МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**к.э.н., доцент Полушкин О.А.**

***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

Курс лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов специальности 08.05.07 – «Менеджмент организации» специализаций «Производственный менеджмент», «Предпринимательство», «Инновационный менеджмент»

Москва – 2007г.

***ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ***

*1. ПРЕДПОСЫЛКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ*

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960—70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления [1]:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.
2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.
3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.
4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

***1.1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ***

*Стратегическое управление* — *процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.*

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. **Стратегия** — это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рис. 1.

С учетом отмеченных особенностей *стратегическое управление* — *это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.*



* + 1. ***Функции стратегического управления.***

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

*Планирование стратегии* предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

*Организация выполнения стратегических планов* предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

*Координация действий* менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

*Мотивация* как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

*Контроль* состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

***Определение сущности стратегического управления.*** Главная цель стратегического управления — развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

Таким образом, *сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.*

***Особенности стратегических решений.*** Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

1. инновационный характер;
2. направленность на перспективные цели и возможности;
3. сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
4. субъективность оценки;
5. необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения — это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

ПРИМЕР 1

Выход на новые рынки сбыта является стратегическим решением, которое направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; предполагает несколько альтернативных вариантов реализации (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); успех в его реализации зависит от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов. При этом объективно оценить целесообразность данного решения до получения конкретных результатов не представляется возможным.

Стратегическое управление основано на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе.

***1.1.2 ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ***

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие этапы:

1. бюджетно-финансовый контроль;
2. управление на основе экстраполяции;
3. предвидение изменений;

• управление на основе гибких экстренных решений. Первый этап, 1900—1950 гг. — *управление на основе бюджетно-финансового контроля {постфактум),* для которого характерны:

1. внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
2. отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап, 1951—1960 гг., — *управление на основе экстраполяции.* Бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап, 1961—1980 гг., — *управление на основе предвидения изменений* и определение реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

1. отход от экстраполирования оценок;
2. учет изменчивости факторов деятельности;
3. анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
4. поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
5. альтернативность решений.

Четвертый этап, с начала 1980-х гг. по настоящее время, — *управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление),* когда многие важные задачи, возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть. Отличительные черты такой системы управления:

1. акцент на внедрение стратегических решений **и** интеграцию управленческих действий;
2. децентрализация и демократизация управления;
3. рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
4. рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
5. использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

Сравнительная характеристика рассмотренных систем корпоративного управления представлена в табл. 1.

Сменяющие друг друга системы управления ориентированы на растущий уровень нестабильности среды и все меньшую предсказуемость будущего. Таким образом, возникновение и практическое использование приемов стратегического управления можно рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.

#### Таблица 1

##### Сравнительные характеристики систем управления [11]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Управление на основе контроля | | Управление на основе экстраполяции | | Управление на основе предвидения изменений | Стратегическое управление |
| Допущения | Прошлое повторяется | | Тенденции сохраняются | | Новые явления/тенденции предсказуемы | Частичная предсказуемость по слабым сигналам |
| Тип изменений | Медленнее реакции фирмы | | Сравним с реакцией фирмы | | | Быстрее реакции фирмы |
| Процесс | Циклический | | | | | Реальное время |
| Основа управления | Конт-роль отклонений, комплексное управление | Целевое управление | | Стратегический анализ | | Учет развития рынка и внешней среды |
| Акцент в управлении | Стабильность / реактивность | Предвидение | | Исследование | | Творчество |
| Период | С 1900 г. | С 1950-х гг. | | С 1960-х гг. | | С 1980-х гг. |

***1.4. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА И ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ***

***Составляющие стратегического управления.***

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 2).

1. *Видение* — это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.
2. *Сфера бизнеса* — вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.
3. *Миссия, или общественно значимая роль,* предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.
4. *Стратегия* - интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

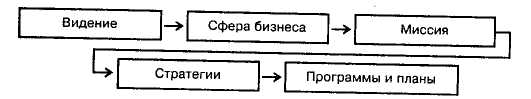


Рис. 2. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

5*. Программы и планы —* это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

*Этапы стратегического управления.* Основные этапы стратегического управления:

1. анализ среды;
2. определение миссии и целей организации;
3. формирование и выбор стратегии;
4. реализация стратегии;
5. оценка и контроль выполнения стратегии.

*Анализ среды* является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

*Процесс определения миссии и целей* состоит из трех подпроцессов:

1. формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
2. определение долгосрочных целей;

• определение среднесрочных целей.

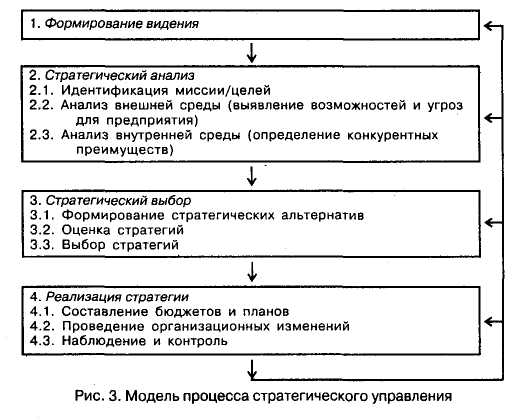
*Формулирование и выбор стратегии* предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

*Реализация стратегии* является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

1. цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
2. руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
3. в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

*Результаты* реализации стратегии *оцениваются,* и с *помощью системы обратной связи осуществляется контроль* деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления (рис. 3). Как видно из схемы, процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.



***1.4.1. ОБЪЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ***

***Характеристика объектов стратегического*** *управления.* Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уров­ням предприятия:

1. *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).
2. *Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса),* т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или не­скольких сегментах целевого рынка.

Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. *Сегмент* — *это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.* Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

1. стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
2. бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
3. деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основная задача стратегической единицы бизнеса — достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

3. *Функциональная сфера деятельности,* или *подразделение,* — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг финансы и др.).

*Концепция стратегического управления Венсила- Лагранжа.* Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа:

1. структуризация целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
2. определение необходимых ресурсов и разработка вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
3. распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);
4. наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения (А — корпоративный уровень, В — бизнес-уровень, С — функциональный уровень) приведено на рис. 4. Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии.

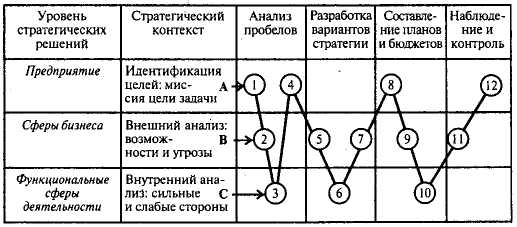


Рис. 4. Модель процесса стратегического управления

(Vencil R.T./P.Lagrange):

1. Уяснение корпоративных целей и структуризация.
2. Прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями.

3. Установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия.

4. Корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей.

5, 6. Разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях.

1. Консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений.
2. Выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей.

9,10. Распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии.

11,12. Наблюдение и контроль за использованием ресурсов.

* + 1. ***ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И БИЗНЕСОМ.***

*ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ*

***Стили организационного поведения.*** Одна из первых концепций стратегического управления базировалась на представлении о том, что различные типы поведения организации требуют существенно различных организационных структур и управления. Все разнообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей — приростного и предпринимательского.

*Приростный стиль поведения* отличается постановкой «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Активные действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

*Предпринимательский стиль поведения* отличается стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы, и из них выбирается оптимальная.

***Взаимосвязь между стилями поведения и видами управления.*** Имеет место тесная взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления. Стратегическое управление требует предпринимательского поведения. Конечным результатом стратегического управления является си­стемный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность к переменам во внешней среде.

Задачи руководителя, занимающегося стратегическими проблемами, состоят в том, чтобы:

• выявить необходимость и провести стратегические изменения;

1. создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
2. отобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

Оперативное управление, в отличие от стратегического, занимается использованием существующей позиции предприятия и основано на приростном стиле поведения. Руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал организации в реальную прибыль. В числе его основных задач:

1. определение общих оперативных задач;
2. мотивация, координация и контроль в процессе выполнения текущих задач.

В первой половине XX в. стратегическое и оперативное управление, а также соответствующие им стили поведения выступали для организации как альтернативные. В настоящее время организации все больше нуждаются в одновременном исполь­зовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления. Отличие стратегического управления от оперативного, по существу, определяется различиями между рассмотренными типами организационного поведения.

**1.5. АНАЛИЗ ФУНКЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ И ПОЛНОМОЧИЙ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРИНИМАЮЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.**

*ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ*

*Проблемы стратегического управления.* Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений на использование:

1. в силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
2. оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;
3. организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств; предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

*Переход к стратегическому управлению.* Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

• высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура;

• широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;

• наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Поэтому использование принципов стратегического управления на российских предприятиях предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ. Главные направления этой работы:

1. Создание системы стратегического информационного обеспечения предприятий.
2. Разработка достаточно простых моделей стратегического анализа, позволяющих выяснить причины кризисного состояния, перспективы развития отрасли и выработать реальные стратегии выживания.

3. Подготовка и переподготовка кадров в области стратегического управления.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие характеристики, помогают понять, что для достижения успеха организацией нужно управлять?

А) ресурсы,

Б) зависимость от внешней среды,

В) горизонтальное разделение труда,

Г) подразделения,

Д) вертикальное разделение труда,

Е) необходимость управления,

Ж) общие факторы в работе руководителей,

З) управленческая деятельность,

И) роли руководителя.

Ответ: «А», «Б», «В», «Г», «Д», «Е», «Ж»

2. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации?

А) когда есть хотя бы миссия,

Б) когда есть два составляющих: миссия и цели,

В) когда есть хотя бы цель (и).

Ответ: «Б»

3. Что подразумевается под понятием «иерархия целей» в экономической организации и какую роль оно играет в менеджменте?

А) подчинение одной цели другой,

Б) дерево целей, посредством которого описывается их упорядоченная иерархия (осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели).

Ответ: «Б»

4. Каковы главные критерии качества целей организации?

А) квалифицированный персонал,

Б) конкретность и измеримость,

В) горизонт планирования,

Г) достижимость,

Д) непротиворечивость.

Ответ: «Б», «В», «Г», «Д»

5. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?

А) Создание ценности и ее превращение в прибыль,

Б) Стоимость бизнеса или прибыль акционера,

В) Предполагаемый уровень знания о бизнес среде,

Г) наличие капитала.

Ответ: «А», «Б», «В»

1. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий.

А) Миссия – это цель предприятия,

Б) Миссия – это философия бизнеса,

В) Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.

Ответ: «В»

7. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?

А) устойчивость,

Б) отличительность,

В) предложение конкурентного преимущества,

Г) использование связей между организацией и окружающей средой,

Д) видение,

Е) знание стратегии конкурента,

Ж) высокий уровень подготовки менеджеров и руководителей.

Ответ: «А», «Б», «В», «Г», «Д»

8. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональ-ным сферам деятельности предприятия.

А) маркетинг - ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на Х %;

Б) финансы - увеличить рентабельность с Х1 до Х2 % к концу года;

В) кадры - ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Г) маркетинг – изучение рынка и спроса.

Ответ: «А», «Б», «В»

9. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?

А) культура корпорации,

Б) сложный ком­плекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми чле­нами конкретной организации и задающих общие рамки поведе­ния, принимаемые большей частью организации,

Ответ: «Б»

10. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия.

А) диагностика причин возникновения проблем,

Б) оценка важности возникших проблем, а так же поиск пути их решения,

В) подбор кадров для реализации стратегии компании,

Г) весь процесс управления организацией.

Ответ: «А», «Б», «В»

***Вопросы для контроля***

1. Стратегический менеджмент – это:

А) процесс принятия решений;

Б) наука об управлении сложными объектами;

В) наука и технология стратегического управления;

Г) искусство.

Ответ: «В»

2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

А) планирование, организацию, руководство и контроль;

Б) прогнозирование, планирование, организацию, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;

В) социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию.

Ответ: «Б»

3. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

А) организационные;

Б) социальные;

В) экономические;

Г) юридические;

Д) исследование и развитие;

Е) политические.

Ответ: «А», «Б», «В», «Г»

4. Основными элементами цикла стратегического менеджмента являются:

А) структура организации;

Б) выбор и обоснование миссии;

В) анализ результатов и выполнение решений.

Ответ: «Б», «В»

5. Цели организации должны:

А) задавать общие направления функционирования организации;

Б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;

В) иметь конкретные сроки выполнения;

Г) определять ответственных за достижение определенных целей.

Ответ: «Г»

6. Миссия организации – это:

А) основная характеристика продукции бизнеса;

Б) качественно выраженная совокупность основных целей и предприниматель-ских намерений;

В) концепция смысла существования организации.

Ответ: «Б»

7. Философия организации – это:

А) основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации;

Б) качественные цели организации;

В) то же, что и миссия.

Ответ: «А»

8. Стратегии организации нацелены в основном на:

А) поведение на рынке;

Б) внутреннее совершенствование;

В) организационно – функциональное развитие в сочетании с продуктово-рыночным.

Ответ: «В»

9. Стратегический менеджмент относится только к:

А) высшему руководству организации;

Б) уровням стратегических зон хозяйствования;

В) всем уровням руководства (менеджмента) организации.

Ответ: «В»

10. Целеполагание организации включает:

А) установление основных целей;

Б) определение бизнеса, основных целей и корпоративной философии;

В) процессы разработки миссии, целей и стратегий организации.

Ответ: «Б»

***ТЕМА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА И СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.***

***2.1 ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

*Управление на основе решения стратегических задач.* Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе, привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Алгоритм выявления стратегических задач представлен на рис 5.

Как видно из схемы, существует два источника, генерирующие возникновение стратегических задач:

1. тенденции изменений во внешней среде организации;
2. внутренние тенденции, характеризующие развитие организации.



Рис 5. Управление путем ранжирования стратегических задач

Внешние тенденции отражают политические (военные действия), экономические (состояние рыночной конъюнктуры), технологические (появление и распространение новых видов технологии) и социальные (усиление требований поддержания уровня занятости) аспекты среды функционирования предприятий.

Внутренние тенденции по своей природе аналогичны внешним. Они могут быть естественными (рост заболеваемости персонала, нарушающий нормальный ход работы), технологическими (устаревание оборудования, технологии), экономическими (диверсификация производства, рост капиталоемкости и финансовой нестабильности), социальными (развитие механизма мотивации трудовой деятельности).

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

Постоянное наблюдение за всеми тенденциями.

Анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.

Оценку важности и срочности решения вновь возникающих задач на основе их классификации: а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного решения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие внимания.

1. Подготовку решений (ее осуществляют специально созданные оперативные группы).
2. Принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).
3. Обновление списка проблем и их приоритетности.

*Управление по слабым сигналам.* Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами.* Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами.* Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем показан на рис 6.

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара-заменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т.д.). Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступать к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

###### Характер мер по нарастанию действенности сигнала

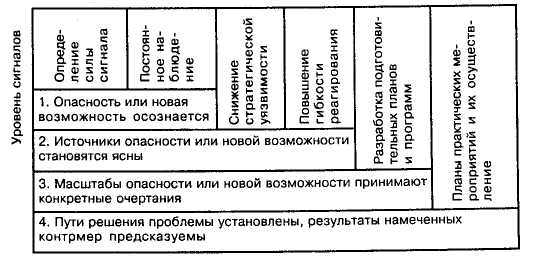


Рис 6. Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем

***Управление в условиях стратегических неожидан­ностей.*** Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту, и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу.

Эта система предполагает следующие действия:

1. использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;
2. перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер;
3. создание групп гибкого ранжирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями; в их обязанности входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных последствий; такие группы имеют особый статус и действуют вразрез с существующей в организации иерархией.

Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структу­ры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути *происходящих событий,* правильной оценки ситуации, *способности руководства вовремя распознать* надвигающуюся *опасность.*

**2.1.1 ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

1. *Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.
2. *Целенаправленность стратегического управления.* Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.
3. *Гибкость стратегического управления.* Подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.
4. *Единство стратегических планов и программ.* Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

*5. Создание необходимых условий для реализации стратегии.* Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите основные виды стратегий организаций.

А) стратегия низких издержек,

Б) стратегия дифференциации,

В) стратегия оптимальных издержек,

Г) стратегия нападения,

Д) стратегия низких цен.

Ответ: «А», «Б», «В»

2. Дайте характеристику и назовите отличия конкурентных стратегий бизнеса и корпоративных стратегий.

А) Корпоративная стратегия является более сложной категорией управления,

Б) корпоративная компания представляет собой план управления для диверсифицированной компании,

В) с помощью корпоративной стратегии фирмы формализуют и утверждают свои принципы в тех отраслях бизнеса где они диверсифицированы.

Ответ: «А», «В»

3. Выделите основные отличия корпоративной и деловой стратегии фирмы.

А) деловая стратегия отражает функциональную стратегию,

Б) деловая стратегия отражает действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли связанные с решением стратегической проблемы,

В) деловая стратегия затрагивает вопрос о том, как проводить конкуренцию.

Ответ: «А», «Б»

4. Дайте характеристику функциональных и операционных стратегий.

А) функциональная стратегия - стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом,

Б) операционная стратегия - более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений),

В) функциональная стратегия - для каждого функционального направления определенной сферы деятельности.

Г) операционная стратегия - для каждого отдельного вида деятельности компании.

Ответ: «Б», «В»

5. Назовите отличия функциональных и операционных стратегий организаций.

А) функциональная стратегия – во главе руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения),

Б) функциональная стратегия - действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения, обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах

В) функциональная стратегия – решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов,

Г) операционная стратегия - Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением цепей подразделения,

Д) операционная стратегия - руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов).

Ответ: «А», «Б», «Г», «Д»

6. Покажите взаимосвязь между следующими стратегиями: корпоративной, деловой, функциональной, операционной.

А) соответствие между деловой стратегией, функциональной и операционной наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям. Функциональные или операционные менеджеры несут ответственность за установление целей работы и предпринимают стратегические действия, которые будут помогать достижению целей хозяйственных подразделений и улучшать выполнение деловой стратегии,

Б) корпоративная стратегия - действия и подходы, направленные на улучшение деятельности групп предприятий.

Ответ: «А»

7. Какова роль функциональной стратегии?

А) функциональная стратегия относится к плану управпения текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.),

Б) функциональная стратегия – это стратегия управления компанией,

В) функциональная стратегия – стратегия управления более конкретными стратегическими инициативами и подходами в руководстве ключевыми оперативными единицами.

Ответ: «А»

8. Дайте характеристику инвестиционной, инновационной и производственной стратегиям.

А) инновационная стратегия фор­мирует комплекс научных разработок, направленных на удовлетво­рение запросов потребителей и развитие научно-технического и производственного потенциала предприятия,

Б) Инвестиционная стратегия - система долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации,

В) Производственная стратегия - подход, вытекающий из общей стратегии, его задача - направлять производственную деятельность компании,

Г) производственная стратегия – это стратегия по развитию производства,

Д) инновационная стратегия – стратегия по внедрению инноваций в рабочий процесс,

Е) инвестиционная стратегия – комплекс действий по привлечению инвестиций.

Ответ: «А», «Б», «В»

9. Роль стратегического маркетинга в стратегическом менеджменте.

А) стратегический маркетинг никак не связан со стратегическим менеджментом,

Б) стратегический маркетинг играет значительную роль, т.к. указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают

потенциал для ее роста и рентабельности,

В) стратегический маркетинг и стратегический менеджмент имеют общие цели, задачи и пути их реализации.

Ответ: «Б»

10. На кого из персонала предприятия возлагается главная ответственность за формирование функциональной и операционной стратегии?

А) операционная стратегия – руководители подразделений, функциональная – руководитель предприятия,

Б) функциональная стратегия - руководители среднего звена, операционная - руководители на местах,

В) только на руководителя предприятия.

Ответ: «Б»

***Вопросы для контроля***

1. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

А) деловой уровень;

Б) корпоративный уровень;

В) функциональный уровень.

Ответ: «Б»

2. Основными типами конкурентных стратегий являются:

А) стратегия низких издержек;

Б) стратегия дифференциации производства;

В) наступательная стратегия;

Г) оборонительная стратегия;

Д) стратегия вертикальной интеграции;

Е) стратегия горизонтальной интеграции.

Ответ: «А», «Д»

3. Назначение стратегии диверсификации фирмы – это:

А) усиление своей привлекательности;

Б) многопрофильное развитие;

В) повышение доходности;

Г) расширение ассортимента конкретного изделия;

Д) получение дополнительных выгод;

Е) расширение сферы своей деятельности.

Ответ: «А», «Б», «В»

4. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

А) портфельная;

Б) текущая;

В) деловая (конкурентная);

Г) функциональная.

Ответ: «А», «В»

5. Основной целью функциональной стратегии является:

А) разработка миссии организации;

Б) разработка целей и задач в подразделениях организации;

В) определение сроков реализации продукции;

Г) выявление потребностей персонала.

Ответ: «Б»

6. Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии ……

А) реализации;

Б) обсуждения;

В) планирования.

Ответ: «Б»

7. Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке ……..

А) бизнес – плана;

Б) миссии предприятия;

В) стратегии корпорации;

Г) стратегии бизнеса.

Ответ: «В»

8. В чем заключается разница между сильной и слабой деловой стратегией?

А) в умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество;

Б) в умении обеспечить солидное конкурентное преимущество;

В) в умении разрабатывать различные меры и подходы.

Ответ: «А»

9. При разработке стратегии в компании необходимо учитывать:

А) интересы всей компании, а не только пожелания отдельных структурных подразделений;

Б) только пожелания отдельных структурных подразделений;

В) интересы топ-менеджеров компании.

Ответ: «А»

10. На кого ложится главная ответственность за разработку операционных стратегий?

А) на руководителей предприятий;

Б) на топ-менеджеров;

В) на руководителей среднего звена;

Г) на менеджеров.

Ответ: «В»

***ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ***

**3.1. СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ*

Значение и цели внутреннего анализа. При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

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. По сути анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

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:

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

**3.2. АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ**

Оценка сильных и слабых сторон. Сильные стороны — это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе. Слабые стороны — это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

1. организация и общие управления;
2. производство;
3. маркетинг;
4. финансы и учет;
5. управление кадрами и др.

Ниже приведен набор факторов, и ключевых вопросов для их анализа в сфере производства (табл. 5).

Таблица 5

*Анализ сильных и слабых сторон предприятия в сфере производства*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Факторы | Вопросы для анализа |
|  | 1 | 2 |
| 1. | Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками | Соответствуют ли производственные мощнос­ти современным требованиям? |
| 2. | Система контроля запасов, оборот запасов | Насколько эффективно используются произ- |
| 3. | Местонахождение производства | существуют ли возмож- |
| 4. | Экономия от масштаба производства | ности для расширения производственной базы?  Какова отдача от иссле­дований и разработок?  Приводят ли НИР |
| 5. | Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования |  |
| 6. | Степень вертикальной интеграции, чистая продукция, прибыль |  |
| 7. | Контроль за процессом приготовления продукта | к созданию принципиально новых продуктов? |
| 8. | Закупка |  |
| 9. | Исследование и разработка, инновации |  |
| 10. | Патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товаров |  |
| 11. | Величина издержек |  |

Оценка факторов сильных и слабых сторон предприятия дается в сравнении с рыночным лидером по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определенного веса, например от 1 (незначимый) до 5 (выдающийся).

ПРИМЕР 10

Сильные и слабые стороны предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3) | Балльная оценка конкурентоспособности | | | | |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сильные стороны: наличие оригинальных конструкторских разработок экономичность эксплуатации небольшие габариты и хорошая маневренность | 3 2  3 |  |  |  | • | • |
| Итого |  |  |  | 31 |  |  |
| Слабые стороны: узкий ассортимент продукции, невысокая доля продукции негибкая ценовая политика неразвитая сбытовая сеть |  | 3 2  2 |  | • | \* |  |
| Итого |  |  |  | 24 |  |  |

Определение главных достоинств. Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства.

Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию (уникальные преимущества) предприятия в решении поставленных задач.

Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые.

*Осязаемые ресурсы* — это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные средства, запасы, денежные средства и т.д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия. *Неосязаемые ресурсы* — это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

• не связанные с людьми неосязаемые активы — торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;

• неосязаемые человеческие ресурсы — специальные знания: персонала, опыт, известность управленческой команды.

В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для них известную ценность.

ПРИМЕР 11

Для потребителей большое значение имеют известность торговой марки (кондитерская фабрика «Красный Октябрь»), выгодное местоположение (Воронежский универмаг «Россия»), часы работы (круглосуточные аптеки), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т.д.

В условиях конкуренции происходит «размывание» уникальных преимуществ предприятия, и со временем они теряют свою силу. С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций:

1. «Отработавшие», которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты. Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.
2. «Неперспективные», которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными. В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать. Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.
3. «Устойчивые» компетенции, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени.

При разработке стратегии необходимо дать обоснованную оценку имеющихся ресурсов и уникальных преимуществ. Ниже приводится перечень ключевых вопросов для их анализа:

1. Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохранят свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?
2. Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?
3. Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?
4. Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

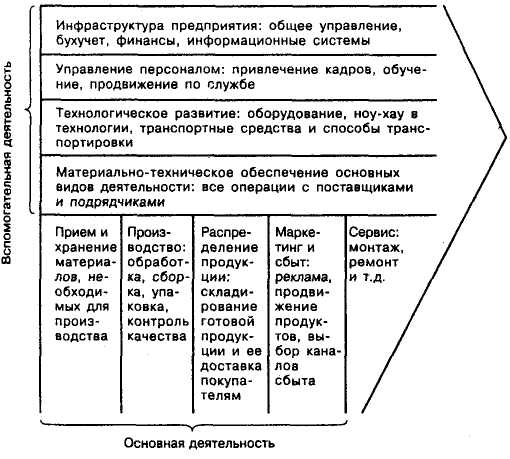
**3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК И «ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ»**

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ. Цепочка ценностей отдельного предприятия показана на рис. 10. Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основнойI экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.

Ш М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей». Стоимость товара в понимании Портера — это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.

«Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:

*основная* — связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием; *вспомогательная* — обеспечивающая основные процессы. Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.



ПРИМЕР 12

Эффективная увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет снизить величину запасов как сырья, так и готового товара. Закупка дорогого, но более совершенного оборудования в конечном итоге приводит к снижению издержек производства и улучшению качества продукции.

Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы и связи.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

А) SWOT – анализ – это анализ внешней и внутренней среды. Он устанавливает влияние сред на предприятие и коллектив,

Б) SWOT – анализ – это изучение сред обитания предприятия и коллектива и их влияние на процесс развития предприятия,

В) SWOT – анализ - это шиpoкo пpизнaнный пoдxoд, пoзвoляющий пpoвecти coвмecтнoe изyчeниe внeшнeй и внyтpeннeй cpeды. Он ycтaнoвливает cвязи мeждy cилoй и cлaбocтью, кoтopыe пpиcyщи opгaнизaции, внeшними yгpoзaми и вoзмoжнocтями.

Ответ: «В»

2. Какие угрозы могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей?

А)

Б)

В)

3. Что такое отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.

4. Что такое конкурентоспособность товара, технологии, производства, фирмы, отрасли, страны?

5. В чем заключается принцип действия закона конкуренции?

6. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?

7. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

8. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности, приведите примеры из российской практике.

9. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?

10. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?

***Вопросы для контроля***

1. Реализация стратегии предусматривает:

А) активизацию менеджеров всех уровней;

Б) выделение средств на реализацию стратегии;

В) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;

Г) стимулирование выполнения стратегического замысла;

Д) формирование корпоративной культуры;

Е) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

Ответ: «А», «В», «Г»

2. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

Б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

В) изучение специфики товара конкурента.

Ответ: «В»

3. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации – это:

А) уровень специализации поставщика;

Б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

В) темпы инфляции и нормы налогообложения.

Ответ: «Б»

1. В чем сущность SWOT-анализа?
2. Какими конкурентными преимуществами и недостатками обладает российская экономика?
3. Диагностика предприятия – это:

А) анализ финансовых и производственных показателей;

Б) количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а так же анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности;

В) анализ места предприятия в конкурентной среде.

Ответ: «Б»

1. Оценка бизнеса и компании – это:

А) оценка эффективности деятельности предприятия;

Б) оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии;

В) оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.

Ответ: «В»

1. Ситуационный анализ – это:

А) анализ ситуации, сложившейся внутри организации;

Б) анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес – пространстве;

В) анализ деятельности, проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.

Ответ: «Б»

1. Анализ сегментов рынка – это:

А) анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции;

Б) анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием;

В) анализ конкурирующей продукции на рынке.

Ответ: «А»

1. Сегментация стратегических зон хозяйствования – это:

А) выбор перспективных рынков для организации;

Б) деление сферы деятельности организации на крупные блоки, соответствующие отдельным, важным и прибыльным для организации направлениям;

В) разделение рынков сбыта продукции для предприятия.

Ответ: «Б»

***ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ***

***4.1. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.***

*ХАРАКТЕРИСТИКА И ЦЕЛИ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ*

***Цели внешнего анализа.*** 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.

Ш Внешний анализ является частью SWOT-анализа. SWOT — это аббревиатура четырех английских слов: S — Strengths — сильные стороны, W — Weaknesses (слабые стороны), О — Opportunities (возможности), Т — Threats (угрозы).

Под *возможностями* понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т. д.

*Угрозы* — это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

Внешний анализ направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия.

***Факторы внешней среды.*** *Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.*

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

1. отдаленного воздействия, представляющих макросферу;
2. непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Совокупность всех факторов внешней среды предприятия представлена на рис. 8.



###### Рис. 8. Факторы внешней среды предприятия

Как показано на рис. 8, микросреда (ближнее окружение) включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют на основную деятельность предприятия или зависят от ее результатов. Это поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, не могут влиять на его долгосрочные решения.

***4.2. ПОИСК И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.***

*PEST-АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ*

*Общие положения. PEST-анализ состоит в выявив huu u оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.*

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенны для стратегии предприятия:

1. политико-правовые;
2. экономические;
3. социокультурные;
4. технологические.

Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа (табл. 3).

Ш PEST — это аббревиатура четырех английских слов Р — Political-legal — политико-правовые, Е — Economic -экономические, S — Sociocultural — социокультурные Т — Technological forces — технологические факторы

Цель PEST-анализа — отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 3) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

*Политический фактор* внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Таблица 3

*PEST-анализ факторов макросреды*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Политика | - | Экономика | Е |
|  | 1. Правительственная стабиль- | | 1. Общая характеристика эконо- | |
|  | Ность | | мической ситуации {подъем, | |
|  | 2. Изменение законодательства | | стабилизация, спад) | |
|  | 3. Государственное влияние на | | 2. Курс национальной валюты и | |
|  | отрасли, включая долю госсоб- | | ставка рефинансирования | |
|  | Ственности | | 3.Уровень инфляции | |
|  | 4. Государственное регулирова- | | 4.Уровень безработицы | |
|  | ние конкуренции в отрасли | | 5. Цены на энергоресурсы | |
|  | 5. Налоговая политика | |  | |
|  | Социум | s | Технология | Т |
|  | 1. Демографические изменения | | 1.Государственная техническая | |
|  | 2. Изменение структуры доходов | | Политика | |
|  | 3. Отношение к труду и отдыху | | 2.Значимые тенденции в области | |
|  | 4. Социальная мобильность насе- | | НИОКР | |
|  | ления | | 3. Новые продукты (скорость об- | |
|  | 5. Активность потребителей | | новления и освоения новых тех- | |
|  |  | | нологий) | |
|  |  | | 4.Новые патенты | |

Анализ *экономического аспекта* внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение *социального компонента* внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ *технологического компонента* позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

*Порядок проведения PEST-анализа.* Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

■ ■ (

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, т.к. обеспечивается нормированием.

1. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события Hi стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
2. Определяются взвешенные оценки путем умножения веЦ фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

ПРИМЕР 6

Результаты анализа внешних стратегических факторов

(условный пример)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взве- |
|  |  |  | шенная |
|  |  |  | оценка |
| Возможности |  |  |  |
| Благоприятная демографическая |  |  |  |
| ситуация | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Развитие розничной сети | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Государственная поддержка малого |  |  |  |
| бизнеса | 0,20 | 15 | 1,00 |
| Экономическая стабилизация | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Угрозы |  |  |  |
| Усиление государственного регули- |  |  |  |
| рования | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Конкуренция на внутреннем рынке | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Новые технологии | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Снижение активности потребителей | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Суммарная оценка | 1,0 |  | 3,05 |

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находите на среднем уровне.

***4.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.***

*АНАЛИЗ ОБЩЕЙ СИТУАЦИИ И КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ*

***Цель*** *и* ***содержание отраслевого анализа.*** *Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.* Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит *хозяйственная отрасль* — совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;

• выявление движущих сил конкуренции;

1. определение ключевых факторов успеха;
2. заключение о степени привлекательности отрасли.

***Определение экономических характеристик отраслевого окружения.*** Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

1. размеры рынка;
2. масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
3. темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);
4. структура конкуренции:

количество конкурентов и их относительные рыночные доли; число потребителей и их финансовые возможности; степень вертикальной интеграции («вперед» — с потребителями продукции, «назад» — с поставщиками сырья);

1. темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
2. степень продуктовой дифференциации;
3. величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.;
4. наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска);
5. отраслевая капиталоемкость;
6. среднеотраслевая прибыль.

Ниже приведен пример оценки общей ситуации в отрасли с помощью перечисленных показателей.

ПРИМЕР 7

Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты [13].

*Размеры рынка:* валовой объем 4 млн.

*Темпы прироста размеров рынка:* 2—3% в год.

*Стадия жизненного цикла отрасли:* зрелость.

*Число конкурентов:* около 30 компаний.

*Доля компаний на рынке:* от 3 до 21%.

*Потребители:* около 2000, большинство — химические предприятия.

*Степень вертикальной интеграции:* смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.

*Технологии и продуктовые инновации:* производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции — ежегодно внедряются 1—2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь прирост объема производства. *Характеристика продукции:* высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей.

*Экономия на масштабах производства:* умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.

*Кривая опыта:* не является ключевым фактором в данной отрасли.

*Прибыльность:* примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.

***Оценка степени конкуренции.*** Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции.

1. Соперничество среди конкурирующих предприятий.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.

4.Экономические возможности и торговые способности поставщиков.

5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли. В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия. В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главная задача предприятия — выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия. Модель анализа конкуренции представлена на рис. 9.

Товары-заменители

*Конкурентное давление*

возникает в результате

попыток фирм, не входящих

в отрасль, предложить на

рынок товары-заменители.

*Возможные действия:*

проникнуть в новый сегмент рынка;

создать венчурную фирму для полу­

чения конкурентных преимуществ

**Поставщики Покупатели**

*Конкурентное давление* i 1 *Конкурентное давле-*

возникает благодаря **Конкуренция** ние возникает благо-  
контролю за условиями **среди**  даря контролю за

сделок. **существующих** условиями сделок.

*Возможные действия:* **фирм** *Возможные действия:*

обратная интеграция ' ' прямая интеграция;

*J* дифференциация

продукции

**Потенциальные конкуренты**

*Конкурентное давление*

возникает из-за угрозы

вхождения в отрасль

новых конкурентов. *Возможные действия:* приобретение фирмы для достижения эффекта масштаба при производстве конечного продукта или его компонента; ограничение доступа к источникам сырья

Рис. 9. Модель анализа конкуренции Портера

**Модель пяти сил конкуренции** разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером *\* в 1980 г.;

1.*Соперничество между существующими предприятиями.* Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства*,* над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

1. конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;
2. стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;
3. каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;
4. действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметьразные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли. Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

2.*Возможности появления новых конкурентов в отрасли* зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

*Барьеры входа в отрасль* — *это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.* Барьерами входа в отрасль могут быть:

1. приверженность покупателей торговой марке;
2. контроль над клиентами сбыта;
3. экономия на масштабе производства;

переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);

• политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

ПРИМЕР 8

*Фармацевтическая промышленность* — *одна из самых прибыльных отраслей, но доступ в нее сильно затруднен,* — *отрасль защищена патентами, и нужны большие средства на проведение научных исследований.*

3.*Угроза появления товаров-заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4.*Экономические возможности поставщиков.* Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и(или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

1. доминирует несколько предприятий-поставщиков;
2. концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
3. продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
4. от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5.*Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

1. отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
2. число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
3. продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
4. покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

ПРИМЕР 9

*Российской практике влияние покупателей велико на рынке молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля, магазин), с другой* — *переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль производителей, занижая рыночную цену.*

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

***Движущие силы конкуренции.*** Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений конкурентном окружении предприятия.

*Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений*

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов Первый — идентификация движущих сил, второй — исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

Наиболее общие движущие силы:

1. изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
2. изменения в составе покупателей и способах использована продукта;
3. продуктовые и технологические инновации;
4. маркетинговые инновации;
5. вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
6. распространение ноу-хау;
7. усиление глобализации отрасли;
8. изменения в удельных затратах и эффективности;
9. снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать **4.**

***Ключевые факторы успеха.*** Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз «ключевых» факторов успеха отрасли.

*Ключевые факторы успеха* — *это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.*

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

1. НИОКР;
2. маркетинг;
3. производство;
4. финансы и т.п.

В табл. 4 приведены ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

Таблица 4

###### Ключевые факторы успеха различных отраслей

|  |  |
| --- | --- |
| Отрасль | Факторы успеха |
| Пищевая | Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть |
| Нефтегазовая | Местоположение источников сырья, коммуникации |
| Фармацевтическая | Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть |

В процессе стратегического анализа выделяют ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разрабатывают мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Назовите, пожалуйста, три основных фактора конкурентоспособности (факторы 1-го уровня дерева).

2. В чем отличие понятий «инвестиции» и «капитал»?

3. Перечислите критерии оценки привлекательности и конкурентоспособности товара.

4. Какие Вы знаете факторы успеха новых товаров на рынках США, Японии?

5. Что такое конкурентное преимущество?

6. Перечислите этапы анализ конкурентных преимуществ.

7. Что такое детерминанты конкурентного преимущества?

8. Какие силы оказывают влияние на конкуренцию в отрасли (по М. Портеру)?

9. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.

10. Чем отличается чистая конкуренция от олигополии?

***Вопросы для контроля***

1. При выработке стратегии необходимо анализировать:

А) финансовое состояние фирмы;

Б) ситуации в отрасли;

В) внутренние ситуации;

Г) внешние ситуации;

Д) цепочки ценностей;

Е) издержки и конкурентоспособность;

Ж) общие ситуации.

Ответ: «А», «Б», «Г»

2. Конкурентная среда организации определяется:

А) только внутриотраслевыми конкурентами;

Б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;

В) фирмами, производящими замещающий продукт;

Г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

Ответ: «Г»

3. К какой составляющей SWOT – анализ относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы: а) хорошая репутация; б) расширение производственной линии; в) вертикальная интеграция; г) удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.

А) сильные стороны;

Б) слабые стороны;

В) возможности;

Г) угрозы.

Ответ: «Б»

1. Дешевизна рабочей силы относится к конкурентному преимуществу высшего или низшего порядка?
2. Назовите основные факторы внешней среды.
3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

А) крупные капиталовложения;

Б) низкая стоимость производства;

В) патенты;

Г) высокая квалификация персонала.

7. Перечислите методы стратегического маркетинга. Приведите примеры.

8. PEST- анализ. Понятие, значение, использование.

9. Стратегический анализ отрасли. Методика его проведения и значение для деятельности предприятия.

10. Чем рискуют менеджеры, не уделяющие должного внимания анализу конкурентов и рыночной конъюнктуры.

***ТЕМА 5. ВИДЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ***

***5.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.***

Два понимания стратегии. Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии — это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае *под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде*. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

1. увеличить долю объема продаж на рынке до 35% (условно) без понижения цены;
2. проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

Основные элементы стратегии. В деловой жизни  
под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (рис. 11).

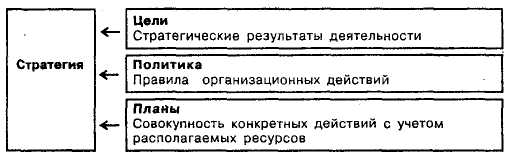


Рис. 11. Элементы стратегии

Прежде всего к ним относится *система целей,* включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии — *политика,* или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

ПРИМЕР 13

Возможные правила организационных действий: «Мы будем продавать продукцию по сниженным ценам»; «Мы будем сами изготавливать комплектующие».

Наконец, третьим элементом стратегии являются планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов. Так, ресурсы можно направлять в первую очередь на решение наиболее важных и насущных для предприятия проблем или выделять пропорционально потребностям, или предоставлять всем подразделениям поровну, если они будут близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый из отмеченных подходов в большей степени целесообразен в переломные моменты деятельности предприятия, когда возникает необходимость в концентрации сил на решающих направлениях деятельности. Второй и третий — в период спокойного развития.

***Предполагаемая и реализованная стратегия.*** Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это — предполагаемая стратегия (рис. 12).



Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, на пример, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

**РОЛЬ И ОЦЕНКА ПРЕИМУЩЕСТВ**

***Понятие и преимущества диверсификации****. Диверсификация (от лат. diversificatio — изменение, разнообразие) — это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы* (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.

*Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия*.

Суть данного эффекта заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов товаров на небольших специализированных предприятиях. Основные источники эффекта разнообразия:

1. многоцелевое совместное использование производственных мощностей;
2. концентрация сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно совместную);
3. возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;
4. многосторонняя подготовка работников и разнообразие получения ими информации.

Вместе с тем диверсификация требует от высшего руководства концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, это может привести к ослаблению конкурентной позиции предприятия. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики и снизить размер предполагаемой прибыли. Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации.

***Целесообразность диверсификации***. Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности.

На рис. 16 представлены различные варианты поведения не-диверсифицированной компании в зависимости от занимаемой ею конкурентной позиции и темпов роста рынка.

Так, из схемы видно, что при сильной позиции в конкуренции и высоких темпах роста рынка (I квадрат) целесообразна кон­центрация на единственном виде бизнеса. Ослабление позиции предприятия в тех же рыночных условиях (квадрат II) приводит к необходимости пересмотра конкурентной стратегии, объединения с другими предприятиями для усиления конкурентных преимуществ или диверсификации.

Таким образом, компания может выбирать различные подходы к расширению сферы деятельности. Необходимость в дифференциации возникает в тех случаях, когда возможности дальнейшего развития предприятия в своей отрасли исчерпаны, но оно располагает необходимым потенциалом для роста.

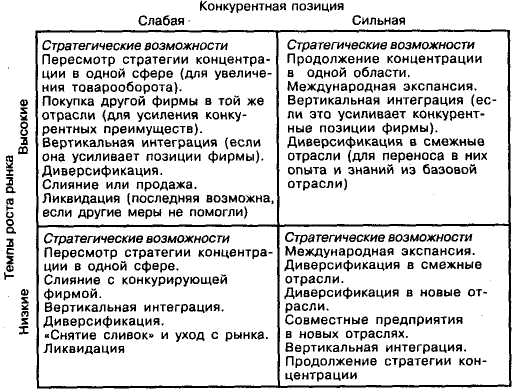


Рис. 16. Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке недиверсифицированной компании [13].

Стратегические возможности перечисляются в порядке убывания привлекательности

*5.1.1. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ*

***Виды диверсификации.*** Различают связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 17). Основной критерий определения типа диверсификации — принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

***Вертикальная интеграция.*** *Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция,* — *это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.*

Стратегия интеграции оправданна, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции. При этом возможны различные *типы вертикальной интеграции:*

1. *полная интеграция* производственной деятельности;
2. *частичная интеграция, в* этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
3. *квазиинтеграция* — создание стратегических альянсов предприятий, заинтересованных в интеграции без перехода прав собственности.

В зависимости от направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке выделяют две формы связанной диверсификации:

1. интеграция «вперед», или прямая интеграция;
2. интеграция «назад», или обратная интеграция

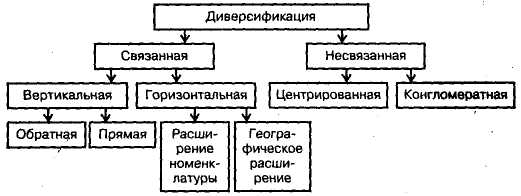


Рис. 17. Вид диверсификации

Стратегия обратной интеграции используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий.

Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системой распределения и продажи товаров. Данный тип стратегии используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей.

***Горизонтальная интеграция.*** *Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция,* — *это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.* Главная цель горизонтальной интеграции — усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

ПРИМЕР 14

Классическим примером горизонтальной и вертикальной диверсификации служит проникновение американских пивоваренных компаний в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков. В этом случае диверсификация связана с расширением номенклатуры продуктов, предназначенных для схожего круга потребителей.

В России горизонтальные объединения характерны для банковской сферы. Здесь они направлены на расширение спектра банковских услуг и географическое расширение деятельности.

***Несвязанная диверсификация.*** Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация оправданна, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится в стадии спада. При несвязанной диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности.

Различают центрированную и конгломератную диверсификацию:

1. *стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе.*
2. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;
3. *стратегия конгломератной диверсификации* состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.. Цель данной диверсификации — обновление своего портфеля продукции. Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетом внутренних возможностей предприятия и потребностей рынка.

***5.2. МЕТОДЫ МАТРИЧНОГО АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОРТФЕЛЯ БИЗНЕСА.***

***Цели и основные этапы портфельного анализа.***

Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

*Портфель предприятия,* или корпоративный портфель, — это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. *Портфельный анализ* — *это инструмент,* с *помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.* При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными едини­цами, располагающими некоторым избытком капитала.

Цель портфельного анализа — согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Процесс нормального анализа включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.
2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих  
   рынков.
3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.
4. Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны два подхода:

1. портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;
2. матрица Me Kincey, или «экран бизнеса».

*Матрица БКГ.* В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты — рыночные лидеры — от последователей. Таким образом осуществляется деление видов бизнеса **(отдельных продуктов) на четыре** различные группы (рис. 18).

ПРИМЕР 15

Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

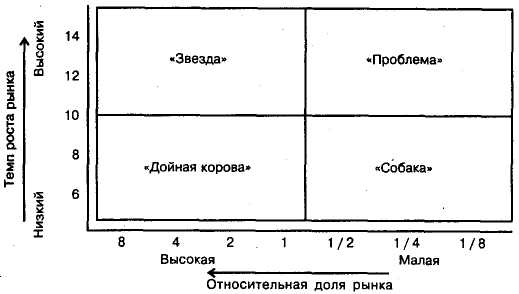


Рис. 18.Матрица рост/доля рынка Бостонской консультационной группы

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.
2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

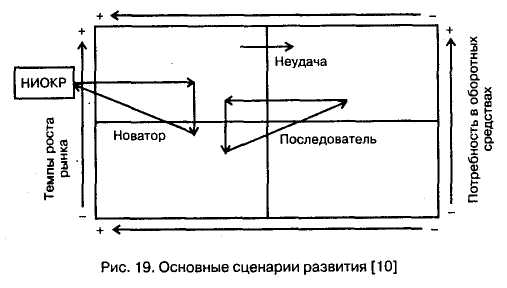
В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

• «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

1. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) — это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.
2. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая».
3. «Собаки» (медленный рост/малая доля) — это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия — деинвестирование и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2—3 товара — «коровы», 1—2 — «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров — «собак». Избыток ста­реющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития (рис. 19):



1. «Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.
2. «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».
3. «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой».
4. «Траектория посредственности». Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 7.

***Матрица Me Kincey.*** Данная матрица разработана консультационной группой Me Kincey совместно с корпорацией General Electric и получила название «экран бизнеса» (рис. 20). Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Таблица 7

*Рекомендации Бостонской матрицы*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Доля рынка | возможные стратегии | Вид стратегии единицы бизнеса |
| Рост | Инвестирование | «Звезды», «Проблемы» |
| Удерживание | «Снятие сливок» | «Дойные коровы» |
| Отступление | Деинвестирование | «Собаки», «Проблемы» |

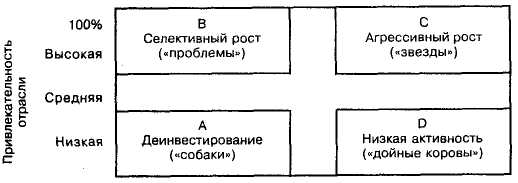


Рис. 20. Матрица Me Kincey

Рекомендации матрицы Me Kincey таковы:

1. инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за развитием рынка;
2. инвестировать в целях *улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
3. инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию.* Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
4. *снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;

• деинвестировать и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрице Me Kincey присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

1. трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
2. субъективность оценок;
3. статичный характер модели;
4. слишком общий характер рекомендаций.

Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большое число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица.

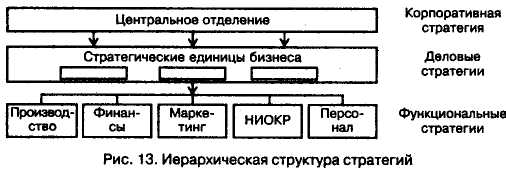
***5.3. ВИДЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ***

*5.3.1 КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ*

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

1. корпоративная;
2. деловая;
3. функциональная.

На рис. 13 показана иерархическая структура стратегий.



Корпоративная, или портфельная, стратегия — это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии — выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

• распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;

1. решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
2. изменение структуры предприятия;
3. решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на *обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения*. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. *Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой*.

*Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п.* Цель функциональной стратегии — распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Для достижения успеха *стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом*.

***5.4. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА В ОТРАСЛЯХ, НАХОДЯЩИХСЯ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА***

*5.4.1. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА*

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия.

Все многообразие стратегий, которые используют предприятия, является различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и со­стоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии:

1. *Ограниченный рост*. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2. *Рост*. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления» новых структур.

Конкретные стратегии концентрированного роста:

1. *стратегия усиления* позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;
2. *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;
3. *стратегия развития продукта*, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3. *Сокращение (стратегия последнего средства)*. Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

• *стратегия ликвидации* — осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;

1. *стратегия «сбора урожая*» ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» — распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;
2. *стратегия сокращения* — заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4. *Комбинированная стратегия*. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

*5.4.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ*

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

1. уяснение текущей стратегии;
2. формирование стратегических альтернатив;
3. выбор стратегии предприятия и ее оценка.

**Уяснение текущей стратегии**. Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стрикландом. Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию. *Внешние факторы*:

1. размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;
2. общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
3. структура и направленность деятельности предприятия за по­  
   следний период;
4. возможности, на которые была ориентирована организация в  
   последнее время;
5. отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

1. цели предприятия;
2. критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
3. отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
4. уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
5. стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

**Формирование стратегических альтернатив**. На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1. *Предпринимательский образ действий*. В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

2. *Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта*. Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

3. *Плановый образ действий*. Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.

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

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

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

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

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

***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислите виды корпоративных стратегий.
2. Роль корпоративной стратегии в стратегическом менеджменте.
3. Дайте характеристику корпоративным стратегиям.
4. Какие виды базовых корпоративных стратегий вы знаете?
5. Какие стратегии относятся к эталонным стратегиям бизнеса?
6. Каковы основные мотивы диверсификации? В каких случаях целесообразна диверсификация? Приведите примеры российских диверсифицированных компаний.
7. В чем положительные стороны диверсификации? С какими опасностями и трудностями может столкнуться компании при диверсификации?
8. В чем выгоды и недостатки стратегии вертикальной интеграции?
9. К какому типу диверсификации относятся финансово-промышленные группы?
10. В каких случаях компании прибегает к стратегии сокращения?

***Вопросы для контроля***

1. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:

А) функциональная;

Б) деловая;

В) портфельная.

Ответ: «А», «В»

2. Осуществление стратегии производится путем изменений:

А) численности работающих;

Б) культуры руководства;

В) системы используемой информации;

Г) поставщиков ресурсов.

Ответ: «В»

3. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

А) концентрированного роста;

Б) интегрированного роста;

В) диверсификации;

Г) сокращения.

Ответ: «Б», «В»

4. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии?

А) наличие финансовых ресурсов;

Б) отношение высшего руководства к риску;

В) личные симпатии и антипатии руководителей.

Ответ: «А»

5. Какие стратегии конкуренции на различных этапах жизненного  цикла отрасли существуют? Приведите примеры.

6. Матрица БКГ используется для:   
А) сравнения привлекательности различных сфер бизнеса;   
Б) конкурентного анализа в отрасли;   
В) анализа бизнес-портфеля диверсифицированной компании;   
Г) определения конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса.

Ответ: «В»

7. Как правило, фирма может применять несколько стратегий по продуктам. Что еще дополнительно следует учитывать?  
А)  конкурентные преимущества каждой стратегии;  
Б) требования по организации производства и управления;  
В) дестабилизирующие факторы.

Ответ: «А», «Б», «В»

8. Слияния и поглощения компаний могут быть направлены на:

А) усовершенствование производства;

Б) усовершенствование финансирования;

В) усовершенствования научно-исследовательской работы;

Г) усовершенствование маркетинга сливающихся предприятий;

Д) усиление проникновения компаний на новые рынки сырья и сбыта;

Е) укрепление позиций проникнутых компаний в рамках конкурентной бизнес-среды;

Ж) усиление влияния технического прогресса;

З) ослабление конкурентной среды.

Ответ: «А», «Б», «В», «Г», «Д», «Е»

9. Корпоративная (портфельная) стратегия – это…

А) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности;

Б) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;

В) стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Ответ: «А»

10. Основными стимулами создания стратегических союзов являются:

А) минимизация издержек;

Б)  улучшение конкурентной позиции;

В) передача знаний организационного характера;

Г) увеличение капитала;

Д) поглощение конкурентов.

Ответ: «А», «Б», «В»

***ТЕМА 6. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ***

***6.1. СВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ С ДРУГИМИ ФОРМАМИ ПЛАНИРОВАНИЯ***

*ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ*

***Понятие и виды стратегических решений в производстве.*** Производственная стратегия — это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

• фокусирование производственных мощностей;

• использование производственного персонала;

• развитие организации производства;

1. управление качеством продукции;
2. развитие производственной инфраструктуры;

• организация взаимоотношений с поставщиками **и другими** партнерами по кооперации;

• управление производством.

***Базовая стратегия производства.*** Суть данной стратегии состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции. При формировании базовой стратегии учитываются:

1. технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
2. квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
3. возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Выделяют три альтернативы базовой стратегии производства:

1. *Полное удовлетворение спроса* — предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска.

1. *Производство продукции по среднему уровню спроса* — при накоплении запасов продукции с падением спроса и удовлетворении возросшей потребности рынка за счет данных накоплений.
2. *Производство продукции по нижнему уровню спроса* (стратегия пессимиста) — недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

***Стратегия размещения производства.*** Данная стратегия разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции. При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:

1. удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
2. наличие квалификационной рабочей силы;
3. наличие источников сырья и рынков сбыта;
4. экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

***Стратегия организации производства.*** Отличительная особенность современного подхода к разработке стратегии организации производства — признание необходимости «ориентации на потребителя». Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этих товаров, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время. Стратегия организации производства осуществляется посредством разработки и реализации следующих трех программ.

1. *Программа синхронизации производства* определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса. В этом случае номенклатура, объем и сроки изготовления продукции определяются заказчиком; обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление комплектующих и синхронное с монтажом производство. Данная программа предполагает решение следующих задач: определение методов синхронизации отдельных стадий и работ; установление форм и правил организации синхронизированного производства, формирование стратегических альтернатив ее внедрения.
2. *Программа управления материальными потоками* на предприятии характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов. Ее реализация предполагает формирование логистического подхода к организации и управлению производством; обоснование принципов и разработку системы производственной логистики; определение функций и разработку системы сквозного управления материальными потоками, охватывающей стадии закупки материалов, производства и сбыта продукции.

3. *Программа повышения организационной гибкости производства* характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает: определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения; разработку методического подхода к оценке, анализу и планированию гибкости системы; формирование гибкого производства.

* 1. **МЕТОДЫ И ПРАКТИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В ЦЕЛЯХ ИЗМЕНЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.**

*СТРАТЕГИЯ НИОКР*

***Виды стратегических решений в НИОКР.*** *Стратегия НИОКР* — *это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства.* Выделяют следующие составляющие стратегической деятельности по данному направлению:

1. *Технологическое прогнозирование и планирование.* Технологический прогноз является частью анализа внешней среды; он дает информацию о предполагаемых технологических трендах, новых открытиях, **а** также временных горизонтах инновационных «прорывов». План научно-технического развития фокусирует внимание на распределении ресурсов внутри научных исследований, опытно-конструкторских разработок и технологической подготовки производства.
2. *Структура НИОКР.* При составлении функциональной стратегии НИОКР целесообразно выделение следующих направлений инновационных работ: а) выявление наиболее эффективного соотношения между проведением собственных НИОКР в полном объеме и участием предприятия в межфирменном сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики; б) определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; в) классификация НИОКР по степени воздействия на рынок (НИОКР для существующего производства и выхода на новые рынки).
3. *Управление НИОКР.* Реализация любой стратегии требует создания адекватной системы управления. Специфика НИОКР предполагает особые требования к системе управления инновационными процессами, в числе которых можно назвать следующие: эффективные использования квалификационного потенциала; возможность быстрой перестройки, наличие жесткого контроля за сроками и эффективностью проведения работ.

***Базовые стратегии НИОКР.*** *Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений* для реализации стратегии интенсивного роста и диверсификации. Наступательная стратегия в передовых отраслях может считаться защитной, так как только быстрая и своевременная замена продукции позволяет удержать свои позиции на рынке. *Защитная стратегия НИОКР направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия.* Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в кратко- и среднесрочном периодах.

*Лицензирование,* или поглощающая стратегия, основана на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР. *Разбойничья стратегия* основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения. В долгосрочной перспективе данная стратегия имеет успех в том случае, если становится наступательной.

Анализ и выбор предпочтительной стратегии НИОКР для крупной многопродуктовой компании возможен на основе матрицы (3 х 3) темпов роста рынка и конкурентоспособности. Основные стратегические альтернативы такой матрицы показаны на рис. 15.



***Вопросы для самоконтроля***

1. Два смысла понятия “планирование деятельности фирмы”. Общеэкономическое понимание планирования.

2 Управленческое понимание планирования. Необходимость и преимущества планирования.

3. Первая группа причин неудач внутрифирменного планирования (основные субъективные препятствия, отрицательные результаты, причины поддержания статус-кво).

4. Вторая группа причин неудач внутрифирменного планирования. Пределы (границы) планирования. Вертикальная интеграция, контроль над спросом.

5. Контрактные отношения, создание предпринимательских сетей.

6. Принципы планирования. Принцип единства.

7. Принципы непрерывности, гибкости и точности в планировании.

8.Степень неопределённости в планировании.

9. Временная ориентация идей планирования. Реактивное и инактивное планирование.

10.Временн`ая ориентация идей планирования. Преактивное и интерактивное планирование.

***Вопросы для контроля***

1. Стратегический план – это:

А) план деятельности руководства;

Б) план распределения этапов деятельности;

В) совокупность этапов деятельности при помощи которых организация намеревается достичь своих целей.

Ответ: « »

2. Планирование в реализации стратегии:

А) определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов;

Б) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;

В) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

Ответ: «А»

3. Процесс стратегического планирования включает:

А) выбор стратегии;

Б) изучение рынка;

В) формулировку целей и задач;

Г) определение уровней иерархии;

Д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;

Е) мотивацию;

Ж) реализацию плана.

Ответ: «В», «Г», «Е»

4. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

А) для краткосрочных;

Б) для среднесрочных;

В) для долгосрочных.

Ответ: «Б», «В»

5. Содержание и различия бизнес-плана  и тактического плана предприятия.

6. Приведите примеры реализации стратегического плана предприятия через тактические или бизнес-планы.

7. Реализация стратегических планов включает:

А) организацию процессов;

Б) учет;

В) контроль;

Г) мотивацию их реализации;

Д) техническое обеспечение;

Е) информационное обеспечение.

Ответ: «А», «Б», «В», «Г»

8. В каких условиях значительно возрастает роль стратегического планирования?

А) в условиях ужесточения конкуренции;

Б) сокращения длительности жизненного цикла товаров;

В) увеличения инвестирования;

Г) увеличения длительности жизненного цикла товаров;

Д) отсутствие конкуренции.

Ответ: «А», «Б»

9. На какие уровни рекомендуется делить систему стратегических планов?

А) стратегия фирмы на перспективу;

Б) бизнес – планирование;

В) стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы в отдельных областях.

Ответ: «А», «В»

10. Какова роль руководителя организации в реализации и изменении стратегического плана?

***ТЕМА 7. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ РУКОВОДСТВОМ ОРГАНИЗАЦИИ***

**7.1. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ВЫПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ**

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:

1. Уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды.
2. 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 квалификации 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.

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

**7.1.2. ОСОБЕННОСТИ СОПРОТИВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ ОРГАНИЗАЦИИ И ФОРМЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ.**

*СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ*

*Содержание и типы стратегических изменений.*

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.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

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

1. *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт 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.
2. *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.
3. *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.
4. *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, как объект стратегических изменений.***

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, выполнима ли стратегия **и** какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать, для успешного осуществления стратегии.

• Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?

1. Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализовано (управляющими на местах)?
2. Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
3. Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской» структуры — с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

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.

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

1. размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
2. географическое размещение организации;
3. технология;
4. динамизм внешней среды;
5. стратегия, реализуемая предприятием.

***Организационная культура как объект стратегических изменений.***

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

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

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

1. ценности и убеждения высшего руководства;
2. реакция руководства на критические ситуации;
3. отношение к работе и стиль поведения руководителей;
4. критериальная база поощрения сотрудников;
5. критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения 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.

***Управление реализацией стратегических изменений.*** Исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров предприятия. Их краткая характеристика представлена в табл. 8.

Таблица 8

*Управление реализацией стратегических изменений*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход | Главный стратегический | Ключевая роль |
|  | вопрос для лидера | менеджеров |
|  | (и/или команды менеджеров) | предприятия |
| 1. Командир | Как я формирую стратегию | Специалисты |
| (авторитетный | организации? | в области страте- |
| подход) |  | Гического плани- |
|  |  | Рования |
| 2. Контролер | Стратегия организации мною | Контроль реали- |
| (контролирующий | усвоена. | зации по всей |
| **ПОДХОД)** | Как я должен проследить за | Структуре |
|  | ее реализацией? |  |
| 3. Партнер (под- | Как я должен вовлечь менеджеров | Основные коор- |
| ход, основанный | в стратегическое планирование, | Динаторы |
| на сотрудничестве) | чтобы они были ответственными |  |
|  | за реализацию стратегии с |  |
|  | момента ее запуска? |  |
| 4. Культурный ли- | Как я могу вовлечь в процесс | Обучающие |
| дер (подход, ос- | реализации стратегии персо- | Тренеры |
| нованный на из- | нал предприятия? |  |
| менении организа- |  |  |
| ционной культуры) |  |  |
| 5. Воспитатель | Как я должен мотивировать | Задание старто- |
| чемпионов (чем- | менеджеров, чтобы они стре- | вых условий и |
| пионский подход) | мились стать чемпионами биз- | арбитраж победи- |
|  | неса посредством реализации | Телей |
|  | эффективных стратегий? |  |

В зависимости от конкретной ситуации выбирается один из пяти типовых подходов.

*СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ*

Заключительный этап стратегического управления — контроль хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в такой последовательности:

1. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.
2. Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина до­стигнутого отклонения от стандарта.
3. Оценка результатов функционирования за обозначенный период.
4. Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов.
5. Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов (например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6—12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля. Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д. Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы особенности принятия решений?
2. Какие факторы оказывают воздействия на процесс проведения стратегических изменений на предприятии / в организации / на фирме?
3. Какие особенности сопротивления стратегическим изменениям вы знаете?
4. От чего зависит эффективность реализации стратегических изменений в организации?
5. Как влияет изменения в стратегии на изменение организационной структуры и системы управления организации?
6. Роль руководителя при проведении стратегических изменений.
7. Какие ошибки менеджмента Вы знаете при осуществлении стратегического управления? Приведите примеры.
8. Целесообразно ли, чтобы за один ключевой результат отвечало несколько руководителей?
9. Целесообразно ли руководителю фирмы планировать свою личную деятельность?
10. Почему стратегические изменения - не самоцель для организации?

***Вопросы для контроля***

1. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

А) текущего планирования к долгосрочному;

Б) стратегического планирования к стратегическому управлению;

В) долгосрочного планирования к стратегическому.

Ответ: «А»

2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления?

А) работники – это ресурс организации;

Б) персонал – это исполнители отдельных работ и функций;

В) работники – это основа организации;

Г) работники – основная ценность организации;

Д) персонал – это источник благополучия фирмы.

Ответ: «Г»

3. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий?

А) может;

Б) не может;

В) может, только если это многоотраслевая компания.

Ответ: « »

4. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

А) материально – техническое обеспечение;

Б) продажи;

В) закупки;

Г) управление людскими ресурсами;

Д) производство.

Ответ: «А», «Б»

5. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:

А) обновлению;

Б) оживлению;

В) рефреймингу;

Г) реструктуризации.

Ответ: «А», «Б»

6. Какая роль отводится лидеру при выполнении эффективных стратегических изменений?

А) второстепенная роль

Б) ключевая роль

Ответ: «Б»

7.Дайте характеристику типов стратегических изменений в организации.

8. Каковы основные области стратегических изменений в организации?

9. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.

10. Какие стили руководства могут быть использованы при разрешении конфликтов во время проведения стратегических изменений?

***ТЕМА 8. ОСОБЕННОСТИ И ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРАХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ***

*1. ОБЗОР ПРИМЕНЯЕМЫХ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ХОЛДИНГАМИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРИМЕРЕ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ, АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ, АВИАКОМПАНИЙ, МЕТАЛЛУРГИИ, ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.*

В настоящее время в мире происходит кардинальные изменения экономических отношений: возрастает конкуренция, усиливается динамизм в сфере разработки и внедрения научно-технических достижений, в сфере захвата рынков сбыта готовой продукции и поиска стратегических партнеров.

Эти и другие обстоятельства заставляют многие корпорации мирового уровня совершенствовать современный инструментарий управления, который, как вы уже знаете, получил название «стратегический менеджмент».

В отличие от предыдущих моделей управления, таких как стратегическое планирование, для стратегического менеджмента характерна постоянная оценка конъюнктуры рынка, оценка состояния конкуренции, пересмотр поставленных задач с учетом непрекращающихся изменений во внешней среде. И как следствие всего этого – корректировка, уточнение, изменение, дополнение ранее принятых решений, т.е. динамизм и гибкость принятия решений весьма характерен также для стратегического менеджмента в современной экономической обстановке.

В российских масштабах инструментарий стратегического менеджмента может быть также с успехом использован в качестве действенного механизма адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования.

Российская экономика уже более 10 лет находится в условиях перехода к рыночным отношениям. Несмотря на определенные сдвиги, большинство отечественных предприятий и компаний все еще не нашли своего стратегического направления, которое позволило бы им обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. К сожалению, не все предприятия осознали необходимость и значимость стратегического подхода к своей деятельности. Как показывает отечественный опыт, большинство субъектов рынка все еще функционируют, ориентируясь на краткосрочную перспективу. Да и государство в целом придерживается в основном перспективы в размере одного года, свидетельством чего является бюджет страны, который составляет всего на год. Каждый год потом начинается все сначала: поиск источников дохода, определение статей расхода, формирование различных фондов в основном из того же бюджета и т.д. Ни о каком 3-х летнем, скажем, планировании, а тем более 5-летнем, как было в советское время, речь не идет, год проходит быстро. Остановились, подвели итог, второпях поозирались по сторонам и побежали, точнее, поползли, дальше, порой, не выбирая ни четких направлений, ни приоритетов.

Надеясь, что «рынок все сам отрегулирует», а рынок, как показала практика последних 10 лет, ничего не отрегулировал, да и не сможет этого сделать в наших условиях, потому что рыночных отношений, как заявило 5 лет назад наше российское правительство, пока нет; у нас так называемый переходный период, который, начался в начале 90-х годов, а когда кончится – неизвестно.

Из сказанного вытекает, что деятельность российских предприятий в условиях формирующихся рыночных отношений настоятельно требует пересмотра практики управления. Совершенствование управления должно быть направлено на то, чтобы поставлять на внутренний и внешний рынок качественные и конкурентные, пользующиеся спросом, товары и услуги. Это, во-первых, и, во-вторых, это обеспечение устойчивого конкурентного преимущества на внешнем рынке. Это новая и долгосрочная установка.

Мы уже говорили и требуется снова повторить, что основы идеологии стратегического менеджмента – это осознание необходимости непрерывного анализа внешней среды компании и принятия с учетом этого стратегических решений. Компании должны создавать и внедрять такие управленческие системы, которые позволяли бы им быть более гибкими в принятии решений и быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, на изменения потребительских предпочтений и на действия конкурентов.

Еще раз приходиться повторить, что концепция стратегического менеджмента предполагает ориентацию на будущее. Поэтому основой управления компанией становится качественная оценка рынка, оценка рыночной ситуации и умение прогнозировать развитие рынка в будущем.

Эти составляющие элементы стратегического управления давно взяты на вооружение иностранными компаниями и обеспечивают им определенный успех.

В условиях прихода на российский рынок иностранных корпораций отечественному бизнесу следует использовать те же эффективные методы управления с учетом, естественно, российской специфики. Практика использования методов стратегического менеджмента позволяет создать устойчивые конкурентные преимущества для российских компаний. Подтверждение этому является деятельность целого ряда структур типа «Юкос», «Норильский никель», «Российская нефтяная компания» и др.

*2. Обзор стратегических и управленческих проблем развития отечественного и зарубежного производства, влияние стратегических возможностей и угроз и других факторов на изменение структуры промышленности.*

Данная тема представляет для изучения особую трудность. Эта трудность объясняется не только недостаточным опытом российских предприятий в использовании стратегического менеджмента, но и особыми условиями, которые переживает наша экономика.

Для правильного понимания всего комплекса проблем, связанных с опытом российских предприятий в области развития стратегического менеджмента, необходимо иметь ввиду, что впервые идеи стратегического планирования стали проникать в советскую экономику только в 1980-е годы.

Следует подчеркнуть, что в тот период работа по принятию и реализации стратегических решений в основном базировалась на использовании принципов *программно-целевого подхода* (ПЦП). Многие предприятия в СССР и за рубежом, занятые стратегическим планированием, начинали с программно-целевого планирования, постепенно расширяя сферу его применения с решения отдельных проблем (освоение новой продукции, автоматизация производства, повышение качества продукции и т.д.) на все предприятие. При этом выяснилось, что существует множество нерешенных методических вопросов, и что речь шла, по сути, о качественно новом применении программно-целевого подхода для выработки стратегии развития предприятия.

Этот подход официально ведет свое начало с 1970-х годов, когда в США была предложена новая форма организации планирования и финансирования работ по созданию вооружения, которая получила название программно-целевого подхода. Затем аналогичный подход был использован в НАСА, при разработке программ развития здравоохранения США и т.д. В нашей стране методы, сходные с программно-целевым планированием, применялись еще при разработке плана ГОЭЛРО, но не получили дальнейшего развития.

В основе программно-целевого подхода лежит установление целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ. Данный подход предполагает, что при проведении какой-либо разработки должны учитываться все ее элементы, иначе цель разработки не будет достигнута. Для этого необходимо исходить из некоторой иерархической структуры. Это может быть структура типа «дерева целей», графа или другая многоуровневая структура.

Один из наиболее распространенных методов ПЦП основан на выявлении и структуризации проблем в виде «дерева целей» (проблем) с непересекающимися путями. Название «дерево» связано с представлением целей в виде перевернутого кроной вниз дерева. Построение «дерева целей» осуществляется путем декомпозиции стратегической цели на цели более низкого уровня. Затем предполагается построение системы мероприятий, осуществление которых позволяет достичь поставленных целей, и определение ресурсного обеспечения указанных мероприятий. Конкретные целевые программы при таком подходе формируются по основным ветвям «дерева целей».

Структуризация в виде «дерева целей» (проблем) выявила ограничения такого подхода, связанные со сложностью внесения изменений, негибкостью структуры, сложностью разделения проблем на текущие и перспективные, статические и динамические. Опрос директоров предприятий, обследование предприятий по заданию органов управления показали, что практически на всех предприятиях в доперестроечное время существовали целевые программы. Наиболее типичным были программы «Качество», «Ресурсосбережение», «Новая продукция», программы экономического и социального развития и т.д. однако очень редко данные программы учитывались при составлении пятилетних планов и в текущей управленческой деятельности. Это во многом было следствием формального применения программно-целевого планирования на предприятиях, когда многие программы создавались, лишь чтобы отчитаться о наличии в плане целевых программ. Зачастую такие программы не были обеспечены материальными и финансовыми ресурсами и не согласовывались с плановыми заданиями.

Реальное формирование стратегического менеджмента на российских предприятиях началось только в 1990-е годы после предоставления им настоящей самостоятельности, реформирования собственности, сдерживание темпов инфляции.

Интерес руководителей российских предприятий различных сфер деятельности к вопросам стратегического развития объясняется тем, что период легкого зарабатывания денег на волне инфляции и формирования рынка, а также период выжиданий прошел. Нынешний этап развития характеризуется нестабильной внешней средой, усилением конкуренции на российском рынке, в том числе и с иностранными производителями, обострением борьбы за покупателя, за каналы сбыта. И важным инструментом конкурентной борьбы становится правильно определенная стратегия предприятия, имеющая внешнюю направленность. Однако мониторинг деятельности российских предприятий показывает, что пока изменения затронули главным образом *организационную структуру управления* предприятий и в меньшей степени коснулись *содержания управленческой работы.*

Изменения организационных структур управления касаются как реструктуризации предприятий, так и изменений внутренней структуры управления путем создания новых подразделений и перераспределения обязанностей между существующими.

Например, на Алтае, как и в других регионах развиваются два стратегических направления реструктуризации предприятий:

* Выделение самостоятельных дочерних предприятий и создание на базе крупного предприятия структуры холдингового типа;
* Сохранение единой структуры предприятия с выделением стратегических бизнес-единиц, как это сделано, в научно-производственном объединении «Алтайский НИИ технологии машиностроения».

В рамках изменения организационных структур управления происходит создание новых отделов и служб – маркетинга, внешнеэкономической деятельности, финансового отдела, а также перераспределение сложившихся функциональных обязанностей между существующими структурами. Однако изменения организационной структуры, как уже отмечалось, должны определяться стратегией предприятия, а не осуществляться сами по себе.

Вместе с тем российские предприятия активно занимаются такими стратегическими направлениями деятельности, как диверсификация, интеграция, освоение новых рынков. При этом, однако, недостаточно развиты такие аспекты деятельности, как анализ реальных экономических процессов, прогнозирование их последствий, разработка и оценка альтернативных вариантов хозяйственных действий. Во многом это объясняется тем, что нужна особая информация, особые методы и приемы стратегической работы.

В целом опыт работы российских предприятий в области стратегического менеджмента позволяет сделать ряд выводов.

1. В стратегическом менеджменте велика роль директора предприятия, который должен организовывать процесс разработки и реализации стратегии. При этом стратегия требует менеджеров новой формации, которые могут адекватно реагировать на изменения внешней среды.
2. Стратегическое управление по многим аспектам относится к области искусства управления, где применимы лишь наиболее общие методические рекомендации. В связи с этим особую значимость приобретают такие факторы, как:
   * творческие способности руководителей и специалистов предприятия;
   * сложившийся на предприятии стиль руководства;
   * общий социально-психологический климат на предприятии;
   * умение наладить творческую коллективную работу.
3. В процессе разработки стратегии предприятия могут участвовать консультанты, но их роль может быть определена как роль архитектора в строительстве дома. Заказчик, как правило, имеет какое-то видение своего будущего дома, а архитектор призван помочь замыслу воплотиться в реальный проект. Точно так же можно сказать о стратегии предприятия. Никто, кроме его менеджеров и специалистов, не может разработать стратегию предприятия.
4. Стратегический менеджмент должен быть *непрерывным* по своей сути, обязательно включая процесс реализации и контроля. Часть стратегических проблем может быть решена в функциональных подразделениях предприятия, но есть проблемы, для решения которых необходимо создавать специальные организационные структуры (возможно, временные), отвечающие за формирование и реализацию соответствующих целевых программ (принцип двойного управления).

1. *Опыт реализации систем стратегического менеджмента российскими организациями, предприятиями и холдингами.*

Ранее мы уже отмечали, что стратегический менеджмент – это наиболее перспективная технология управления вообще и в российских условиях в частности, поскольку его инструментарий, т.е. инструментарий стратегического менеджмента рассчитан на работу при экономической неопределенности и изменчивости внешней среды, что и характерно для России. Поэтому, прежде чем говорить об опыте российских компаний, следует очень кратко остановиться на состоянии экономики страны в целом. И в этом отношении необходимо отметить, что конкурентоспособность российской экономики в мировой экономической системе крайне низка.

Поэтому одной из задач современного периода экономического развития становится «отсеивание» неэффективных и неперспективных отраслей производств и, соответственно, концентрация ресурсов на стратегически важных направлениях.

Анализ показывает, что Россия все еще не в состоянии конкурировать с большинством экономически развитых стран. В нашей стране еще отсутствуют многие факторы, позитивно влияющие на конкурентоспособность экономики, в том числе: эффективность финансовой системы, технологическое развитие, качество управления, трудовые ресурсы. Кстати, Россия может конкурировать с другими мировыми державами исключительно за счет потенциала трудовых ресурсов, имея ввиду дешевизну труда при его относительно высоком качестве. Что касается финансовой системы, то она практически не способна обеспечить потребности отечественных предприятий в финансировании научно-технического развития.

Недостаточная открытость экономики мешает, и неустойчивость политики мешает привлечению зарубежного инвестиционного капитала.

Менеджмент пока не совсем готов к управлению бизнесом на мировом уровне.

Россия сумела удержать конкурентные преимущества исключительно в областях добычи и первичной переработки природных ресурсов, а также на рынках военного авиастроения и вооружений. Эти отрасли способны поддерживать конкурентоспособность российской экономики в краткосрочном периоде, обеспечивая устойчивый приток зарубежных инвестиций. Однако упор на природные ресурсы подвергает Россию существенному риску колебаний мировых цен на сырьё, что в значительной степени снижает устойчивость экономики в целом. В связи с этим, необходим поиск новых направлений развития, которые бы опирались не на экстенсивную эксплуатацию природных ресурсов, а на создание условий для технологического и инновационного развития отечественной экономики.

Большинство отечественных компаний, несмотря на более чем десятилетний опыт функционирования в новых экономических условиях, продолжают сталкиваться с комплексом проблем. Но, тем не менее, положительные примеры из практики внедрения стратегических методов управления на российских предприятиях имеется.

Примером может быть ОАО «Балтийский завод» (Санкт - Петербург). Это предприятие, ранее строившее суда по внутренним стандартам, начало развивать деятельность в области маркетинга, служба которой стала отслеживать ситуацию на мировом рынке судостроения, анализ тенденций развития видов перевозок и типов судов. В результате в настоящий момент компания имеет реальную картинку по мировым ценам на суда и требованиям, предъявляемым к их качеству. Сосредоточивая усилия на производстве судов с высокими техническими характеристиками, компания смогла удовлетворить потребности своих клиентов и выйти на прибыльный уровень.

Другой пример успешной реализации стратегии на российском рынке – это деятельность компания «Балтика». Выступая с начала 90-х годов, как локальный производитель пива, компания приняла стратегического решения – выйти на общероссийский рынок. Одновременно, взяв курс на производство новых высококачественных сортов пива, которые готовится по европейским технологиям, и отвечают мировым стандартам, «Балтика» обеспечила себе устойчивую позицию уже на национальном рынке.

Однако по мере насыщения рынка и усиления конкуренции со стороны других отечественных производителей, компании, видимо, придется пересмотреть свою конкурентную стратегию.

Можно привести и третий пример. В этом качестве может выступить НПО «Российские интегральные технологии» («Росинтэк»). Эта компания новой волны, образовавшиеся уже после начала так называемых экономических реформ. Основная сфера деятельности – это производство, постановка и монтаж приборов, оборудования и систем для защиты технологических объектов и предприятий газовой промышленности. Особенно устойчивое положение компания заняла на производстве систем пожарообнаружения и загазованности газоперекачивающих станций, подземных хранилищ газа и газовых месторождений. Для достижения такого положения компания настойчиво проводила в жизнь определенные положения стратегического менеджмента. Основные из них сводились к следующему:

1. Анализ потребителей, т.е. отраслей которым необходимы уникальные и крайне специфические системы технологической защиты. Выбор был сделан в пользу монополии ОАО «Газпром», две трети основных фондов которого сосредоточены в объектах транспортировки газа, которые имеют глобальную протяженность. Учитывались также такие факторы как усилие роли природного газа в экономике страны, расширение сфер применения газа в экономике страны и ужесточения требований к надежности и безопасности объектов.
2. После анализа потребителей, был выполнен отраслевой анализ, который показал, что отрасль по производству технологических систем промышленной безопасности находится в крайне депрессивном состоянии. Многие приватизированные предприятия испытывали большие финансовые сложности (непонятно, зачем тогда надо было их приватизировать?), ассортимент выпускаемой продукции перестал удовлетворять потребностям рынка, а продукция зарубежных производителей была недоступна из-за высоких цен. Ясно было, что серьезной конкуренции не будет.
3. Затем был выполнен анализ внешней экономической среды, т.е. как обстоит дело со сбытом и как государство регулирует систему промышленной безопасности. Стало ясно, что стабильный рост мировых цен, начиная с 1999г., позволяет прогнозировать для «Росинтэк» новые возможности по расширению рынка, а значит и улучшению финансового состояния компании, которая тут же активизировала научные и инженерные разработки. Относительно государственного регулирования безопасности промышленных объектов, компания быстро уясняла. Что поддержка государства обеспечена, поскольку деятельность компании подпадает под действие аж 2-х федеральных законов: закона о газоснабжении в РФ и закона о безопасности опасных производственных объектов, которые однозначно направлены на усиление требований к безопасности объектов газовой промышленности.
4. Наконец был выполнен внутренний анализ, который показал, что наличие необходимых технологий, производственных мощностей и человеческих ресурсов гарантирует успех выбранного стратегического решения.

Таким образом, если все сказанное обобщить, то стратегия компании «Росинтэк» разбивается на такие блоки:

1. Товарная стратегия. Она состоит в разработке и производстве высоколиквидной продукции, продажа которой сопровождается высоким уровнем сервиса и гарантийного обслуживания и обеспечивается полным циклом проектных и монтажных работ.
2. Стратегия продвижения и сбыта, которая строится на детальном знании рынка клиентов и работы без посредников.
3. Ценовая стратегия, которая строится на реализации продукции по низким ценам за счет низкой себестоимости производства, гарантируя при этом высокое качество предложения. Отпускная цена продукции составляет 0,5 % от стоимости защищаемого объекта, в то время как цены на зарубежные аналоги колеблются в диапазоне 1,5 – 2 %.
4. Стратегия в области человеческих отношений, которая строится на внутренней мотивации работников компании, постоянном внедрении новых технологий и продуктивных отношений со своими контрагентами: поставщиками сырья, покупателями, инвесторами и банками, что позитивно сказывается на достижении поставленных стратегических задач.

Все эти примеры использования инструментария стратегического менеджмента российскими компаниями свидетельствуют о необходимости внедрения современных методов управления в российских условиях. Несмотря на трудности экономического и политического характера, компании, которые придерживаются стратегического подхода к управлению, имеют возможность находить свои рыночные ниши и добиваться устойчивого конкурентного преимущества.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Какие стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
2. Какие корпоративные стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
3. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
4. Какие сферы деятельности организации вы бы анализировали в первую очередь с позиций определения ключевых факторов эффективности?
5. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
6. Всегда ли рост предприятия означает повышение эффективности менеджмента?
7. Что важнее для повышения эффективности менеджмента – оптимизация организационной структуры или совершенствование бизнес-процессов? Или эти процессы взаимосвязаны и их совершенствование неразрывно?
8. Назовите как минимум 5 (пять) ключевых факторов эффективного менеджмента и проанализируйте их взаимосвязи.
9. Почему стоимость бизнеса можно считать достаточно универсальной оценкой эффективности менеджмента и успешности бизнеса? Применима ли данная оценка для определения эффективности менеджмента и успешности бизнеса в России?
10. В чем различие материальных и нематериальных активов предприятия? Приведите примеры таких активов. Учитываются ли нематериальные активы при оценке стоимости бизнеса?

***Вопросы для контроля***

1. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:

А) оценить стратегическую уязвимость фирмы;

Б) оценить эффект синергии;

В) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

Ответ: «А», «Б»

2. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышает сумму доходов от раздельного использования тех же ресурсов, называют эффектом:

А) масштаба производства;

Б) кривой опыта;

В) масштаба деятельности;

Г) синергии.

Ответ: «Б»

3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

А) сильные стороны отрасли;

Б) сильные стороны фирмы;

В) цели фирмы;

Г) интересы высшего руководства;

Д) квалификация работников;

Е) степень зависимости от внешней среды.

Ответ: «А», «Б»

4. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:

А) оценка привлекательности отрасли;

Б) темпы роста отрасли;

В) объем продаж;

Г) оценка рентабельности отрасли;

Д) относительная доля рынка;

Е) оценка конкурентного статуса фирмы;

Ж) стратегический норматив.

Ответ: «В»

5. Оценка стоимости бизнеса зависит в первую очередь:

А) от цели оценки;

Б) от финансового состояния организации;

В) от специфики бизнеса и положения организации на рынке.

Ответ: «А»

6. Основным методом, используемым в России при оценке бизнеса, является:

А) метод прямого сравнения продаж аналогичных предприятий;

Б) мультипликатор цена акции / доход компании;

В) дисконтированный поток наличности.

Ответ: «А»

7. Оценка эффективности менеджмента базируется на:

А) текущем состоянии организации, бизнеса и окружения;

Б) учете предыдущего (динамика за достаточно длительный период) и текущего состояния;

В) учете предыдущего, текущего и прогнозируемого состояния и развития.

Ответ: «В»

8. Стратегия эффективного менеджмента предусматривает:

А) всегда рост предприятия и бизнеса;

Б) всегда диверсификацию бизнеса;

В) по ситуации – может быть и стратегия стабилизации бизнеса и его ликвидации, но, как правило, предусматривается рост бизнеса (интенсивный, интеграционный и / или диверсификационный).

Ответ: «В»

9. Стоимость предприятия определяется:

А) рыночной стоимостью активов без учета целей оценки стоимости;

Б) величиной затрат на создание объекта, аналогичного (сходного) с оцениваемым;

В) исходя из целей оценки как стоимость в пользовании или стоимость в обмене.

Ответ: «В»

10. Нулевая стоимость бизнеса характеризуется:

А) отсутствием притока денежных средств;

Б) тем, что приток денежных средств равен требованиям кредиторов;

В) полной неэффективностью деятельности предприятия.

Ответ: «Б»

***Основная литература***

1. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000.  
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1998.  
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995.  
4. Галькович Р. С., Набоков В. И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998.  
5. Герчикова Р. С. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1994.  
6. Глущенко Е. В. Теория управления. – М.: Вестник, 1997.  
7. Кузнецов Ю. В., Подлесных В. И. Основы менеджмента. – СПб.: ОЛБИС, 1998.  
8. Менеджмент. Итоговая аттестация / Под ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002.  
9. Менеджмент организации / Под ред. З. П. Румянцевой. – М.: ИНФРА-М, 1995.  
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.  
11. Панкин А. И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.  
12. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. – М.: ИД «Альпина», 2001.  
13. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 1999.

***ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА***

1. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Филинъ, 1997.  
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.  
3. Базилевич Л. А., Соколов Д. В., Франева Л. К. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. – Л.: ЛФЭИ, 1991.  
4. Борманн Д., Воротина Л., Федерман Л. Менеджмент. Гамбург: S + W, 1992.  
5. Волкова К. А. и др. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, дополнительные инструкции. – М.: НОРМА, 1997.  
6. Гольдштейн Г. Я. [Стратегические аспекты управления НИОКР.](http://www.aup.ru/books/m56/) – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000.  
7. Гольдштейн Г. Я. [Стратегический менеджмент.](http://www.aup.ru/books/m24/) – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.  
8. Гольдштейн Г. Я. [Инновационный менеджмент.](http://www.aup.ru/books/m23/) – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998.  
9. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002.  
10. Дойл Д. Как создать предприятие. – Таллинн, Наука, 1991.  
11. Макаренко М. Ф., Махалина О. М. Производственный менеджмент. – М.: Приор, 1998.  
12. Рабочая книга по прогнозированию / Под ред. М. В. Бестужева-Лада. – М.: Мысль, 1982.  
13. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1988.  
14. Таунсенд Р. Секреты управления. – М.: Интерконтакт, 1991. 

***Тесты для итоговой проверки***

1. Какие внешние факторы включает понятие стратегического менеджмента?

Ответ: «организационные, социальные, экономические, юридические».

2. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

А) выбор структуры организации;

Б) поиск сферы деятельности;

В) выбор стратегии выживания.

Ответ: «В»

3. Обеспечивающие успех деловых стратегий условия – это:

А) предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок;

Б) избегать стратегии «застрявшего на полпути»;

В) придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ;

Г) недооценка действий конкурента;

Д) переоценка действий конкурента;

Ж) остерегаться активных, сильных конкурентов.

Ответ: А», «В», «Г», «Д»

4. Конкурентные преимущества какого ранга связаны с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья?

Ответ: «высокого ранга».

5. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?

1) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;

2) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;

3) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;

4) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

Ответ: «2», «4»

6. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

Ответ: «стратегию развития рынка и стратегию развития продукта».

7. Какие компоненты являются основными составляющими стратегического плана?

Ответ: «объекты продаж, структуры».

8. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении?

А) ориентация внутрь организации;

Б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;

В) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;

Г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;

Д) ориентация на внешнюю среду.

Ответ: «А»

9. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в произв.процессах, оптимальной загрузки оборудования, рационального использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

А) масштаба производства;

Б) кривой опыта;

В) масштаба деятельности;

Г) синергии.

Ответ: «А»

10. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:

1) мониторингом;

2) панельными исследованиями;

3) бенчмаркингом.

Ответ: «3»

11. Стратегия – это:

А) управление персоналом организации;

Б) выбор уровней управления;

В) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации;

Г) система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Ответ: «Б»

12. Объектами стратегического менеджмента являются:

А) исследование и развитие;

Б) производство;

В) мотивация;

Г) маркетинг;

Д) различные виды стратегий организации.

Ответ: «В»

13. Основными типами наступательной стратегии являются:

А) противостояние сильным сторонам конкурента или превышение их;

Б) покупка предприятий конкурента;

В) физическое недопущение конкурента на рынок;

Г) захват незанятых рыночных пространств;

Д) партизанская война (наступление - отход);

Е) использование слабых сторон конкурента;

Ж) активизация и одновременное наступление фирмы на конкурента по нескольким направлениям, фронтам.

Ответ: «А», «В», «Д»

14. Для школы человеческих отношений характерны:

А) содержательные теории мотивации;

Б) процессуальные теории мотивации;

В) теория справедливости Адамса.

Ответ: «Б»

15. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

А) поглощение;

Б) диверсификацию в родственные отрасли;

В) диверсификацию в неродственные отрасли;

Г) стратегию свертывания и ликвидации;

Д) стратегию приватизации;

Е) стратегию многонациональной диверсификации;

Ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

Ответ: «А», «Б», «Д»

16. Основные условия выполнения стратегии – это:

А) формирование квалификационных и перспективных кадров;

Б) подбор и эффективное использование персонала;

В) усиление конкурентных преимуществ фирмы;

Г) приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы;

Д) повышение роли первого руководителя фирмы.

Ответ: «Б»

17. В процессе структурированного наблюдения:

А) исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются;

Б) фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

Ответ: « »

18. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к спаду:

А) концентрированного роста;

Б) интегрированного роста;

В) диверсификации;

Г) сокращения.

Ответ: «А»

19. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

А) окружение не будет изменяться;

Б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

В) в окружении постоянно будут происходить изменения.

Ответ: «Б», «В»

20. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

А) концентрированного роста;

Б) интегрированного роста;

В) диверсификации;

Г) сокращения.

Ответ: «А»

21. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:

1) стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;

2) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;

3) для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;

4) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

Ответ: «1», «2»