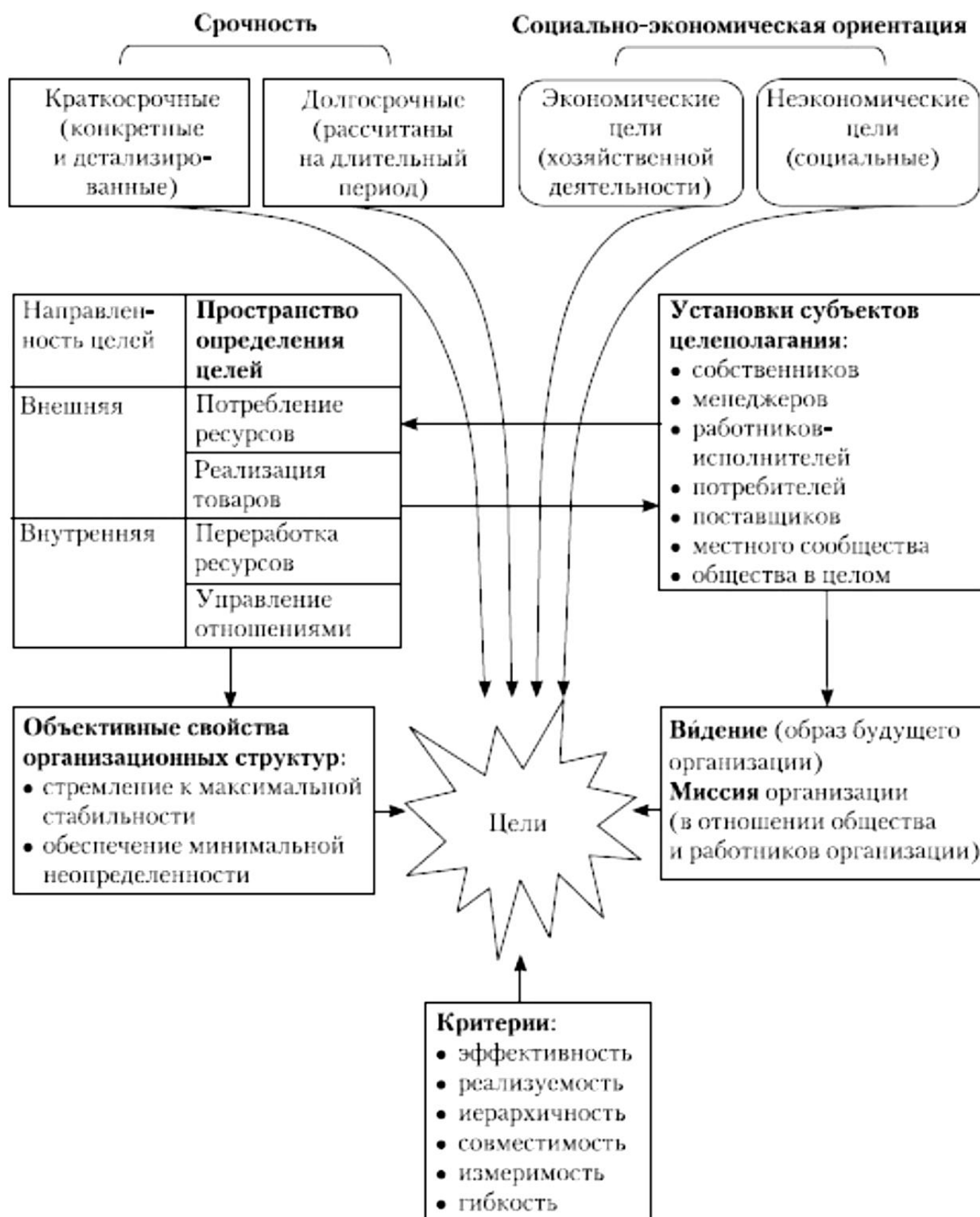


Рис. 2. Распределение факторов, влияющих на формирование целей

9. 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 предполагает⁴¹:

- 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.

⁴¹ Бизнес школа Эксперт. Управление по целям в системе менеджмента качества – <http://moscow-expert.ru/articles/article/14/index.html>

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 SMART⁴²:

- 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

⁴² Вадим Котельников. Управление на основе целей (MBO) — www.icsti.ru/rus_ten3/1000ventures/a/business_guide/mgmt_mbo_main.html

выполнения планов развития, анализ причин 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:

43

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 целевого управления является убежденность в том, что каждый человек внутри организации

⁴³ Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2004

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:

44

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

⁴⁴ Васильева Наталья. Целеполагание и управление по целям: истоки, основы, ошибки. - <http://www.aor.com./article/8>

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.

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.

Контрольный тест

1 Что такое «матрица Ансоффа»:

А) матрица, представляющая собой совокупность четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка;

Б) матрица, содержащая стратегии, различие которых первоначально определялось двумя факторами: степенью новизны или традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;

В) матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;

Г) матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (оказания услуги) и рыночной новизны или традиционности удовлетворяемой потребности.

2 Основная цель анализа внешней среды организации – это:

А) Сравнительный анализ конкурентных преимуществ;

Б) Выявление возможностей и угроз;

В) Анализ использования потенциала фирмы;

Г) Управление производственными процессами.

3 К основным факторам среды косвенного воздействия относятся:

А) поставщики;

Б) законы и государственные органы;

В) технология;

Г) конкуренты.

4 Основные цели анализа внутренней среды организации – это:

А) Сравнительный анализ конкурентных преимуществ;

Б) Выявление возможностей и угроз;

В) Анализ использования потенциала фирмы;

Г) Управление производственными процессами.

5 Организационный срез включает:

- А) выбор рынков сбыта и системы распродажи;
- Б) коммуникационные процессы;
- В) взаимодействие менеджеров и рабочих;
- Г) мотивацию и стимулирование труда.

6 Характеристика PEST-анализа

А) *это разновидность формализованного анализа данным инструментом стратегического анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации;*

Б) это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения;

В) при проведении данного анализа четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние;

Г) все ответы верны.

7 SWOT-анализ включает в себя:

а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

г) *все вместе взятое.*

8 Вид стратегического анализа, при котором поведение внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные, технологические, экономические, политические

А) SWOT-анализ;

Б) PEST-анализ;

В) SNW-анализ;

Г) PIMS-анализ.

9. Какое положение не характеризует выделенные Майклом Портером наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество для предприятия:

- А) новые технологии;
- Б) новые или изменившиеся запросы покупателей;
- В) появление нового сегмента отрасли;
- Г) *изменения в менеджменте предприятия.*

10 Методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса «Анализ пяти сил» была разработана Майклом Портером в:

- А) 1979 г;
- Б) 1899 г;
- В) 1944 г;
- Г) 1985 г.

Рекомендуемая литература

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент-учеб.пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7 издание.— СПб.: Питер, 2007.
3. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.— Минск: БГЭУ, 2009.— 307 с.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. – 328с.
5. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор-Пресс, 2003.
6. Гертман М. Стратегический менеджмент: Пер. с франц. /Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Нева, 2003.
7. Горностаева А. Н. Стратегический менеджмент Издательство: БГТУ 2004. 107с.
8. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 432 с.
9. Исмагилов Р.Ф. Стратегический менеджмент. – Уфа: УГНТУ, 2003. – 70с.
10. Каплан Роберт, Нортон Дейвид Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / 2-е изд., испр. и доп./ М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 320 с.
11. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. — СПб., 1996.
12. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачина Т. А. Стратегическое развитие организации. – М.: Кнорус, 2005.
13. Лапыгин Ю.Н. Эффективность стратегического управления. – Владимир: ВлГУ, 2004.
14. Парахина В. Н. и др. Стратегический менеджмент: Учебник/В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М.: Кнорус, 2005.
15. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

16. Панов А. И., Коробейников И. О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2004.
17. Родионова В. Н., Федоркова Н. В., Чекменев А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: РИОР, 2003.
18. Чернов В. А. Инвестиционная стратегия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
19. Шевчук Д. Стратегический менеджмент: конспект лекций. Издат.: ЭКСМО. 2009. 122 с.
20. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.

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
	Прибыльность продукта и клиента Процент прибыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность
Рост			

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).

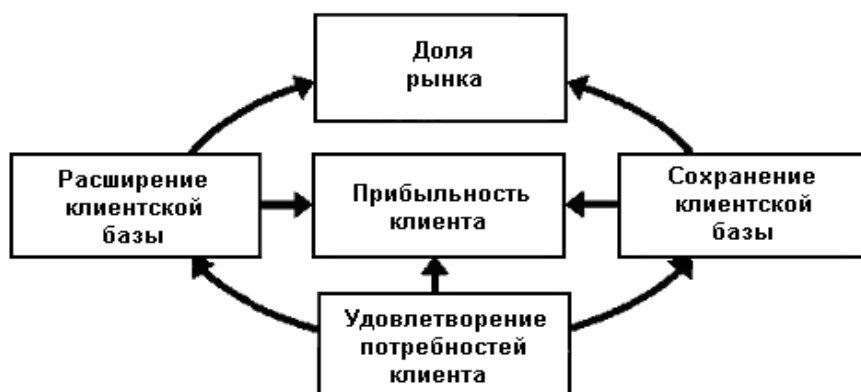


Рисунок 2. Клиентская составляющая – ключевые показатели.

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

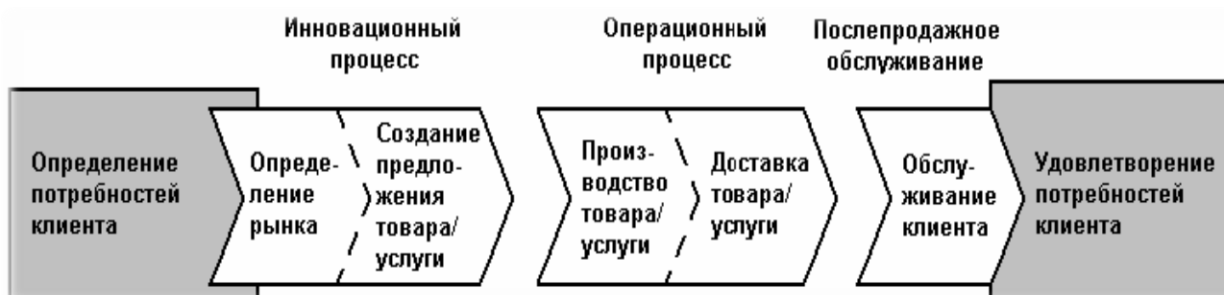


Рисунок 4. Составляющая внутренних бизнес-процессов

Инженеры Hewlett-Packard разработали показатель для оценки эффективности цикла разработки продукта — период безубыточности, ВЕТ (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 объект инвестиций несомненно важны, но они не являются самодостаточными. Компания должны вкладывать в развитие своей инфраструктуры — в людей, системы, процессы, - если он 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.

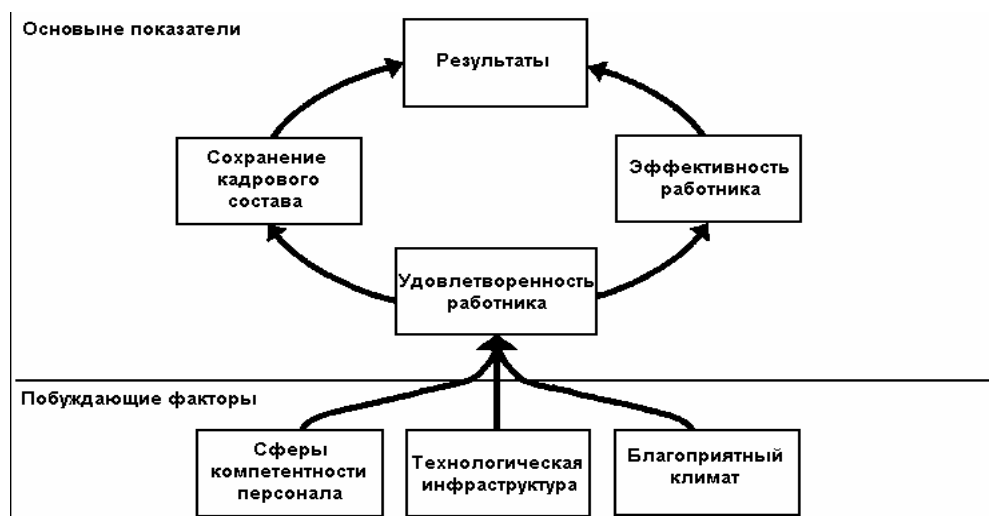


Рисунок 5. Составляющая обучения и развития

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 Нортоном и Капланом стратегических карт. Различия сводятся к определению места этих карт в ССП.⁴⁵

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

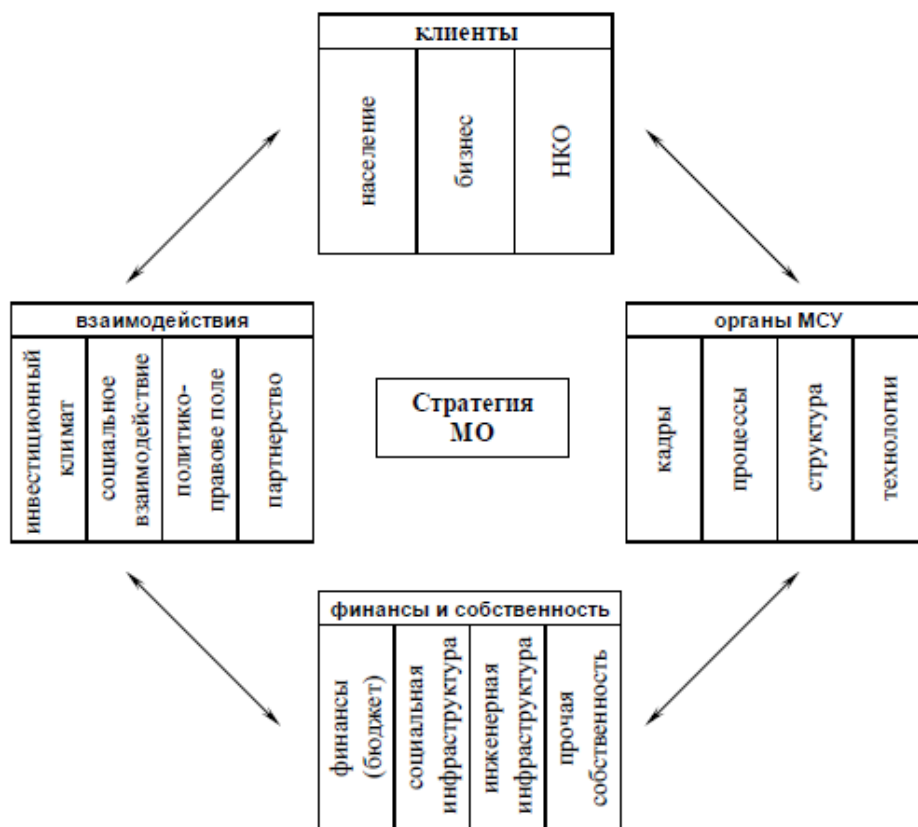
Кроме того, целесообразно объединить финансы МО и его собственность, находящуюся в управлении местных органов власти. Такое понимание приводит к

⁴⁵ 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.

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;

- с) 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?

Рекомендуемая литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2002.
2. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учеб. пособие. – М.: Дашков и К°, 2002.
3. А. Гершун, М. Горский. Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 400 с.
4. Бизнес школа Эксперт. Управление по целям в системе менеджмента качества – <http://moscow-expert.ru/articles/article/14/index.html>
5. Вадим Котельников. Управление на основе целей (MBO) – www.icsti.ru/rus_ten3/1000ventures/a/buslness_guide/mgmt_mbo_main.html
6. Васильева Наталья. Целеполагание и управление по целям: истоки, основы, ошибки. - <http://www.aor.com.ua/article/8>
7. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2004
8. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
10. Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор-Пресс, 2003.
11. Гертман М. Стратегический менеджмент: Пер. с франц. /Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб.: Нева, 2003.
12. Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприятием: Учеб. пособие – М.: Кнорус, 2005.
13. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачина Т. А. Стратегическое развитие организации. – М.: Кнорус, 2005.
14. Лапыгин Ю. Н., Лешин А. Е. Сбалансированная система показателей муниципалитета. – Владимир: ВлГУ, 2005.
15. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2001.
16. Юнити-Дана, 2001.

- 17.Маркова В. Д., С. А. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. –Новосибирск: Сибирское соглашение, 2005.
- 18.Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – Н. Новгород: НКИ, 19.2000.
- 20.Панов А. И., Коробейников И. О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2004.
- 21.Роберт С. КАПЛАН, Дейвид П. НОРТОН. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
- 22.Роберт С. КАПЛАН, Дейвид П. НОРТОН. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
- 23.Х. Рамперсанд. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

Контрольный тест

1. Какой этап является первичным в разработке стратегии?

- А) анализ возможных стратегий;
- Б) постановка целей;
- В) миссия;
- Г) разработка задач;

2. Подберите правильное определение понятию «инвестиционная привлекательность»:

- А) обобщающий результат, который позволяет сопоставить инвестиционные риски и инвестиционный потенциал территории;
- Б) результат, сопоставляющий инвестиционные риски;
- В) вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли;
- Г) процесс, включающий вложения в инвестиционный потенциал территории;

3. Стратегическое управление-это

- А) процесс контроля особой ответственности и системы стимулов;
- Б) вид управления, проявляющийся в конкретных целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, особой ответственности и системах стимулов;
- В) совокупность методов, осуществляющих системное управление;
- Г) осуществление государственной политики с целью контроля деятельности предприятий;

4. Что предполагает планирование стратегии?

- А) прогнозирование, бюджетирование стратегии;
- Б) выполнение таких подфункций, как планирование, разработка, внедрение стратегии;
- В) разработка стратегии и бюджетирование;
- Г) выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование;

5. Что отражает многоаспектность планирования?

А) многообразие проблем, которые решаются в процессе управления экономическим и социальным развитием общества;

Б) какую либо проблему управления, широко затрагивающую развитие общества;

В) нерешаемые проблемы, существующие в обществе;

Г) планирование решения социальных проблем;

6. Что является второй ступенью в процедуре стратегического планирования?

А) бюджетирование;

Б) прогнозирование;

В) программирование;

Г) проектирование;

7. Что предполагает принцип управляемости?

А) создание организационного аппарата и контроль над его деятельностью;

Б) управление и контроль над реализацией концепции социально-экономического развития;

В) создание организационного аппарата и инструктивных документов, регламентирующих порядок проведения и ответственность участников реализации концепции социально-экономического развития;

Г) внедрение концепции социально-экономического развития;

8. Сценарный подход — это:

А) вариант имитационного моделирования без применения жестких формализованных методов анализа;

Б) вариант имитационного моделирования с применением жестких формализованных методов анализа;

В) моделирование и анализ государственных программ;

Г) формализованные методы анализа;

9. Какие ресурсы являются наиболее значимыми и влияющими на стратегические изменения в муниципальном образовании?

А) человеческие (людские);

Б) финансовые;

В) информационные;

Г) материальные;

10. Чем определяется реализация факторов, влияющих на муниципальную политику?

А) уровнем работы соответствующих муниципальных органов;

Б) бюджетированием;

В) активной инвестиционной деятельностью;

Г) участием населения в муниципальной деятельности.

Рекомендуемая литература

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.);
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. №145-ФЗ (с изм. и дополнениями) // «Гарант»;
3. Гражданский кодекс Российской Федерации // СПС «Гарант»;
4. Налоговый кодекс Российской Федерации // СПС «Гарант»;
5. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации (с изм. и дополнениями) // СПС «Гарант»;
6. Федеральный закон от 21 июля 2005года №115-ФЗ О концессионных соглашениях (с изм. и дополнениями) // СПС «Гарант»;
7. Федеральный закон от 21 июля 2005года №108-ФЗ О Всероссийской сельскохозяйственной переписи (с изм. и дополнениями) // СПС «Гарант»;
8. Федеральный закон от 8 декабря 2003года №164-ФЗ Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности (с изм. и дополнениями) // СПС «Гарант»;
9. Бабич А.М., Павлова Л.Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 703 с.;
10. Барабашев Г.В. Местное самоуправление. Учебное пособие / Г.В. Барбашев - М.: Высшая школа, 2006 - 351с.;
11. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством/ А.Г. Воронин, В.А. Лапин, А.Н. Широков - М.: Знание, 2009 - 283с.;
12. Вахрин П.И., Нешиной А.С. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник. М.: «Дашков и К», 2005. - 340 с.;
13. Гапоненко А.Л. Панкрухин А.П. Стратегическое управление М.,2009-472с.;
14. Годин А.М., Максимова Н.С., Подпорина И.В. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник. М.: «Дашков и К», 2006. -- 568 с.;
15. Игониная Л.Л. Муниципальные финансы: Учеб. пособие М.: Экономист, 2007. - 330 с.;

16. Муниципальное право России: учебник для ВУЗов/ Под ред. А.Н. Костюкова М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007-687с.;
17. Маннапов Р.Г. Современный механизм муниципального управления / Р.Г. Маннапов - Самара: Самарский дом печати, 2007 - 361с.;
18. Парахина В.Н. Галлеев Е.В. Ганшина Л.Н. Муниципальное управление: учебное пособие М.:КНОРУС, 2007-496с.;
19. Стратегическое планирование: учебник для ВУЗов/ Под ред. Э.А. Уткина М.: ТАНДЕМ, 2006-440с.;
20. Филатов О.К. Козловских Т.Н. Цветкова Т.Н. Планирование, финансы, управление на предприятии: Практическое пособие М.: Финансы и статистика, 2004-384с.;

ПРИЛОЖЕНИЕ

Итоговый тест

1. Определите неправильное утверждение:

- А) при осуществлении стратегического управления основной упор делается на стратегическое планирование;
- Б) осуществление процесса стратегического управления требует больших затрат времени и ресурсов;
- В) стратегическое управление не может быть сведено к набору правил, процедур и схем;
- Г) стратегическое управление даёт точную и детальную картину будущего.

2. Исходным процессом стратегического управления является:

- А) определение миссии и целей;
- Б) выбор стратегии;
- В) анализ среды;
- Г) оценка и контроль стратегии.

3. К какой из школ по Минцбергу относится формирование стратегии как процесс осмысления:

- А) школа дизайна;
- Б) школа обучения;
- В) когнитивная школа;
- Г) школа культуры.

4. В какой из пяти стратегий по Минцбергу, стратегия создается заранее, до начала действий и ее намеренно разрабатывают с определенной целью?

- А) Стратегия как Прием;
- Б) Стратегия как Принцип действий;
- В) Стратегия как План;
- Г) Стратегия как Позиция;
- Д) Стратегия как Перспектива.

5. Какие три школы по Минцбергу относятся к «предписывающим школам»?

- А) -Школа власти;

- Школа культуры;
- Школа внешней среды;
- Б) -Школа дизайна;
- Школа планирования;
- Школа позиционирования.

6. Кто считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

- А)Виханский;
- Б)Минцеберг;
- В)Ансофф.

7. Что это за определение: «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»?

- А)стратегия;
- Б)стратегический менеджмент;
- В)стратегическое управление.

8. Какой из основных школ стратегического менеджмента по Минцбергу относятся авторы Линдблом, Куэрт, Вэйк, Квинн, Прахалад, Хамел?

- А)школа обучения
- Б)школа планирования
- В)когнитивная школа

9. Как звучит первый этап стратегического управления?

- А) формулирование миссии и долгосрочных целей организации
- Б)анализ среды

В) разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии развития организации

10. В каких годах был введен в обиход термин «стратегическое управление»?

А) 30-40 гг.

Б) 50-60 гг.

В) 60-70 гг.

11. Что такое «матрица Ансоффа»:

А) матрица, представляющая собой совокупность четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка;

Б) матрица, содержащая стратегии, различие которых первоначально определялось двумя факторами: степенью новизны или традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;

В) матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;

Г) матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (оказания услуги) и рыночной новизны или традиционности удовлетворяемой потребности.

12. Основная цель анализа внешней среды организации – это:

А) Сравнительный анализ конкурентных преимуществ;

Б) Выявление возможностей и угроз;

В) Анализ использования потенциала фирмы;

Г) Управление производственными процессами.

13. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся:

А) поставщики;

Б) законы и государственные органы;

В) технология;

Г) конкуренты.

14. Основные цели анализа внутренней среды организации – это:

А) Сравнительный анализ конкурентных преимуществ;

Б) Выявление возможностей и угроз;

- В) Анализ использования потенциала фирмы;
- Г) Управление производственными процессами.

15. Организационный срез включает:

- А) выбор рынков сбыта и системы распродажи;
- Б) коммуникационные процессы;
- В) взаимодействие менеджеров и рабочих;
- Г) мотивацию и стимулирование труда.

16. Характеристика PEST-анализа

А) это разновидность формализованного анализа данным инструментом стратегического анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации;

Б) это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения;

В) при проведении данного анализа четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние;

Г) все ответы верны.

17. SWOT-анализ включает в себя:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

18. Вид стратегического анализа, при котором поведение внешней среды удобно анализировать и соответственно проектировать будущую стратегию организации, если адекватно оценить воздействие на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные, технологические, экономические, политические

- А) SWOT-анализ;
- Б) PEST-анализ;
- В) SNW-анализ;
- Г) PIMS-анализ.

19. Какое положение не характеризует выделенные Майклом Портером наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество для предприятия:

- А) новые технологии;
- Б) новые или изменившиеся запросы покупателей;
- В) появление нового сегмента отрасли;
- Г) изменения в менеджменте предприятия.

20. Методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса «Анализ пяти сил» была разработана Майклом Портером в:

- А) 1979 г;
- Б) 1899 г;
- В) 1944 г;
- Г) 1985 г.

21. Выберите основные виды конкурентной стратегии по М. Портеру:

- а) стратегия динамического роста;
- б) дифференцирования;
- в) фокусирования;
- г) стратегия низких издержек;
- д) диверсификации

22. На какой рынок ориентирована стратегия дифференциации?

- а) массовый;
- б) рыночный сегмент, ниша

23. Рыночными предпосылками использования стратегии фокусирования являются:

- а) разнообразие потребностей покупателей;
- б) ограниченность ресурсов фирмы;
- в) наличие емкого сегмента с неудовлетворенным спросом;
- г) массовый спрос на продукцию фирмы

24. Заполните таблицу. Бостонская матрица

Относительная доля рынка Темп роста рынка	Высокая	Низкая
Высокий		
Низкий		

25. Выделите основные типы идеального портфеля корпоративных стратегий:

- а) портфель издержек;
- б) портфель прибыли;
- в) портфель ценных бумаг;
- г) «деловой» портфель;
- д) портфель роста;
- е) сбалансированный портфель

26. Заполните пробел.

_____ 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.

27. Заполните пробел.

_____ 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.

28. Заполните пробел.

_____ - 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.

29. Какие виды оборон включает в себя Оборонительная стратегия?

30. Выберите неправильный вариант.

Основными типами наступательной стратегии являются:

- а) противопоставление сильным сторонам конкурентов и превосходство над ними;
- б) применение материалов высокого качества;
- в) интенсивная работа с потребителями;
- г) создание имиджа организации или продукта, с лучшей стороны отличающей их от конкурентов.
- д) использование слабых сторон конкурентов;
- е) захват свободных пространств (предполагается маневрировать вокруг конкурентов и первым занять свободную рыночную территорию);
- ж) упреждающие удары (отбивают у конкурентов желание копировать стратегии данной фирмы).

31. Заполните пробел.

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

(Позиционирование)

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

- д) Положение на рынке; инновации; управление персоналом; инвестиции; бюджет; выпуск продукции; реклама.
- е) Положение на рынке; инновации; маркетинг; производство; финансы; управление персоналом; менеджмент.

- f) Положение на рынке; маркетинг; менеджмент; инвестиции; экономика; управление персоналом.

33. Что не относятся к характеристикам целей организации:

- f) достижимость;
g) противоречивость;
h) конкретность и неизмеримость;
i) четкость и краткость;
j) горизонт планирования.

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

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

35. Какова структура целей организации?

36. Понятие «системный конфигурактор» означает

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

37. Сколько уровней имеет ССП:

- e) 3
f) 4
g) 5
h) 6

38. Из каких этапов осуществляется ССП:

- g) подготовка к разработке ССП;

- h) сбор информации для ССП
- i) разработка ССП;
- j) выбор отделов организации для построение ССП
- k) каскадирование ССП;
- l) контроль выполнения стратегии.

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

- c) да
- d) нет

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

- c) да
- d) нет

41. Какой этап является первичным в разработке стратегии?

- А) анализ возможных стратегий;
- Б) постановка целей;
- В) миссия;
- Г) разработка задач;

42. Подберите правильное определение понятию «инвестиционная привлекательность»:

- А) обобщающий результат, который позволяет сопоставить инвестиционные риски и инвестиционный потенциал территории;
- Б) результат, сопоставляющий инвестиционные риски;
- В) вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли;
- Г) процесс, включающий вложения в инвестиционный потенциал территории;

43. Стратегическое управление-это

- А) процесс контроля особой ответственности и системы стимулов;

Б) вид управления, проявляющийся в конкретных целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, особой ответственности и системах стимулов;

В) совокупность методов, осуществляющих системное управление;

Г) осуществление государственной политики с целью контроля деятельности предприятий;

44. Что предполагает планирование стратегии?

А) прогнозирование, бюджетирование стратегии;

Б) выполнение таких подфункций, как планирование, разработка, внедрение стратегии;

В) разработка стратегии и бюджетирование;

Г) выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование;

45. Что отражает многоаспектность планирования?

А) многообразие проблем, которые решаются в процессе управления экономическим и социальным развитием общества;

Б) какую либо проблему управления, широко затрагивающую развитие общества;

В) нерешаемые проблемы, существующие в обществе;

Г) планирование решения социальных проблем;

46. Что является второй ступенью в процедуре стратегического планирования?

А) бюджетирование;

Б) прогнозирование;

В) программирование;

Г) проектирование;

47. Что предполагает принцип управляемости?

А) создание организационного аппарата и контроль над его деятельностью;

Б) управление и контроль над реализацией концепции социально-экономического развития;

В) создание организационного аппарата и инструктивных документов, регламентирующих порядок проведения и ответственность участников реализации концепции социально-экономического развития;

Г) внедрение концепции социально-экономического развития;

48. Сценарный подход — это:

А) вариант имитационного моделирования без применения жестких формализованных методов анализа;

Б) вариант имитационного моделирования с применением жестких формализованных методов анализа;

В) моделирование и анализ государственных программ;

Г) формализованные методы анализа;

49. Какие ресурсы являются наиболее значимыми и влияющими на стратегические изменения в муниципальном образовании?

А) человеческие (людские);

Б) финансовые;

В) информационные;

Г) материальные;

50. Чем определяется реализация факторов, влияющих на муниципальную политику?

А) уровнем работы соответствующих муниципальных органов;

Б) бюджетированием;

В) активной инвестиционной деятельностью;

Г) участием населения в муниципальной деятельности.

Темы рефератов

1. Школа дизайна
2. Школа планирования
3. Школа позиционирования
4. Школа предпринимательства
5. Когнитивная школа
6. Школа обучения
7. Школа власти. Политические игры в организации (М. Зальд и М. Бергер)
8. Школа культуры
9. Школа внешней среды
10. Школа конфигурации
11. Стержневые компетенции (К. Прахалад и Г. Хэмел)
12. Матрица Томсона-Стрикленда
13. Изучение профиля конкурентных позиций
14. Матрица ADL-LC
15. Стратегии развития бизнеса по Котлеру
16. Концепция жизненного цикла организации Адизеса
17. Типология оргструктур Г. Минцберга
18. Оборонительная стратегия.
19. Наступательная стратегия.
20. Стратегическое управление в условиях слабых сигналов.
21. Стратегическое планирование развития территории
22. Управление стратегическими изменениями
23. Разновидности инновационных стратегий
24. Разновидности маркетинговых стратегий
25. Стратегемы Сунь-Цзы
26. Концепция голубого океана

Вопросы на зачет

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. Стратегический анализ.
6. Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия. Среда косвенного воздействия.
7. Внутренний анализ.
8. Принятие решений на основе стратегии.
9. PEST-анализ.
10. SWOT-анализ.
11. Анализ видов деятельности в ценностной цепочке.
12. Анализ конкурентного окружения.
13. Отраслевой анализ.
14. Стержневые компетенции, генерические и гибридные стратегии.
15. Генерические (разовые) стратегии М.Портера.
16. Структура организации и реализация стратегии.
17. Бостонская матрица.
18. Классификация стратегий.
19. Формирование стратегического портфеля.
20. Стратегия лидерства в снижении издержек.
21. Оборонительная стратегия.
22. Наступательная стратегия.
23. Иерархия стратегии предприятия.
24. Стратегическое управление в условиях слабых сигналов.
25. Стратегии дифференцирования
26. Стратегическое позиционирование
27. Глобальные стратегии
28. Система сбалансированных показателей

Учебно-методические материалы для проведения семинарских и практических занятий

Тема 1. Понятие стратегии и стратегического управления

практическое занятие (4 часа(ов)):

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

Тема 2. Методы стратегического планирования

практическое занятие (6 часа(ов)):

Формирование навыков применения методов стратегического анализа и планирования

Тема 3. Система сбалансированных показателей

практическое занятие (12 часа(ов)):

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

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

Семинар 5

Тема 3. Система сбалансированных показателей

Семинар 6

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

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

Семинар 7

Обсуждение формулирования финансовых целей

Семинар 8

Обсуждение формулирования рыночных целей

Семинар 9

Обсуждение формулирования целей внутренних бизнес-процессов

Семинар 10

Обсуждение формулирования целей развития и обучения

Семинар 11

Выступления обучающихся с разработанными картами стратегических целей

Обсуждение работ

«УТВЕРЖДЕНО»

Заседанием кафедры _____

Протокол № _____ от _____

**Методические рекомендации для преподавателей,
ведущих семинарские и практические занятия
по дисциплине «Стратегическое планирование на муниципальном уровне»**

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»

Заседанием кафедры _____

Протокол № _____ от _____

**Методические рекомендации для студентов
по изучению дисциплины «Стратегическое планирование на
муниципальном уровне»**

Дисциплина «Стратегическое планирование на муниципальном уровне» 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		подготовка к устному опросу	4	устный опрос

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
2.	Тема 2. Методы стратегического планирования	3		подготовка к устному опросу	8	устный опрос
3.	Тема 3. Система сбалансированных показателей	3		подготовка к творческому заданию	28	творческое задание
	Итого				40	

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. Методы стратегического планирования

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. Система сбалансированных показателей

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.