

Среднее профессиональное образование

А. Г. Зубкова
Д. Э. Мусаева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник



ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

ACADEMIA

338.24(07)

УДК 338.24(075.32)
ББК 65.290-2я723
3-319

3913

Рецензенты:

зам. зав. кафедрой экономики промышленности и организации предприятий
Московского энергетического института (технического университета),
доцент, канд. техн. наук *Е. М. Табачный*;
преподаватель Колледжа сферы услуг № 29 г. Москвы *М. А. Мишхожева*

Зубкова А. Г.

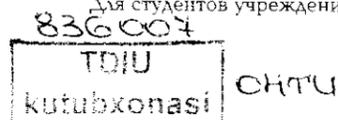
3-319 Стратегический менеджмент: учеб. для студ. учреждений
сред. проф. образования / А. Г. Зубкова, Д. Э. Мусаева. — 2-е изд.,
перераб. и доп. — М.: Издательский центр «Академия»,
2011. — 240 с.

ISBN 978-5-7695-7546-4

Учебник предназначен для изучения предмета «Стратегический менеджмент» и является частью учебно-методического комплекта по специальности «Менеджмент».

Изложены концепции стратегического менеджмента, имеющие широкую сферу применения в управленческой практике. Определены роль и место стратегического управления фирмой и его составной части — стратегического планирования. Показана роль миссии и целей организации и даны рекомендации по их разработке. Рассмотрены методика анализа внешней среды организации и методика управленческого анализа ее сильных и слабых сторон. Показано, как на основе анализа эталонных и функциональных стратегий проводят оценку альтернатив развития и выбирают общую стратегию фирмы.

Для студентов учреждений среднего профессионального образования.



УДК 338.24(075.32)
ББК 65.290-2я723

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым
способом без согласия правообладателя запрещается*

ISBN 978-5-7695-7546-4

© Зубкова А. Г., Мусаева Д. Э., 2009
© Зубкова А. Г., Мусаева Д. Э., 2011, с изменениями
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2011
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2011

Уважаемый читатель!

Данный учебник предназначен для изучения предмета «Стратегический менеджмент» и является частью учебно-методического комплекта по специальности «Менеджмент».

Учебно-методический комплект по профессии — это основная и дополнительная литература, позволяющая освоить специальность, получить профильные базовые знания. Комплект состоит из модулей, сформированных в соответствии с учебным планом, каждый из которых включает в себя учебник и дополняющие его учебные издания — практикум, задачник, справочники и многое другое. Модуль полностью обеспечивает изучение каждой дисциплины, входящей в учебную программу. Все учебно-методические комплекты разработаны на основе единого подхода к структуре изложения учебного материала.

Важно отметить, что разработанные модули дисциплин, входящие в учебно-методический комплект, имеют самостоятельную ценность и могут быть использованы при выстраивании учебно-методического обеспечения образовательных программ обучения смежным специальностям.

При разработке учебно-методического комплекта учитывались требования Государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

В общем смысле менеджмент представляет собой совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйственными организациями. Целью менеджмента является повышение эффективности деятельности организации. В условиях неопределенности, обусловленной различными факторами (сильной конкуренцией, глобализацией рынков, научными разработками, экологическими угрозами, политическими и финансовыми кризисами), существует необходимость в планировании и управлении организацией в долгосрочной перспективе. Эта задача может быть решена в рамках стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент — это комплекс процессов и управленческих решений, определяющих перспективное развитие организации, а также обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешних факторов. При формировании стратегии необходимы поиск и оценка альтернативных вариантов стратегических управленческих решений, наиболее полно соответствующих миссии предприятия и задачам развития. Стратегия дает ориентиры экономического роста, представление об источниках конкурентных преимуществ, способах удовлетворения запросов потребителей и достижения высокой эффективности деятельности организации.

В учебнике рассмотрены теоретические вопросы и практические аспекты стратегического управления предприятием, представлены концепции, элементы и функции стратегического менеджмента. Описаны все этапы стратегического управления — от разработки миссии и целей организации до реализации ее стратегии. Представлены основные подходы к формированию стратегических альтернатив и выбору стратегии организации. Особое

внимание в пособии уделено матричным методам, нашедшим широкое применение при решении разнообразных проблем стратегического планирования, а также вопросам конкурентоспособности предприятия, формированию конкурентных преимуществ в различных рыночных условиях.

Курс «Стратегический менеджмент» логически взаимосвязан с такими курсами, как менеджмент, маркетинг, бизнес-планирование, управление персоналом. Основными целями изучения дисциплины являются усвоение теоретических знаний и приобретение навыков стратегического управления организацией, развитие стратегического мышления, видения сложившихся ситуаций на макро- и микроуровне по отношению к объекту управления.

Учебник предназначен для студентов средних профессиональных учебных заведений, обучающихся по специальности 080501 «Менеджмент» (по отраслям) для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ УРОВНЯ ЗНАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

В начале XX в. появилась необходимость в использовании научного подхода к определению методов, приемов и форм эффективного менеджмента. Основателями теории эффективного менеджмента и выделения принципов и правил результативного управления являются американские ученые А. Файоль и Ф. Тейлор.

В самом общем смысле менеджмент означает профессионализм или даже искусство в деле эффективного управления организацией. При этом эффективное управление определяется не только финансовыми характеристиками, например ростом прибыли или снижением издержек, но и такими показателями, как повышение качества продукции, увеличение доли рынка, уровень квалификации персонала и т. д.

Термины «стратегия» и «стратегический менеджмент» стали использоваться в 1950-е гг. после вступления рыночных отношений в новую фазу. Эти условия определялись, во-первых, технологическими взрывами, вызванными научно-технической революцией, требующими прогнозирования новых производственно-технологических прорывов, возможных в будущем; во-вторых, насыщенном рынке товаров и услуг в развитых странах, приводящим к усилению конкуренции; в-третьих, началом процесса глобализации рынков, возникновением транснациональных корпораций, усиливающих неопределенность и сложность среды существования бизнеса. Корпорации уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным планированием и функциональным менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Для понимания сущности стратегического менеджмента рассмотрим эволюцию систем управления. Отметим, что основным фактором их изменения является возрастающая нестабильность

внешней и внутренней среды организации. Наиболее значимые характеристики изменчивости внешней среды: привязанность событий, темп изменений и предсказуемость будущего, выданы известным американским ученым — специалистом в области менеджмента И. Ансофф. Шкала характерных признаков нестабильности внешней среды и периодизация, характеризующая развитие экономики США, представлены в табл. 1.1. Основой исследований ученого стало изучение изменений производственных, технологических, рыночных, географических, социально-политических факторов в их сопоставлении с наиболее общими чертами стратегий ведущих фирм и основными внутрифирменными характеристиками. В числе последних рассматривались критерии эффективности, характер труда и системы стимулирования, стиль управления. Критерии эффективности первоначально были производственными, затем рыночными, а в настоящее время носят комплексный, долгосрочный характер. Стимулирование труда длительное время было ориентировано на повышение его интенсивности, четкое исполнение трудовых обязанностей, но постепенно на первый план вышло умение быстро приобретать новые навыки, переучиваться, а по мере повышения содержательности труда стали поощряться инициатива и творчество.

Проанализируем *четыре типа систем управления*, последовательно сменявших друг друга в течение XX в.:

- бюджетирование и контроль;
- долгосрочное планирование;
- стратегическое планирование;
- стратегический менеджмент.

Рассмотрим более подробно, как в рамках систем управления изменялись концепции и методы менеджмента.

1. В эпоху индустриального общества формальное планирование ограничивалось разработкой календарных производственных планов и составлением смет расходов (бюджетов) в рамках текущего планирования. Такая форма финансового планирования получила название *бюджетирования*. Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из производственно-хозяйственных функций (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), маркетинг, капитальное строительство, производство); а во-вторых, — для структурных единиц корпорации (отделений, филиалов, заводов, лабораторий).

На данном этапе менеджмент был ориентирован на получение прибыли в краткосрочном периоде и на контроль структуры из-

Таблица 1.1. Характерные признаки нестабильности внешней среды

Стадия развития	Характеристика	Привычность событий	Темп изменений	Предсказуемость будущего	Шкала оценки
1900 г.	Стабильность	Привычные	Медленные реакции фирмы	По аналогии с прошлым	1
1930 г.	Реакция на проблемы	В пределах экстраполяции опыта	—	Путем экстраполяции	2
1950 г.	Предвидение	Неожиданные, но имеющие аналогии	Сравнимый с реакцией фирмы	Предсказуемые проблемы и новые возможности	3
1970 г.	Исследование	—	—	Частичная предсказуемость	4
1990 г.	Творчество	Неожиданные, не имеющие аналогий	Быстрее реакции фирмы	Частичная непредсказуемость	5

держек. Финансовое планирование в этом случае являлось инструментом оперативного управления.

2. По мере усиления конкурентной борьбы стала очевидной необходимость обеспечения прибыльности в долгосрочном периоде. До тех пор, пока события можно было предсказывать, экстраполируя уже имеющиеся тенденции, перспективное планирование деятельности хозяйствующего субъекта основывалось на использовании прошлого опыта. Такой подход в западном менеджменте получил название *долгосрочного планирования*. Основными методами разработки планов при этом являлись экстраполяция, или «планирование от достигнутого», и оптимизация плановых решений при фиксированных исходных условиях. Аналогичные подходы использовались в практике управления советской экономикой. Ориентация на известные тенденции в развитии экономики страны, отрасли, отдельного предприятия обосновывалась сохранением тенденции экономического роста. Однако это предположение со временем вступило в противоречие с реальной жизнью.

3. Когда события будущего стали носить отличный от прошлого периода характер, традиционный подход уже не обеспечивал прежнюю эффективность управления. В новых условиях потребовались принципиально новые методы управления будущей деятельностью организации, на основе которых сформировалась методология *стратегического планирования*. В данном случае будущее организации представляется как совокупность стратегических проблем, для решения которых необходимо не только планирование деятельности, но и создание возможностей в виде потенциала необходимого качества для эффективного решения этих проблем. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности и угрозы со стороны конкурентов, социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. *Стратегический менеджмент* как самостоятельная дисциплина формируется в середине 1970-х гг. Подобно стратегическому планированию стратегический менеджмент основывается на изучении изменений внешней среды организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и избегания угроз.

Таким образом, стратегический менеджмент состоит из двух взаимодополняющих систем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени. Стратегический менеджмент в отличие от стратегического планирования является системой, которая включает процессы реализации стратегии, а также оценку и контроль. При этом процесс реализации стратегии является ключевой частью стратегического управления, так как отсутствие соответствующих механизмов не позволяет осуществить намеченное и стратегический план остается только на бумаге.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо тех, что связаны с процессом реализации стратегии, определяются следующими важными факторами:

- информационное наполнение. Предполагается, что в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета. Принимаются стратегические решения вне циклов планирования. Стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. При этом создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);
- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения. Реакция является двойственной — долгосрочной и оперативной одновременно: долгосрочная закладывается в стратегические планы, оперативная реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени. Кроме того, следует учитывать, что внешняя среда не рассматривается как нечто неизменное, к чему организация должна адаптироваться. Приоритет отдается способам и стратегии изменения внешнего окружения.

Таким образом, стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки

относительно стабильных факторов, использование стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

1.2. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Термин «стратегия», заимствованный из военного дела, означает «искусство подготовки, планирования и ведения военных действий».

Необходимо отметить, что с течением времени понятие «стратегия» и его понимание изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса и возрастанием требований внешней среды (табл. 1.2). Рассмотрим более подробно эволюцию понятия «стратегии», чтобы понять, в чем сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и его структурного содержания.

Г. Минцберг отмечал, что категория «стратегия» принадлежит к тем понятиям, в которые очень часто вкладывают один смысл, а при употреблении — другой.

Таким образом, стратегия — это принцип поведения или следования некой модели поведения.

Определяющими элементами стратегии являются:

- адаптация к внешней среде;
- решение о размещении ресурсов;
- внутренняя координация;
- создание длительных конкурентных преимуществ.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии организации к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям.

Размещение ресурсов — это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (основные фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Таблица 1.2. Определения понятия «стратегия»

Определение	Автор	Основной подход
Метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые организация будет продолжать и/или начать осуществлять
Способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980—1985	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ перед соперниками в каждой сфере бизнеса
Способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965; Г. Стейпер, Н. Лоранж, 1977	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения их различного влияния на процессы управления в организации
Последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля за эффективностью достижения стратегических ориентиров

Способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам	—	Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
Способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989	Основу конкурентоспособности составляют особые способности организации и ее внутренние ресурсы
Набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995	Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)

Внутренняя координация является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

В современных условиях основой успеха в бизнес-деятельности является создание устойчивого *конкурентного преимущества*, которое определяется способностью организации предложить товар или услугу, превосходящие по ценности товар или услугу конкурентов.

Как отмечалось ранее, стратегию планируют и осуществляют одновременно или последовательно на следующих уровнях управления:

- корпоративная стратегия, или стратегия совокупных направлений бизнеса;
- конкурентная, или деловая, стратегия, стратегия по отдельным направлениям бизнеса (бизнес-единицам, составляющим корпорацию);
- функциональная стратегия, или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

Корпоративная стратегия — это определение ценностей организации, выражающихся в финансовых и других целях. Она основана на выявлении, создании или приобретении ключевых ресурсов и производственных возможностей и влечет за собой решения о том, в каких отраслях организация намерена конкурировать и как будут связаны между собой разные направления бизнеса. Корпоративная стратегия устанавливает порядок распределения ресурсов между разными направлениями бизнеса, конкретизирует, что следует делать обязательно, а от чего нужно отказаться. Так, например, стратегическими задачами корпоративного уровня могут быть решения, связанные с открытием нового предприятия или производства за рубежом.

Корпоративный уровень управления представлен высшим менеджментом (генеральным директором, советом директоров, президентом корпорации и т.д.), принимающим стратегические решения для всей организации. Обычно в его обязанности входят определение назначения, миссии и целей организации, выявление ключевых областей деятельности, выделение ресурсов для каждого вида деятельности, а также формулирование стратегий, которые охватывают корпоративную деятельность.

Конкурентная, или деловая, стратегия определяет, как организация намерена конкурировать в определенной отрасли или

рынке: каким образом она займет выгодное положение в отрасли. Сюда входит определение (явное или неявное) группы потребителей, на которых нацелена организация, и методов продвижения к ним товаров и услуг. Это также комбинация определенных видов деятельности и процессов, которые позволят организации привлечь и удержать намеченную группу клиентов. Таким образом, определяются различные направления деятельности организации, а все предпринимаемые усилия служат последовательному укреплению потенциальных преимуществ данного субъекта в отрасли.

Главная роль управляющих, руководителей отдельных хозяйственных подразделений (*бизнес-единиц, входящих в корпорацию*) состоит в том, чтобы перерабатывать общие сведения, поступающие с корпоративного уровня, в конкретные стратегии групповой и индивидуальной деятельности. На уровне организации стратегические задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе.

Функциональная стратегия — это маркетинговая, финансовая, производственная, технологическая стратегии, стратегия исследований и разработок, которые усиливают конкурентную стратегию организации и определяют виды деятельности и процессы, позволяющие извлекать из них пользу. Подробное описание и анализ функциональных стратегий помогают выяснить, как и в какой степени они соответствуют конкурентной стратегии, дают ли возможность сосредоточиться на координации различных функций.

Фундаментальным здесь является вопрос: что вносят различные функциональные действия в другие уровни стратегии? Исполнители не имеют возможности оценить всю полноту картины, но отвечают за развитие функциональных стратегий, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные высшим менеджментом на корпоративном уровне и уровне отдельного подразделения.

В повседневной речи понятия «стратегия» и «стратегический план» воспринимаются как синонимы, однако в менеджменте они различаются. Стратегия выражает идеологию поведения организации, а стратегический план — последовательность конкретных шагов по достижению целей. Таким образом, стратегия является концепцией, на базе которой разрабатывается стратегический план.

Стратегия представляет собой определенный набор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей практической деятельности:

- правила и критерии для оценки деятельности организации в настоящем и будущем. Например, определяются ориентиры для формирования финансовых ресурсов: преимущественное использование собственных средств (самофинансирование), использование привлеченных (эмиссия ценных бумаг) или заемных средств (кредиты и займы), уровень доходности (рентабельность) и т.д.;
- правила, в соответствии с которыми складываются отношения организации с внешней средой. Согласно этим правилам производится выбор новой продукции и технологии ее производства, определяются потребители, способ получения превосходства над конкурентами;
- правила, в соответствии с которыми устанавливаются отношения внутри организации, выполняются процедуры, связанные с производственно-хозяйственной деятельностью и управлением;
- правила, по которым осуществляется оперативное управление деятельностью организации.

1.3. ШКОЛЫ СТРАТЕГИЙ

В последнее время за рубежом довольно отчетливо прослеживается тенденция к обобщению и осмыслению результатов проведенных исследований в сфере стратегического планирования и управления. Подобная попытка предпринята, например, Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Д. Лэмпелом в работе «Школы стратегий». В табл. 1.3 представлены основные научные школы, описывающие видение их сторонниками процесса разработки стратегии.

Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования). Основателями школы дизайна являются А. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф. Именно представители этой школы являются авторами методики проведения SWOT-анализа*.

Основной базовой моделью стратегического управления принято считать модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), лидером которой считается К. Эндрюс. Принципиальная схема данной модели формирования стратегического плана приведена на рис. 1.1.

* SWOT — аббревиатура из английских слов *strengths* — сила, *weaknesses* — слабые, *opportunities* — возможности, *threats* — угрозы.

Таблица 1.3. Школы стратегий

Название школы	Характеристика процесса формирования стратегии
Школа дизайна	Процесс осмысления
Школа планирования	Формальный процесс
Школа позиционирования	Аналитический процесс
Школа предпринимательства	Процесс предвидения
Когнитивная школа	Ментальный процесс
Школа обучения	Развивающийся процесс
Школа власти	Процесс ведения переговоров
Школа культуры	Коллективный процесс
Школа внешней среды	Реактивный процесс
Школа конфигурации	Процесс трансформации

Важно отметить, что в течение последних 40 лет развивалась не сама школа дизайна; на ее основе формировались новые теоретические направления стратегического менеджмента, такие, как школа планирования, школа позиционирования и школа обучения.

Основной заслугой школы дизайна следует считать введение фундаментального положения стратегического управления, согласно которому внешним возможностям должен соответствовать внутренний потенциал организации и разработка особого языка, применяемого при обсуждении проблем формирования стратегии развития хозяйствующих субъектов.

Школа планирования возникла практически одновременно со школой дизайна. Расцвета эта школа достигла в 1970-х гг. Она признает большинство исходных положений школы дизайна. Ее зарождение связано с опубликованием работы И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» (1965), в которой была представлена укрупненная модель формирования стратегического плана (рис. 1.2).

Согласно предложенной И. Ансоффом модели процесс стратегического планирования начинается с определения первоначаль-



Рис. 1.1. Модель формирования стратегического плана Гарвардской школы

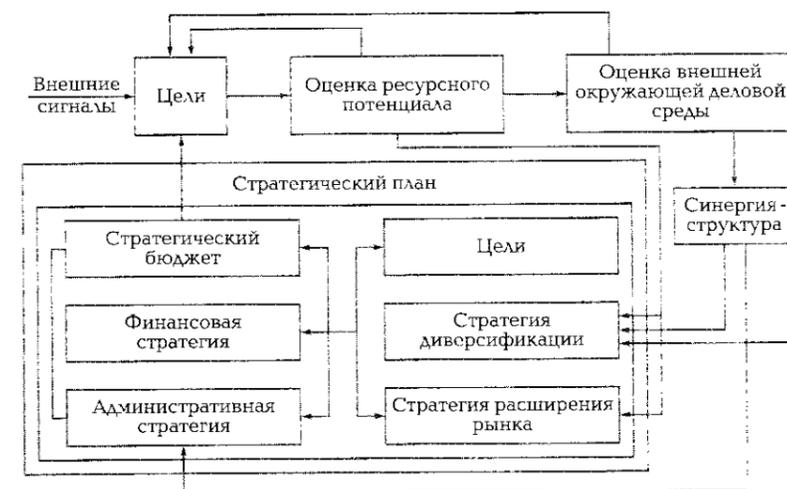


Рис. 1.2. Модель формирования стратегического плана Ансоффа

ных целей развития организации, которые являются реакцией на внешние проблемы. Анализ и оценка ресурсного потенциала организации и внешней деловой окружающей среды являются основой для принятия приоритетных стратегических решений.

При этом должен учитываться системный эффект от всех подразделений хозяйствующего субъекта, образующих его организационную структуру. Кроме того, в целях обеспечения целостности в стратегический план развития организации следует включить финансовую и административную стратегии (финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, направленных на обеспечение прироста финансового потенциала организации, административная — набор правил по организационному развитию).

Наиболее существенным отличием модели стратегического планирования И. Ансоффа от модели Гарвардской группы является учет *обратной связи*, которая обеспечивает интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность его реализации.

Важный вклад в развитие теоретических положений школы планирования внес Г. Стейнер. В его главной и наиболее известной работе по стратегическому планированию «*Top Management Planning*» (1969) предлагается модель формирования стратегического плана (рис. 1.3), которую в определенном смысле можно считать симбиозом моделей Гарвардской группы и И. Ансоффа.

Модель Г. Стейнера достаточно близка к модели Гарвардской группы, но в ней имеется и ряд самостоятельных элементов, к числу которых относятся:

- полнота представления процесса планирования — жесткая последовательность этапов формирования и детализация самих результатов действия;
- четкое и однозначное указание на связь стратегического планирования со среднесрочным и тактическим планированием, что имеет принципиальное значение в моделировании процесса формирования стратегического плана.

В последние годы работы представителей школы планирования стали в большей степени ориентироваться на практическое приложение, при этом достаточно четко обозначились два новых подхода — использование метода сценарного планирования и применение стратегического контроля, смысл которого заключается в поддержании постоянной нацеленности организации на выполнение стратегических задач. Сценарное планирование рассматрива-

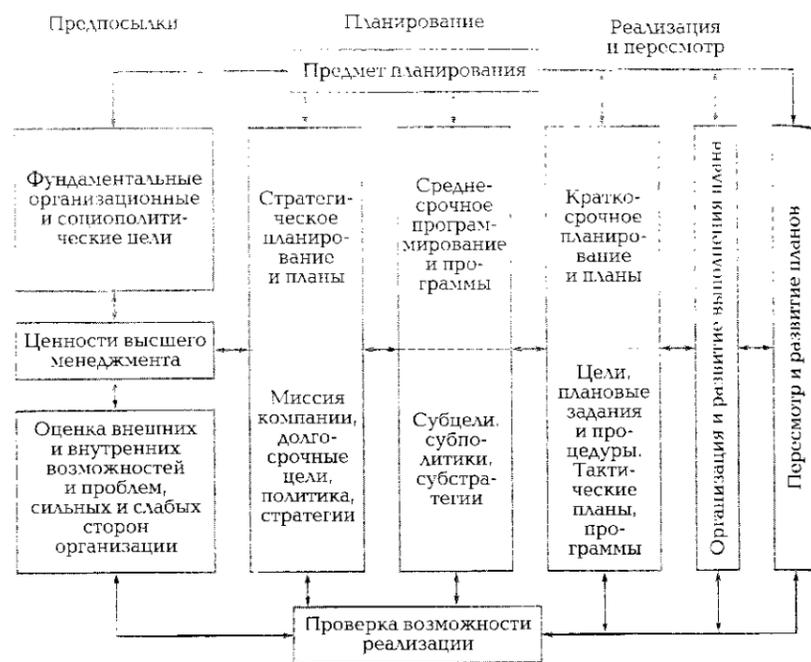


Рис. 1.3. Модель формирования стратегического плана Стейнера

ется в качестве важнейшего инструмента плановой деятельности, стимулирующего творческую активность специалистов плановых служб.

Школа позиционирования прошла в своем развитии три этапа:

- ранние труды о военных стратегиях;
- «консалтинговые императивы» 1970-х гг.;
- работы об эмпирических предположениях 1980-х гг.

Для нас наибольший интерес представляют второй и третий этапы.

Основными разработками второго этапа являются концепции матрицы «рост—доля рынка» и «кривая опыта», предложенные сотрудниками Бостонской консультационной группы выпускаемой продукции. Данные концепции предполагают, что при прочих равных условиях организация, которая первой «прорвалась» на рынок, имеет все шансы резко увеличить объем и добиться ценового преимущества перед конкурентами.

Достижением этого этапа можно также считать разработку в 1972 г. PIMS-модели (*Profit impact of market strategies*) — модели оценки влияния рыночной стратегии на прибыль, предназначенной для *General Electric*. PIMS-модель идентифицировала ряд стратегических переменных, которые использовались для оценки ожидаемой отдачи от инвестиций, доли рынка и прибыли.

Начало третьего этапа развития школы позиционирования связано с появлением в 1980 г. работы М. Портера «Конкурентная стратегия», которую следует рассматривать как значительный прорыв в теории стратегического планирования: сформулированные в ней ключевые стратегии конкуренции, по мнению исследователей в области стратегического планирования, до настоящего времени остаются наиболее работоспособным инструментом в деятельности организаций.

В своей работе ученый предпринял попытку определить внешние для организации силы, определяющие уровень отраслевой конкуренции, под влиянием которых каждый хозяйствующий субъект разрабатывает собственную стратегию поведения и развития.

Согласно М. Портеру правомерно говорить о существовании двух основных типов конкурентных преимуществ организации — низких издержках и дифференцировании.

Кроме того, М. Портер предложил схему, которую он назвал *ценностной цепочкой*. Он установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности формируются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями, и обосновал принципы появления конкурентных преимуществ организации.

Школа предпринимательства рассматривает разработку стратегии развития организации не как коллективный процесс, а как индивидуальное творчество ее руководителя. Представители данной школы считают, что ключевым фактором, обеспечивающим успешное развитие фирмы, является персонализированное руководство, работа которого основывается на стратегическом предвидении. Основные положения школы предпринимательства заключаются в следующем:

- стратегия развития любой организации существует в сознании ее руководителя в виде своеобразной перспективы, а именно — интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации;
- процесс формирования стратегии развития организации базируется на жизненном опыте и интуиции ее руково-

дителя, независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне:

- * для стратегического предвидения характерна гибкость, предпринимательская стратегия при этом является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей;
- * предпринимательская стратегия в определенной мере защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Школа предпринимательства выдвинула на первый план такие важнейшие аспекты разработки стратегии, как упреждающий характер, индивидуальное руководство и стратегическое видение, когда процесс формирования стратегии зависит от поведения одного человека — руководителя. Подобная централизация, по мнению представителей данной школы, в определенной мере гарантирует, что стратегические реакции будут отражать всю полноту знаний руководителя о конкретной сфере деятельности.

Когнитивная школа (школа познания) приобрела особую популярность в 1980-е гг. Представители данной школы, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека.

Основные положения когнитивной школы заключаются в следующем:

- процесс формирования стратегии рассматривается как процесс познания, протекающий в сознании стратега;
- под стратегией понимается перспектива, которая раскрывает способы получения информации из окружающей среды;
- информация из окружающей среды является интерпретацией мира, который существует только в том виде, в каком он воспринимается. По мнению представителей когнитивной школы, этот мир можно моделировать, структурировать и конструировать;
- понимание стратегического процесса способствует дальнейшему познанию законов мышления.

Подходы когнитивной школы актуальны на современном этапе развития экономических отношений, когда крупнейшие корпорации моделируют, структурируют и конструируют свою среду обитания.

Представители *школы обучения* рассматривают процесс разработки стратегии развития организации как поступательный про-

цесс. Основные положения школы обучения заключаются в следующем:

- * выработку стратегии развития организации следует рассматривать как процесс обучения. Первоначально стратегии появляются как схемы действий из прошлого, которые затем превращаются в планы на будущее;
- * обучение должно носить развивающийся характер через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимательских действий;
- * удачные стратегические инициативы в процессе разработки стратегии формируют опыт деятельности, который может перерасти в определенную схему, т.е. развивающуюся стратегию;
- * роль руководителя заключается в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии.

Необходимо отметить, что в последнее время интерес к исследованию когнитивных аспектов процесса формирования стратегии значительно возрос. Особенно популярной среди зарубежных специалистов в сфере стратегического управления стала точка зрения, согласно которой стратегия зависит от обучения, а обучение — от способностей. Данный тезис получил название динамического подхода к развитию способностей. При этом стратегическое управление рассматривается как процесс коллективного обучения, результатом которого является разработка стержневых компетенций.

Школа власти трактует процесс разработки стратегии развития организации как процесс переговоров. Основные положения данной школы заключаются в следующем:

- процесс формирования стратегии развития любой организации определяется действием политических сил как внутри нее, так и во внешней по отношению к ней среде;
- властные структуры на уровне организации рассматривают процесс разработки стратегии как взаимодействие основывающееся на методах убеждения и переговоров а в отдельных случаях и прямой конфронтации;
- властные структуры на макроэкономическом уровне рассматривают организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других.

агентов рынка или путем кооперации с ними. В этом случае организации опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода союзах.

Экономисты, являющиеся создателями школы власти, внесли значимый вклад в развитие арсенала стратегического управления, раскрыв такие понятия, как «коалиция», «политические игры» и «коллективная стратегия». Кроме того, они обратили внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен.

Школа культуры сформировалась в сфере стратегического управления в 1980-х гг. благодаря успехам японских корпораций.

Основные положения школы культуры заключаются в следующем:

- процесс формирования стратегии рассматривается как процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании;
- верования каждого члена организации представляют собой результат процесса приобщения к определенной культуре или социализации;
- члены организации оказываются способными лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура;
- основной характеристикой стратегии развития организации считается ее предначертанность, даже если она не вполне осознанна;
- культура, включая идеологию, содействует не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии.

Представители школы культуры ввели понятие «стратегические ресурсы», которые обеспечивают получение устойчивых выгод в условиях конкуренции. Так, например, Д. Барни выделяет четыре основных критерия для оценки ресурсов: ценность, т.е. способность повышать эффективность деятельности участников рынка; редкость; неповторимость (невоспроизводимость); заменяемость.

Главным фактором, обеспечивающим преимущество организации, основанное на ресурсах, является невозможность его имитации. Наиболее эффективным препятствием на пути имитации при этом является именно культура.

Школа внешней среды объединяет зарубежных исследователей, которые отводят организации пассивную роль, заключающуюся в

реакции на происходящие во внешнем окружении события. По их мнению, формирование стратегии представляет собой некий процесс отражения.

Эта школа дает общее представление о процессе формирования стратегии, раскрывая особую роль внешнего окружения, под которым понимается определенный набор неких внешних сил, не являющихся организацией.

Основные положения школы внешнего окружения заключаются в следующем:

- внешнее окружение организации является главным элементом процесса формирования организационной стратегии;
- организация адекватно реагирует на изменения внешнего окружения;
- руководство организации рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, главной задачей которого является обеспечение адаптации организации к действию внешних сил.

Школа конфигурации стратегического управления основывается на двух важнейших положениях — конфигурации и трансформации. При этом под конфигурацией понимаются устойчивые структуры и внешнее окружение, а под трансформацией — процесс разработки стратегии развития организации.

Представители школы конфигурации выделяют определенные стадии, или этапы, развития организации: стадию развития, стадию стабильности, стадию адаптации, стадию борьбы, стадию революции.

При этом называются основные схемы, по которым с течением времени определенные стадии развития организации сменяют друг друга:

- периодические встряски, когда длительные периоды стабильности время от времени сменяются «революционными потрясениями»;
- сдвиги туда-сюда, когда периоды адаптированной конвергенции (внедрение) в стабильную среду сменяются стадиями борьбы за осуществление изменений;
- жизненные циклы, когда стадию развития сменяет стадия стабильности;
- регулярный процесс, когда организация находится в более или менее постоянном процессе адаптации.

Большинство представителей школы конфигурации рассматривают перемены в организации как квантовый скачок, который означает одновременное изменение множества организационных компонентов. Как считают Д. Миллер и П. Фризен, при квантовом скачке изменения являются «революционными», т. е. мгновенными (хотя они и не отрицают постепенное развитие). Такой подход предполагает, что организация поочередно устраняет силы, которые противостоят изменениям или последовательному выполнению действий. Другими словами, организация фактически предпринимает попытку совершить скачок в новое устойчивое положение с новым набором стратегий, структур и принципов культуры, т. е. с новой конфигурацией.

Таким образом, школа конфигурации фактически вбирает в себя все остальные подходы. Ее представители стремятся объединить разрозненные элементы построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение — в отдельные последовательные стадии, составляющие жизненный цикл организации, например роста или стабильной зрелости. Эта школа описывает выработку стратегии как процесс трансформации.

Современное значение основных разработок и положений рассмотренных школ стратегий различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности организаций, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в неприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т. д. Для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени, очень важно научиться применять нужные и эффективные методы, предоставляемые названными школами.

1.4. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Стратегический менеджмент зачастую воспринимается как синоним перспективного управления. Однако направленность стратегического менеджмента на перспективу не является его исчер-

пывающей характеристикой. Современному состоянию экономической среды свойственна нестабильность, которая выражается в неопределенности и динамичности протекающих в ней процессов. Источником нестабильности являются научные открытия и изобретения, экологические угрозы, циклические изменения в развитии экономики и многое другое. Кроме того, на экономическую среду влияют резкие изменения в политике в социальной сфере. Наконец, повышению нестабильности способствует глобализация всех процессов, протекающих в среде обитания человека. В условиях нестабильности внешней и внутренней среды организации понятие перспективы трансформируется и не связывается непосредственно со временем. Горизонт планирования стратегии ограничивают стратегические неожиданности, источником которых является неопределенность изменения условий существования, вынуждающая организацию изменять свою стратегию. В таких условиях для определения *сущности стратегического менеджмента* необходимо ответить на три важнейших вопроса:

- В каком положении организация находится в настоящее время?
- В каком положении она хотела бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом можно достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны оценить текущую ситуацию, в которой находится организация, прежде чем решать, куда двигаться дальше.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентацию на будущее. Для ответа необходимо четко определить, к чему стремится организация, какие цели ставит.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Для того чтобы получить ответы на эти вопросы, необходима информационная база, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Стратегический менеджмент — это комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации в условиях неопределенности. Эти решения обеспечивают быстрое реагирование предприятия на изменение внешних факторов, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Таким образом, целью стратегического менеджмента является развитие потенциала и поддержание стратегической способности организации к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее, создают фундамент для принятия оперативных решений. Стратегические решения сопряжены со значительным риском, поскольку учитывают факторы, имеющие большую неопределенность, требуют вовлечения значительных ресурсов и знаний, могут иметь серьезные долгосрочные последствия для организации.

Стратегические решения характеризуются следующими особенностями:

- инновационность. Как любое нововведение эти решения могут быть не сразу поняты сотрудниками, поэтому требуются особые меры по убеждению, обучению, привлечению исполнителей к процессу разработки стратегии;
- направленность на перспективные цели организации, на возможности, а не на задачи; на будущее, а не на настоящее;
- самостоятельная разработка множества альтернатив; в отличие от тактических решений альтернативы не определены;
- направленность в будущее. Решения являются неопределенными по своей природе;
- требование знаний. Результат, как правило, зависит от качества решения, а не от скорости или своевременности его принятия;
- субъективность. Решения не поддаются объективной оценке;
- необратимость и долгосрочные последствия.

На практике выделяют три уровня стратегических решений (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Уровни стратегических решений

- корпоративный;
- деловой;
- функциональный.

Примерами стратегических решений корпоративного уровня являются: распределение ресурсов между структурными подразделениями на основе портфельного анализа; решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения системного эффекта; решение об изменении структуры организации; решение о слиянии, приобретении, вхождении в финансово-промышленную группу или другие интеграционные структуры.

Стратегические решения делового уровня направлены на обеспечение конкурентных преимуществ на конкретном товарном рынке: кому именно и по каким ценам следует продавать продукцию, как обеспечить уровень качества продукции и т.д.

Стратегическими решениями функционального уровня являются, в частности, решения отдела маркетинга о разработке путей увеличения объема продаж продукции, об определении списка поставщиков сырья, о создании централизованной системы обслуживания производственного оборудования и т.д.

Стратегическое управление — это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором она действует.

Принципы и методы управления предприятием в условиях нестабильности составляют предмет стратегического менеджмента,

важнейшей функцией которого является *стратегическое планирование*. Стратегическое планирование проходит все три уровня принятия решений, на каждом принимается определенный вид стратегий, они же в совокупности представляют стратегический план организации. Стратегия предыдущего уровня определяет стратегию на следующем уровне. Иными словами, стратегическое планирование — это процесс выработки и конкретизации стратегии в форме комплекса планов по всем видам деятельности организации на период времени, равный периоду реализации стратегии. Главной задачей стратегического планирования является обеспечение гибкости системы планов при внедрении нововведений, необходимых для достижения поставленных целей в изменяющейся среде.

Более глубокое понимание природы и целей стратегического менеджмента формируется при сравнении его с оперативным менеджментом. Такое сравнение может осуществляться по следующим параметрам:

1) *уровень разработки* — стратегия разрабатывается на самом высоком уровне управления организацией — в штаб-квартирах и совете директоров. Оперативные решения принимаются на более низких уровнях управления;

2) *регулярность* — формулирование стратегии — процесс, с одной стороны, непрерывный, а с другой, — нерегулярный. Необходимость в уточнении стратегии возникает чаще всего в случаях возникновения кризисов, при появлении новых идей, возможностей и управленческих инициатив. Оперативные решения принимаются в более определенных условиях и регулярно, процесс же принятия тактических решений, как правило, представляет собой циклический процесс с установленным временным графиком;

3) *неопределенность* — степень неопределенности при формулировании и реализации стратегических решений существенно выше, чем при принятии оперативных решений;

4) *количество возможных альтернатив* — число возможных альтернатив, которые следует учитывать при принятии стратегических решений, существенно больше, чем в процессе оперативного управления;

5) *природа решаемых проблем* — стратегические проблемы, как правило, не определены. Оперативные проблемы обычно известны и часто имеют аналоги;

6) *информация* — для выработки стратегического решения необходим громадный объем информации не только и не столько внутреннего характера. При этом следует принимать во внимание мас-

су различных данных, содержащих сведения об окружающей организации среде. Очень часто эти данные необходимо экстраполировать в будущее. В противоположность этому информация для принятия оперативных решений является в большинстве случаев внутренней информацией, характеризующей развитие данной организации;

7) *временные горизонты* — стратегические решения рассчитаны на долгий период времени. Оперативные решения охватывают более короткие отрезки времени;

8) *соподчинение* — стратегические решения являются основой для принятия оперативных решений. Тактика формулируется в рамках принятых стратегий и реализуется для достижения стратегических целей;

9) *детализированность* — стратегические решения формулируются широко и гораздо менее детализированы, чем оперативные решения;

10) *персонал*, вовлеченный в процесс принятия решений. Оперативные решения вырабатывает и реализует средний управленческий персонал, в то время как принятие стратегических решений — прерогатива высшего менеджмента;

11) *точность оценки* — эффективность принятых стратегических решений гораздо сложнее оценивать, чем результаты реализации оперативных решений. Очень часто последствия стратегических решений проявляются только со временем, когда становится трудно, а иногда и невозможно выделить степень воздействия различных факторов. Последствия оперативных решений чаще всего приближены к моменту их принятия и в силу этого, как правило, очевидны;

12) *интересы при принятии решений* — стратегические решения подчинены корпоративным интересам, в то время как оперативные решения ориентированы на интересы функциональных подразделений;

13) *степень риска* — риск при принятии стратегических решений несоизмеримо выше, чем возможные потери от неадекватных оперативных решений. Это объясняется трудностью текущей оценки результатов реализации стратегии, которые становятся очевидны тогда, когда негативные последствия невозможно нейтрализовать без большого ущерба.

Обобщая рассмотренные особенности стратегического менеджмента, можно констатировать, что эффективность системы стратегического менеджмента определяется следующими критериями:

- обеспечением комплексного, системного подхода к анализу организации и ее внешнего окружения;
- принятием стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;
- обеспечением координации и коммуникации как по горизонтали, так и по вертикали;
- возможностью справиться с изменениями и провести изменения;
- возможностью предвидения тенденций развития бизнеса;
- формированием стратегического выбора и реализации стратегии.

1.5. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Обобщив существующие подходы к определению этапов стратегического управления, рассмотрим модель стратегического управления (рис. 1.5).

В рамках современного подхода к менеджменту стратегическое управление следует рассматривать как систему, которая состоит из последовательных, взаимосвязанных этапов:

- стратегического анализа;
- стратегического планирования;
- реализации и контроля.

Каждый из указанных этапов включает несколько процессов.

Целью *стратегического анализа* является выявление стратегических факторов угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ). Грамотно проведенный управленческий анализ (или анализ внутренней среды), дающий реальную оценку ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии организации. Вместе с тем стратегический менеджмент невозможен без глубокого понимания конкурентного окружения, в котором функционирует хозяйствующий субъект, что предполагает осуществление маркетинговых исследований. Именно акцент на мониторинге и оценке внешних угроз и возможностей в свете сильных и слабых сто-



Рис. 1.5. Модель стратегического управления

рон организации является отличительной чертой стратегического управления. Процесс анализа внешнего окружения следует представлять отдельно в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента.

Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно, кроме того, факторы внешней среды в отличие от внутренней среды в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать. Данный подход позволяет, во-первых, увеличить степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым процессом, и, во-вторых, обеспечить соблюдение методологических принципов современного стратегического управления, которые заключаются в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование — анализ — мониторинг).

По результатам SWOT-анализа необходимо определить настоящее положение и ориентиры развития организации на заданную перспективу: к чему стремиться, какие цели ставить. С этой целью на основании оценки стратегических факторов определяются видение, миссия и долгосрочные цели организации.

Определение видения и выбор миссии является ответственным решением, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов стратегического планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе стратегических альтернатив развития. Определение конкретных стратегических целей помогает перейти от общей формулировки миссии к пониманию того, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности.

Итак, эффективная стратегия организации должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа:

- правильно выбранные миссия, долгосрочные цели;
- глубокое понимание конкурентного окружения;
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей организации.

Второй блок — *стратегическое планирование* — состоит из процессов формирования альтернативных направлений развития организации, их оценки и выбора лучшей стратегической альтернативы для реализации.

Стратегические альтернативы — это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь ее стратегических целей. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет организации разные возможности и характеризуется разными затратами и результатами, что в конечном итоге и определяет необходимость стратегического выбора. Следует отметить, что процесс формирования и оценки альтернативных вариантов развития организации представляет самостоятельную ценность для управления, поскольку позволяет менеджерам осмыслить возможные направления развития. Этот этап должен побуждать к размышлениям о том, что может произойти во внешней среде и к каким последствиям для организации это может привести. Разработка сценариев, портфельный анализ и другие методы предвидения изменений повышают гибкость организации.

Этап выбора стратегии завершается разработкой стратегического плана. Связующим звеном между процессами планирова-

ния и реализации служит постановка задач. Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач.

После того как общая стратегия будет сформулирована, внимание стратегического менеджмента перемещается на этап ее *реализации*. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Взаимосвязь стратегических целей с результатами деятельности отдельных структурных подразделений организации обеспечивается посредством составления программы действий (стратегических инициатив) и бюджета. Бюджетирование включает экономическую оценку программы и распределение ресурсов. Этот процесс заключается в согласовании стратегических решений различных уровней управления структурными подразделениями организации и формировании общих целей.

После оценки результатов реализации стратегии осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Контроль заключается в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегии и политики организации с целью заблаговременного выявления ошибок и отклонений от принятых целей и показателей. Контроль и оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с поставленными целями и используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Оценка должна проводиться системно и непрерывно.

Необходимо отметить, что процесс разработки стратегии — многократно повторяющийся (итеративный) процесс. Так, определение и отбор стратегии осуществляются на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия меняется, поэтому необходимы мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов.

Краткое рассмотрение основных этапов стратегического менеджмента показывает, что это — комплексная система управления, основанная на прогнозировании внешней среды и разработке способов адаптации организации к ее изменениям.

Стратегическое поведение хозяйствующего субъекта необходимо формировать с учетом следующих принципов планирования стратегии:

- видение будущего как совокупности стратегических задач;
- представление организации в виде открытой системы;
- ситуационный подход;
- адаптивность;
- синергизм;
- обеспечение экономической эффективности.

Стратегический менеджмент может рассматриваться как совокупность взаимосвязанных элементов, т.е. как система, имеющая вход, выход, включающая факторы, воздействующие на систему, механизмы выполнения процессов, протекающих в системе, и обратную связь (рис. 1.6).

Система функционирует только в процессе тесного взаимодействия с внешней средой. Она реагирует на воздействие внешней среды, функционирует под этим воздействием и адаптируется к нему. Чем меньше возмущения внешней среды, тем устойчивее и эффективнее функционирует система.

Организация как система может быть представлена либо как совокупность структурных подразделений, либо как совокупность бизнес-процессов. *Бизнес-процесс* — это повторяющаяся регламентированная деятельность, которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты) бизнес-процесса, представляющие ценность для потребителя. Примеры бизнес-процессов предприятия: разработка продукции, организация продаж, организация сервиса, управление человеческими ресурсами, управление экологией и т.д. Внутри каждого процесса могут быть выделены частные подпроцессы. Управление процессами основано на цикле PDCA* Деминга — Шухарта. Потребителем процесса может быть покупатель продукции, подразделение предприятия или другой процесс, протекающий как внутри, так и вне предприятия. Процессом управляет «владелец процесса» —

* PDCA — это аббревиатура от английских слов: *plan* — планирование, *do* — выполнение, *check* — анализ, *act* — действие (корректировка).



Рис. 1.6. Системный подход к стратегическому менеджменту

должностное лицо, имеющее в своем распоряжении необходимые ресурсы для управления процессами и отвечающее за результативность и эффективность процесса.

Отличие открытой системы выражается во взаимосвязанности процессов, протекающих как вне, так и внутри хозяйствующего субъекта, а также в способности к самоорганизации. Последнее свойство является следствием, во-первых, влияния человеческого фактора, т.е. творческого потенциала персонала предприятия, и, во-вторых, изменчивости внешней и внутренней среды.

Поскольку организация — это открытая система, на нее воздействуют многочисленные факторы внешней среды. При этом эффективность организации и ее стратегии будет определяться в значительной степени ее возможностями быстро адаптироваться к изменениям среды.

Ситуационный подход к управлению предполагает решение задач менеджмента в конкретных ситуациях. При этом выделяют четыре обязательных этапа, которые должны быть осуществлены менеджером с целью эффективного управления. Во-первых, нужно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения требований к организации со стороны ситуации и выявлять факторы, определяющие характер ситуации. Во-вторых, должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал бы требованиям, выдвигаемым к организации в условиях рассматриваемой ситуации. В-третьих, менеджмент должен создавать потенциал организации и ее необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новой более эффективной системе управления. В-четвертых, управляющие должны произвести соответствующие изменения.

Особенностью стратегического планирования является обязательное обеспечение *адаптивности* стратегического плана, т.е.

возможности приспосабливаться к изменению внешних и внутренних условий. Адаптивность выдвигает требование гибкости стратегических планов, которое достигается созданием резервов, гарантирующих возможность переориентации, а также превращением планирования в непрерывный процесс. При этом сам по себе план не является итогом работы, а рассматривается как ее этап. При ситуационном подходе эта проблема решается через постоянный поиск альтернативных вариантов для реализации каждого этапа и использование анализа ситуации при формировании стратегий.

При разработке стратегического плана необходимо учитывать взаимное влияние различных факторов. Объединенное воздействие двух (или более) факторов превосходит эффект каждого взятого отдельно, когда « $2 + 2 > 4$ » — в этом проявляется синергизм. Например, знания и усилия нескольких человек организуются таким образом, что они взаимно усиливаются. Прибыль после слияния двух компаний может превосходить сумму прибылей этих компаний до объединения.

Синергизм проявляется в создании положительного эффекта от накопленного опыта, знаний, имеющихся технологий. Например, при производстве нового товара использование освоенной технологии, знаний и опыта приводит к снижению затрат и экономии времени выхода на рынок нового товара. Благодаря положительному эффекту синергизма снижаются суммарные капиталовложения, необходимые для развития деятельности, создаются условия для более широкого использования результатов НИОКР, более полного использования материально-технической базы и опыта персонала. Фирмы, ориентированные на использование положительного синергетического эффекта, действуют в рамках своей отрасли. Однако в этом случае может проявиться и отрицательный эффект синергизма, т. е. упущенные возможности в том случае, если организация боится сменить вид деятельности.

При разработке стратегии ориентиром служит обеспечение *экономической эффективности хозяйственной деятельности организации*. Общеизвестна трактовка экономической эффективности как соизмерение результатов и затрат. Применительно к задаче стратегического менеджмента речь должна идти о выборе стратегических целей и способов их достижения. Выбор цели означает направление определенных ресурсов на ее достижение. Поскольку ресурсы всегда ограничены, необходимо определить, достижение каких целей обеспечит наибольшую эффективность их использования.

Несмотря на кажущуюся простоту и логическую ясность общей модели стратегического управления, практическая реализа-

ция этого процесса вызывает много трудностей. К числу принципиальных можно отнести следующие:

- наличие внутренних связей между этапами вследствие чего процесс управления приобретает итеративный характер;
- неполнота информации не только о внешней, но и внутренней среде;
- трудоемкость и сложность создания прогнозов развития экономических объектов;
- большое количество задач планирования;
- сложность оценки эффективности стратегических планов;
- необходимость временных ограничений на реализацию планов;
- неопределенность временных ограничений;
- синергический эффект.

Перечисленные факторы отражают специфику стратегического планирования и обуславливают творческий характер разработки стратегий, а также невозможность создания универсальной методики решения стратегических задач.

Задача разработки эффективной стратегии является актуальной для большинства российских организаций. Еще не так давно среди отечественных менеджеров и аналитиков было распространено мнение о том, что создание стратегии — процесс, не поддающийся регламентации. Нужно сказать, что данная точка зрения имеет полное право на существование. Это связано с тем, что на эффективность бизнеса в долгосрочном аспекте оказывает влияние огромное количество факторов, вызванных нестабильной экономической и политической ситуацией в стране. По этой причине руководитель, принимающий стратегические решения, должен самостоятельно структурировать данную информацию и учитывать влияние факторов на основе проведения встреч с экспертами в различных областях.

Вместе с тем в мировой практике накоплен многолетний опыт использования стратегического управления крупнейшими западными корпорациями. При этом можно считать теоретически и практически доказанным повышение эффективности управления компанией при использовании стратегического управления и соблюдении принципов эффективности разработки и реализации стратегии развития.

Проблема обеспечения эффективности стратегического управления имеет несколько аспектов: разработка эффективной стратегии и рационального плана ее внедрения; создание условий для

выполнения стратегии. Данная проблема должна решаться комплексно, недооценка любого из указанных аспектов приводит, как правило, к провалу стратегии.

* * *

Формирование стратегического менеджмента обусловлено объективными процессами повышения нестабильности внутренней и внешней среды организации и ужесточением конкурентной борьбы за выживание. В этих условиях организация должна принимать решения в условиях неопределенности, что приводит к повышению рисков экономической деятельности. Разработанные ранее подходы и методы управления фирмой не обеспечивали решения этих проблем.

В настоящее время определены основные принципы стратегического менеджмента и сформировалась модель стратегического управления, включающая три этапа:

- 1) стратегический анализ;
- 2) стратегическое планирование;
- 3) реализация и контроль.

В связи с постоянными изменениями, происходящими в экономической среде, и особенно в связи с усилением влияния глобализации стратегический менеджмент постоянно развивается: предлагаются различные концепции формулирования стратегий, совершенствуются методы и инструменты стратегического управления.

Процесс развития методов стратегического менеджмента, происходивший в 1950—1980-е гг., нашел отражение в теоретических положениях школ стратегического планирования, которые не потеряли своей актуальности и в настоящее время.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Назовите четыре типа систем управления.
2. Раскройте понятие «стратегия».
3. В чем состоит основное отличие понятий «стратегия» и «стратегическое планирование»?
4. Перечислите основные школы стратегий и дайте характеристику процесса формирования стратегии.
5. В чем состоит принципиальное отличие долгосрочного планирования от стратегического планирования?
6. Проанализируйте отличия стратегического менеджмента от оперативного.
7. Назовите основные этапы стратегического управления.

ГЛАВА 2

МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. SWOT АНАЛИЗ

Стратегический анализ среды требует внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами, влияющими на сильные или слабые стороны организации, и возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

На основе прогноза состояния внешней и внутренней среды организации решаются ключевые проблемы стратегического планирования:

- формируется набор стратегических зон хозяйствования (СЗХ);
- формулируются стратегические задачи.

Эти проблемы взаимосвязаны и решаются параллельно.

Необходимым условием выделения определенного производства или процесса в качестве СЗХ является их автономность в стратегическом отношении. Это означает, что для каждой СЗХ разрабатывается собственная стратегия. В организационном отношении такой зоной хозяйствования, как правило, является структурное подразделение организации, руководство которого наделено широкими полномочиями для решения вопросов по обеспечению эффективной деятельности. Высший менеджмент реализует общую стратегию, в рамках которой корректируется стратегия каждой СЗХ, выделяются ресурсы для ее реализации. При этом возникает проблема координации деятельности структурных подразделений, а в стратегическом аспекте проявляется эффект синергизма — взаимовлияния стратегий отдельных СЗХ.

Стратегическая задача — это проблема, связанная с событием вне организации или внутри нее, которое может повлиять на достижение поставленных целей. Такое событие может создавать

новые возможности для реализации сильных сторон организации или создавать угрозу потери конкурентоспособности, действие которой нужно нейтрализовать.

В качестве практического инструмента по выявлению стратегических задач большое распространение и признание получила методика SWOT-анализа.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым позволяет составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также список ее возможностей и угроз, уже имеющих место или только зарождающихся:

1. Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

2. Слабые стороны:

- неясность стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- низкая прибыльность;
- недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- сложности с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;

- отставание в области исследований и разработок;
- узкий производственный ассортимент;
- слабое представление о рынке;
- слабое представление о конкурентах;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

3. Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- вертикальная или горизонтальная интеграция;
- ускорение роста рынка.

4. Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающей продукции;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и другие изменения.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как выявлены сильные и слабые стороны организации, а также угрозы и возможности внешней среды, устанавливаются причинно-следственные связи между ними. Для определения связей составляется матрица SWOT-анализа. В верхней ее части расположены два раздела: возможности и угрозы, возникаю-

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ (сила и возможности)	Поле СИУ (сила и угрозы)
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ (слабость и возможности)	Поле СЛУ (слабость и угрозы)

Рис. 2.1. Матрица SWOT-анализа

щие во внешней среде, слева — два раздела, содержащие сильные и слабые стороны организации. В результате на плоскости образуются четыре поля: 1 — сила и возможности; 2 — сила и угрозы; 3 — слабости и возможности; 4 — слабости и угрозы (рис. 2.1).

На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). В каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые следует учитывать при разработке стратегии организации.

Для успешного изучения окружения организации методом SWOT-анализа важно не только вскрывать угрозы и возможности, но и уметь их оценивать с точки зрения важности и степени влияния на стратегию.

Для оценки возможностей используется метод позиционирования (табл. 2.1). Суть этого метода состоит в ранжировании возможностей по силе их воздействия на организацию и вероятности реализации.

После позиционирования возможностей выделяют направления деятельности, имеющие наилучшие перспективы, — ВС, ВУ, СС. Возможности, попадающие в поля СМ, НУ и НМ, не заслуживают внимания. Использовать остальные возможности можно, если у организации достаточно ресурсов. Аналогичным образом составляется матрица для оценки угроз (табл. 2.2).

Таблица 2.1. Влияние возможностей на организацию

Вероятность использования возможностей	Степень влияния		
	сильная	умеренная	малая
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Угрозы, оказавшиеся в поле ВР, ВК и СР, представляют наибольшую опасность и требуют немедленного устранения. Угрозы, попавшие в поля ВТ, СК и НР, также должны быть устранены в первоочередном порядке. Угрозы, находящиеся в остальных полях, не должны выпадать из поля зрения, их развитие необходимо внимательно отслеживать.

Для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды используют метод составления профиля среды (табл. 2.3).

В таблицу вписывают факторы среды, при этом каждому из факторов экспертным образом устанавливается оценка:

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

Таблица 2.2. Влияние угроз на организацию

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкое состояние
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Таблица 2.3. Метод составления профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли. А	Влияние на организацию. В	Направленность влияния. С	Степень важности
Размеры государственных инвестиций				
Общая характеристика среды	3	1	1	$D = ABC = 3$

Далее все три оценки перемножаются и в результате получают интегральную оценку. По этим оценкам можно судить о степени значимости факторов для предприятия. Наиболее значимые факторы могут превратиться в стратегическую проблему.

Определение стратегических проблем и уточнение постановки стратегических задач производится также методом, получившим название стратегических разрывов.

Анализ разрывов — простой, но эффективный метод стратегического анализа, целью которого является установление расхождений между притязаниями организации и ее возможностями, а также путей устранения существующих разрывов.

Практическое применение метода анализа разрывов осуществляется следующим образом:

- определяются основные цели организации, выраженные в виде конкретных показателей: объем продаж, доля рынка и т. п.;
- выясняются реальные возможности организации по увеличению рассматриваемого показателя на основе экстраполяции или регрессионного анализа (если анализ проводится на этапе стратегического планирования, используются полученные показатели);
- на основе желаемых и полученных показателей определяется величина разрывов;
- разрабатываются предложения по ликвидации разрывов;
- разрабатываются специальные программы с целью оценки их потенциала по заполнению разрывов, которые могут быть весьма разнообразны.

В стратегическом управлении результаты анализа внешней и внутренней среды используются на всех этапах: их результаты могут повлиять на формулировку миссии организации, на их основе определяются цели организации и впоследствии выбирается стратегия.

2.2. ВИДЕНИЕ И МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ

Основной вопрос, который должен задать себе руководитель, звучит так: «Какой мы видим свою организацию, что мы собираемся делать и чего хотим достичь?». Ответ на этот вопрос и составляет сущность стратегического видения.

Таким образом, *стратегическое видение* — это представление высшего менеджмента организации с том, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каковы ее долгосрочные перспективы.

При разработке стратегического видения менеджеры организации должны определить:

- каким они видят будущее организации;
- в каком направлении организация должна развиваться;
- какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
- какое положение в отрасли организация должна занять в перспективе.

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

Если стратегическое видение определяет будущий образ хозяйствующего субъекта, то миссия описывает его деятельность в настоящее время: какие товары и услуги производятся, кто его клиенты, каковы технологические и деловые возможности. Еще одно отличие состоит в том, что миссия ориентируется на потребителя, а стратегическое видение акцентирует внимание на принципах деятельности организации, которые позволяют реализовать эту миссию.

Иными словами, стратегическое видение отражает будущее организации, а миссия — ее настоящее.

Для лучшего понимания разницы указанных понятий рассмотрим пример стратегического видения компании «Intel», которая занимается производством процессоров для персональных компьютеров:

«Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия Intel — сохранение роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet».

Миссия организации представляет собой качественно выраженную совокупность стратегических целей и предпринимательских способностей и помогает определить, чем в действительности занимается организация, каковы ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, в чем заключаются отличия от конкурентов.

Ф. Котлер считает, что при определении миссии организации необходимо учитывать следующие факторы:

1. Историю организации, в процессе которой выработывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке.
2. Стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала.
3. Состояние внешней среды.
4. Ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей.
5. Отличительные особенности, которыми обладает организация.

Формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия. Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той организации, для которой она разработана.

Наличие миссии позволяет:

- собственникам — договориться о направлении и приоритетах развития бизнеса;
- партнерам и поставщикам — понять место, которое стремится занять организация на рынке;
- сотрудникам — почувствовать себя командой единомышленников, нацеленной на достижение успеха, ощутить свою значимость, получить моральные стимулы работы;

- потребителям продукции — с вниманием и заинтересованностью относиться к организации, которая может удовлетворить их нужды и потребности, следить за ее продукцией;
- обществу в целом (в первую очередь в лице государственных органов) — понять социальное предназначение организации.

В широком понимании миссия рассматривается как выражение философии и смысла существования организации, которые определяют ее ценности и принципы деятельности.

Однако существует и узкое понимание миссии. В узком смысле миссия является утверждением, раскрывающим смысл существования организации, ее отличие от других подобных ей образований. В миссии проявляется целевое начало, которое выражает цели и интересы различных групп людей, так или иначе имеющих отношение к его деятельности: собственников, работников, высшего менеджмента, покупателей продукции, деловых партнеров, местного сообщества, общества в целом.

Степень отражения в миссии интересов перечисленных групп зависит от многих условий, в том числе от размеров организации, ее отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы и т.д.

Содержание миссии должно включать в себя следующую основную информацию:

- о генеральных целях организации;
- об описании продуктов и/или услуг, предлагаемых организацией;
- о характеристике рынка (его географии, определении основных потребителей, клиентов, пользователей);
- об особенностях используемых технологий;
- о возможностях и способах достижения целей;
- о философии организации.

Генеральные цели организации должны быть выражены в терминах выживания, роста, а также доходности. При описании продуктов или видов услуг, которые организация предлагает на рынке, необходимо указывать основные отличительные характеристики товара в ряду существующих. Потребитель должен иметь информацию о настоящих и потенциальных преимуществах продукта или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров организации-производителя. Если предприятие или организация являются многофункциональными, при формирова-

нии миссии внимание внешнего окружения целесообразно сконцентрировать на каком-либо одном товаре или услуге. Это позволит выявить целевую аудиторию и произвести сегментирование рынка по виду продаваемого товара или предоставляемой услуги. Выделив определенный сегмент рынка по географическому, демографическому или поведенческому признаку, необходимо осуществить позиционирование товара. Характеристика технологии должна отражать основные особенности технологических процессов и пути их обновления. Философия организации выражается в виде базовых взглядов на глобальные или моральные проблемы и ценности, которые исповедует высший менеджмент и которые могут служить основой для создания механизма мотивации.

Внешний образ и имидж организации подчеркивают ее экономическую и социальную ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передавать впечатление, которое организация хочет произвести.

Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее реализация требовала напряжения сил работников и была сопряжена с определенным риском деятельности. Временной период, на который формулируется миссия, устанавливается ориентировочно, но он в обязательном порядке должен быть обозримым и не слишком длительным, чтобы уже нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда.

Рассмотрим примеры описания миссии трех ведущих российских операторов мобильной связи.

ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (ОАО «МТС»): «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал, — на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

ОАО «ВымпелКом» (БИЛАЙН): «Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании».

Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.

Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.

Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом».

ЗАО «СкайЛинк»: «Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами».

Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы позаботились о том, чтобы предложить вам максимально экологичные технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов».

Таким образом, миссия задает общее направление деятельности организации, обеспечивает ее преемственность. Она является комплексной целью и включает как внутренние (например, повышение производительности), так и внешние (например, связанные с конкурентной) ориентиры деятельности, выражая таким образом суть того успеха, которого хочет добиться организация.

Содержательные пункты миссии обычно отражаются в уставе организации в виде положения о миссии. Их последовательность и сочетание могут быть различными в зависимости от выбора конкретной организации. Рассмотрим более подробно этапы разработки миссии.

2.3. РАЗРАБОТКА МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наиболее распространенными причинами, побуждающими руководство организации заявить о своей миссии, являются: требования инвесторов, представляющих существенный интерес для

партнеров; рекомендации консалтинговых организаций; дополнительная возможность обратить на себя внимание имеющих и потенциальных клиентов и партнеров; попытка заявить свои претензии на лидерство и передел рынка; стремление мобилизовать внутренние ресурсы организации.

Для разработки миссии организации необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какую продукцию организация хочет производить?
2. Где и кому организация будет ее продавать?
3. Как организация будет заботиться о работниках?
4. Как организация будет взаимодействовать с государством и обществом?
5. Чем организация отличается от конкурентов? и т.д.

В итоговых текстах миссий организаций встречаются самые разнообразные сочетания заявлений, но общий текст обычно содержит следующие сведения:

- перечень производимой продукции или оказываемых услуг, используемых технологий, прямое или косвенное упоминание о рынках влияния и сбыта, конкурентах;
- описание форм сотрудничества, заботы о партнерах, клиентах, акционерах, сотрудниках и т.д.;
- принципы, философия и политика организации, смысл ее существования, подчеркивание стабильности и неуклонного развития, утверждение готовности приложить максимум усилий и многое другое, что зависит от изобретательности разработчиков миссии.

Существует два подхода к процедуре разработки миссии организации.

При первом подходе процесс формулирования миссии может быть разбит на несколько этапов. На начальном этапе каждый сотрудник организации предлагает несколько вариантов формулировки миссии, учитывающих производственные процессы, системы взаимоотношений как внутри организации, так и вне ее и т.д. На следующем этапе ключевые сотрудники организации определяют наиболее перспективные варианты и доводят текст до максимально возможного, на их взгляд, совершенства. При необходимости к данной работе привлекаются специалисты консалтинговой или рекламно-имиджевой организаций.

При втором подходе отправной точкой является «мозговой штурм» проблемы в основном высшим менеджментом и ключевыми сотрудниками организации. Кроме того, к работе привлекают-

ся специалисты консалтинговых или рекламных организаций. Формулировка миссии доводится до сотрудников организации (транслируется сверху вниз), начинается проработка трансформации внешних взаимодействий организации в необходимых пределах, или иного подхода зависит от масштаба организации высшего менеджмента.

Выделяют следующие этапы создания миссии:

1. Формирование небольшой группы авторов, опытных работников, способных мыслить творчески, что превосходный специалист-тактик не всегда бывает хорошим стратегом и тем более хорошим редактором.

2. Определение сроков и времени работы над миссией.
3. Выработка стиля оформления и формы документа.
4. Разработка программы ознакомления персонала с текстом миссии.

Для работы над окончательным текстом миссии целесообразно создать группу стратегического планирования, которую могут входить ключевые сотрудники и руководители организаций и обязательно руководители. Участники группы участвуют в подготовке проекта миссии, большим письмом-комментарием, где указывается, что описывается его структура. Проект миссии передается работникам с просьбой представить предложения по корректировке. Окончательно отредактированный текст миссии доводится до сведения всех работников организации и должен быть простым и понятным. Кроме того, иметь в виду, что миссия является документом, который на этапах стратегического планирования необходимо использовать для разработки планов действий: каждый следующий цикл стратегического планирования должен начинаться с трудного, но необходимого для соответствия деятельности организации установленным миссии целям, а также рассмотрения необходимости достижения миссии. Этот анализ должен основываться на количественных и качественных показателях.

При разработке миссии необходимо также учитывать социальный, приватный и качественный аспекты.

К рыночному аспекту относятся все декларированные термины из области экономики, маркетинга, менеджмента, стратегия, конкуренция, цели, рынки, формы работы, в случае случаев именно они составляют основу миссии.

партнеров; рекомендации консалтинговых организаций; дополнительная возможность обратить на себя внимание имеющихся и потенциальных клиентов и партнеров; попытка заявить свои претензии на лидерство и передел рынка; стремление мобилизовать внутренние ресурсы организации.

Для разработки миссии организации необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какую продукцию организация хочет производить?
2. Где и кому организация будет ее продавать?
3. Как организация будет заботиться о работниках?
4. Как организация будет взаимодействовать с государством и обществом?
5. Чем организация отличается от конкурентов? и т.д.

В итоговых текстах миссий организаций встречаются самые разнообразные сочетания заявлений, но общий текст обычно содержит следующие сведения:

- перечень производимой продукции или оказываемых услуг, используемых технологий, прямое или косвенное упоминание о рынках влияния и сбыта, конкурентах;
- описание форм сотрудничества, заботы о партнерах, клиентах, акционерах, сотрудниках и т.д.;
- принципы, философия и политика организации, смысл ее существования, подчеркивание стабильности и неуклонного развития, утверждение готовности приложить максимум усилий и многое другое, что зависит от изобретательности разработчиков миссии.

Существует два подхода к процедуре разработки миссии организации.

При первом подходе процесс формулирования миссии может быть разбит на несколько этапов. На начальном этапе каждый сотрудник организации предлагает несколько вариантов формулировки миссии, учитывающих производственные процессы, системы взаимоотношений как внутри организации, так и вне ее и т.д. На следующем этапе ключевые сотрудники организации определяют наиболее перспективные варианты и доводят текст до максимально возможного, на их взгляд, совершенства. При необходимости к данной работе привлекаются специалисты консалтинговой или рекламно-имиджевой организаций.

При втором подходе отправной точкой является «мозговой штурм» проблемы в основном высшим менеджментом и ключевыми сотрудниками организации. Кроме того, к работе привлекают-

ся специалисты консалтинговых или рекламно-имиджевых организаций. Формулировка миссии доводится до сведения работников организации (транслируется сверху вниз), и на ее основе начинается проработка трансформации внешних и внутренних взаимодействий организации в необходимых пределах. Выбор того или иного подхода зависит от масштаба организации и приоритетов высшего менеджмента.

Выделяют следующие этапы создания миссии организации:

1. Формирование небольшой группы авторов с привлечением опытных работников, способных мыслить творчески, помня о том, что превосходный специалист-тактик не всегда бывает хорошим стратегом и тем более хорошим редактором.
2. Определение сроков и времени работы над миссией.
3. Выработка стиля оформления и формы документа.
4. Разработка программы ознакомления персонала организации с текстом миссии.

Для работы над окончательным текстом миссии организации целесообразно создать группу стратегического планирования, в которую могут входить ключевые сотрудники и специалисты сторонних организаций и обязательно руководитель организации. Участники группы участвуют в подготовке проекта миссии с небольшим письмом-комментарием, где указываются цели документа, описывается его структура. Проект миссии организации раздается работникам с просьбой представить предложения по ее корректировке. Окончательно отредактированный текст миссии организации доводится до сведения всех работников. Текст миссии должен быть простым и понятным. Кроме того, необходимо иметь в виду, что миссия является документом, с которым на всех этапах стратегического планирования необходимо согласовывать планы действий: каждый следующий цикл стратегического планирования должен начинаться с трудного, но необходимого анализа соответствия деятельности организации установленным в миссии целям, а также рассмотрения необходимости пересмотра миссии. Этот анализ должен основываться на конкретных количественных и качественных показателях.

При разработке миссии необходимо также учитывать рыночный, социальный, приватный и качественный аспекты.

К рыночному аспекту относятся все декларации, связанные с терминами из области экономики, маркетинга и т.п. (продукция, стратегия, конкуренция, цели, рынки, формы работы). В большинстве случаев именно они составляют основную часть текста миссии.

Социальный аспект обычно включает заявления, относящиеся к заботе об участниках бизнеса и различных категориях общества, к описанию корпоративной культуры, философии.

Приватный аспект составляется собственниками организации и отражает различные формы личного успеха (успеха организации) с их точки зрения. Обычно этот аспект находит свое выражение в видении компании («мы стремимся быть лучшими»), в упоминании о заботе об акционерах или же не декларируется совсем, оставаясь невидимым для большинства субъектов рынка, так как нацелен на получение конкретной выгоды.

Качественный аспект миссии организации заключается в изменении условий, качества жизни общества, свойств социальной среды, причем речь о деньгах здесь не идет. По большому счету для социума не столь важно, какое место занимает организация среди себе подобных. Главное, что она обеспечивает выполнение взятых на себя обязательств, удовлетворяя запросы потребителей с приемлемым качеством.

В процессе создания миссии обязательно возникнет сложный вопрос о том, чьи интересы важнее: акционеров или клиентов. В долгосрочном плане первичны интересы клиентов и в более широком смысле потребности общества, но в реальности многие собственники и представители высшего менеджмента работают по принципу: «сначала прибыль, а потом удовлетворение потребностей клиента».

Поэтому при формировании миссии и целей необходимо использовать сбалансированные подходы.

Объем документа под названием «миссия организации» может занимать от нескольких слов (лозунга) до нескольких десятков предпочтений, в которых выражены наиболее важные аспекты деятельности.

Эмоциональная окраска текста может носить спокойный характер в случае перечисления видов деятельности на определенном сегменте рынка или же призывающий обещающе-восторженный характер при использовании ярких запоминающихся образов. Если используется краткий вариант, то он должен содержать основную идею деятельности организации, наиболее значимую цель ее деятельности.

Приведем примеры кратких миссий, сформулированных различными компаниями и опубликованные в открытых источниках:

Компания «ДАРЬЯ» — лидер на отечественном рынке замороженных продуктов: «Освобождать время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления».

Фирма Sony Corporation — производитель аудио- и видеопаратуры, средств телекоммуникаций: «Мы — группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска».

Корпорация IBM — международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений: «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий».

Компания Apple Computer — производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

Компания Toyota — корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни: «Строительство автомобилей — это общественное дело, объединяющее работу многих людей».

Фирма Polaroid — производитель цифровых камер и камер для получения мгновенных фотографий, а также программного и системного обеспечения: «Наша цель — совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлеть на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Компания Kodak — производитель фотоаппаратуры и комплектующих к ней оказывает весь спектра услуг, связанных с печатью фотографий: «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».

Компания Canon — производитель цифровой и аналоговой фото- и видеотехники, черно-белых и цветных копировальных аппаратов, электронных печатных машинок, калькуляторов, оборудования для работы с микрофильмами, факсимильных аппаратов: «Совместная работа и жизнь для всеобщего блага».

При разработке и внедрении миссии российских организаций могут возникать проблемы, обусловленные следующими факторами:

- высший менеджмент не считает необходимой разработку миссии организации;
- на практике миссия становится не реалистичным документом, отражающим видение организации на ближайшее будущее, а набором лозунгов;

- * миссия принимается персоналом организации как документ, отражающий видение высшим менеджментом перспектив, положения которого необходимо неукоснительно исполнять.

Основой стратегического менеджмента является важнейший принцип управления: сначала определяется миссия организации, цели, затем выбираются стратегии для их достижения. Поэтому если инициатива определения миссии организации возникает не на высшем уровне управления, то прежде чем пытаться распространить эту идею, надо осознать необходимость стратегического планирования. В то же время наемные работники еще не привыкли открыто обсуждать ценности и приоритеты своей организации, закреплять их в документах и тем более отождествлять свои интересы и ценности с интересами и ценностями организации.

2.4. ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Как отмечалось выше, миссия задает общие ориентиры, направления деятельности организации, выражает смысл ее существования, цели же выражают конкретные характеристики, определяющие состояние организации на конец рассматриваемого периода.

Цель — это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достигнуть организация. Цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон хозяйствующего субъекта, его конкурентных преимуществ, выявленных в процессе стратегического анализа. Значимость целей для организации имеет много аспектов: они являются исходной точкой планирования; на основе системы целей строятся организационные отношения; на целях базируется система мотивации; цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов. Каждая организация устанавливает свои собственные цели, соответствующие ее миссии, специфике отрасли, характеру рыночной ситуации и т.д.

Существует три типа целей с точки зрения сроков их достижения: долгосрочные (5—10 лет), среднесрочные (1—3 года), краткосрочные (до 1 года). Достижение долгосрочных целей определяет выживаемость бизнеса, т.е. имеет стратегическое значение для организации. Среднесрочные и краткосрочные цели расшифровывают и конкретизируют вопросы: кто, что и когда должен выполнять в ближайший промежуток времени.

По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления:

- * корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой;
- * бизнес-цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация;
- * функциональные цели определяют развитие каждой отдельной функциональной сферы деятельности (производство, маркетинг, НИОКР, сбыт и т.д.) в рамках каждого подразделения;
- * операционные цели (целевые показатели) определяют развитие каждой отдельной функциональной подгруппы (группы операций или процесса).

Различают стратегические цели и тактические цели. *Стратегические цели* организации — это количественные или качественные ориентиры развития, которые описывают конечные состояния системы или желаемый результат, к которому она стремится. Для каждой стратегической цели необходимо разработать набор ежегодных тактических целей. *Тактические цели*, устанавливаемые для всех уровней иерархии, определяют промежуточные состояния. Они должны быть количественно определены и расположены по приоритетам, на их основе происходит перераспределение ресурсов.

Выделяют *ключевые пространства*, в рамках которых определяются цели.

1. Экономический рост — расширение производственных мощностей, новое строительство, объединения с другими предприятиями.
2. Положение на рынке — увеличение доли рынка, завоевание лидерства, выход на новые рынки, создание определенного имиджа, улучшение обслуживания клиентов.
3. Прибыльность — повышение уровня прибыли, рентабельности.
4. Инновации — освоение новых технологий, новой продукции, усовершенствование товарного ассортимента.
5. Производство — повышение качества продукции, производительности труда, снижение издержек производства, материало- и энергоемкости.
6. Ресурсы — расширение или сокращение ресурсной базы.
7. Персонал — сохранение рабочих мест, обеспечение приемлемого уровня оплаты труда, повышение квалификации персонала.

8. Организационный потенциал — повышение эффективности организационной структуры, развитие стратегического мышления у руководителей.

9. Социальная ответственность — ориентация на интересы общества, его ценности при выборе видов деятельности и установлении целей.

Цели создают условия для выживания организации, и если цели плохо определены, то это может иметь очень серьезные негативные последствия. Большой опыт, накопленный в этом вопросе, позволяет сформулировать *основные требования*, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели:

- цели должны быть достижимыми. Нереальные цели приводят к потере ориентиров, демотивации работников;
- цели должны быть конкретными, т.е. однозначно определять, в каком направлении будет осуществляться деятельность организации и что необходимо получить в конце работы;
- цели должны быть измеримыми. Это означает, что их формулировка должна позволять провести количественную оценку. Для качественных целей разрабатывается шкала балльных оценок;
- цели должны быть гибкими, чтобы при необходимости можно было внести необходимые изменения. Менеджеры должны предусмотреть варианты изменений различных целей;
- цели должны быть совместимыми, т.е. стратегические цели должны соответствовать миссии, краткосрочные цели — долгосрочным. Кроме того, цели должны быть сбалансированы, например цели прибыльности соответствовать развитию новых видов деятельности, а цели увеличения доли рынка — проникновению на новые рынки;
- цели должны быть приемлемыми для внешних участников деятельности организации и ее работников. Менеджеры при установлении целей должны учитывать интересы собственников, работников, поставщиков, деловых партнеров, покупателей, государственных и общественных структур. Эти цели часто бывают противоречивы.

Как показывает практика управления, при установлении целей очень трудно учесть разнонаправленные интересы всех заинтересованных сторон. Акционеры и собственники ожидают, что орга-

низация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды. Для персонала важными показателями являются уровень оплаты труда, социальное обеспечение, условия работы, перспективы для личного роста.

Потребители предъявляют постоянно растущие требования к качеству продукции, гарантийному обслуживанию. Общество требует, чтобы организация не причиняла ущерба окружающей среде, принимала участие в благотворительных акциях, поддерживала различные социальные проекты и т.п. Таким образом, иерархия стратегических целей представляет собой открытую систему, в которой возможны пересечения и наличие противоречивых целей. В этом заключается принципиальное отличие методов целевого и стратегического менеджмента.

2.5. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование системы целей организации — важнейшая задача менеджмента. Сначала необходимо сформировать множество целей, т.е. составить их перечень; затем — установить отношения подчиненности внутри этого множества и, наконец, определить значения показателей для количественных целей.

Наибольшее распространение получила концепция «дерева целей», впервые предложенная Ч.Черчменом и Р.Акоффом в 1957 г., которая представляла собой построенную по иерархическому принципу схему формирования элементов общей целевой программы развития организации. Вершиной дерева целей являлась миссия, видение, а подчиненные ей цели и подцели первого, второго и последующих уровней — ветвями дерева. Новизна метода, предложенного Ч.Черчменом и Р.Акоффом, заключалась в том, что ими была предпринята попытка придать различным функциональным подсистемам количественные веса и коэффициенты с целью выявить, какие из возможных комбинаций обеспечивают наилучшую отдачу.

До недавних пор для большинства российских организаций наиболее значимыми результатами деятельности были финансовые показатели, а точнее прибыль и показатели доходности. Причем часто акцент был смещен на прибыль в краткосрочном периоде, которую во всем мире уже давно отличают от долговременного «стратегического» успеха и прибыли в будущем. Здесь уместно

привести слова Портера: «Прибыль — побочный эффект от успешно реализованной миссии и стратегии». Суть этого высказывания состоит в том, что финансовые показатели лишь подводят итоги успешности бизнеса, а прибыль как таковая является одним из элементов оценки деятельности хозяйствующего субъекта.

Многолетний зарубежный и уже наработанный отечественный опыт доказывают, что организации, сосредоточенные на получении прибыли или на обеспечении текущей рентабельности, не смогут обеспечить успешные долгосрочные перспективы.

В настоящее время в России по мере развития рыночных отношений для оценки бизнеса целесообразно использовать стоимостной подход.

Это объясняется следующими факторами:

- интенсивным процессом приватизации собственности, активным проведением операций по купле-продаже бизнеса, что требует адекватной оценки его стоимости;
- некорректным отражением в текущей бухгалтерской (финансовой) документации стоимости основных фондов большинства действующих предприятий вследствие активных инфляционных процессов;
- выходом многих отечественных экономических субъектов на международные финансовые рынки.

Основные положения стоимостного подхода к оценке бизнеса состоят в следующем:

- максимизация стоимости организации является главной целью стратегического управления;
- прирост стоимости является главным критерием эффективности управления.

При этом стоимость бизнеса обусловлена не только количественными (прибыль, рентабельность, объем продаж), но и качественными показателями деятельности организации (уровень качества продукции, уровень корпоративной культуры и др.) и отражает перспективу ее будущих доходов. В литературе можно найти большое количество теоретических и практических работ по оценке стоимости бизнеса. Следовательно, при разработке целей прежде всего необходимо ответить на вопрос: «Какие факторы сказываются на стоимости организации, к повышению которой надо стремиться?».

В условиях быстро развивающихся рынков и острейшей конкуренции нефинансовая информация, базирующаяся на

оценке нематериальных активов хозяйствующего субъекта, приобретает все большее значение. Среди концепций управления стратегией компании значительную популярность приобрела концепция «Balanced Scorecard» — сбалансированная система показателей (ССП), сформулированная Р.Капланом и Д.Нортоном в начале 1990-х гг.

Базовая установка концепции СПП состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели недостаточны для оценки стратегической позиции экономического субъекта. Авторы предлагают оценивать деятельность организации с учетом четырех параметров: финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и карьерного роста персонала.

В основе построения СПП лежат видение, миссия и стратегия.

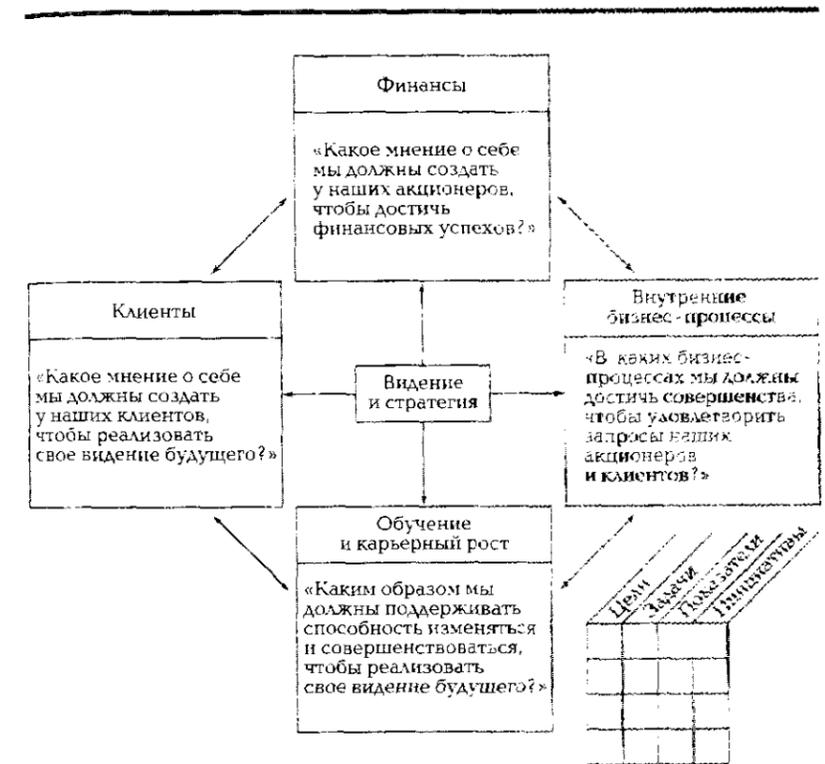


Рис. 2.2. Структура сбалансированной системы показателей

Таблица 2.4. Сбалансированная система показателей отделения по производству программного обеспечения

Показатель	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
Финансы (положение компании с позиции инвесторов)	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли	Прибыль на используемый капитал	Не менее 24 %
	Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных	Прирост продаж	Свыше 13 %
	Увеличение притока наличности	Дисконтированная норма поступления наличности	Прирост 15 % в год
Клиент (положение организации с позиции клиента)	Поддержание имиджа организации как новатора	Доля новых товаров и услуг в продажах	Доля продукции «моложе» двух лет свыше 60 %
	Улучшение соотношения цены и качества предлагаемых товаров и услуг	Оценка клиента	Лидеры с точки зрения не менее 60 % клиентов
	Положение приоритетного поставщика	Доля продаж постоянным клиентам	Свыше 50 %
Процессы (хозяйственные процессы для	Заблаговременное влияние на потребности клиента	Консультационные часы до начала предложения продукции	Прирост 5 % в год

достижения максимальных результатов)	Развитие регионального рынка А	Число новых клиентов в регионе А	Прирост 30 % в год
	Быстрое налаживание аппаратного обеспечения	Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера	90 %
	Резкое улучшение управления проектами	Доля проектов без просрочки	90 %
Персонал, обучение (сохранение гибкости и возможности улучшения положения организаций)	Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников	Ежегодное улучшение на 10 %
		Число предложений по улучшению на одного сотрудника	Более 20 предложений на человека

Система сбалансированных показателей переводит миссию и корпоративную стратегию в систему четко обозначенных целей и задач и, главное, в систему показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных направлений. В общем виде структура ССП представлена на рис. 2.2.

Центральным понятием концепции является Scorecard — карта показателей, основное назначение которой — дать представление о стратегии организации и текущем состоянии достижения стратегических целей.

Авторы концепции в своих работах дают только общие рекомендации по разработке и выбору показателей, на практике число предлагаемых параметров, которые будут отражать приоритеты развития организации, можно расширить.

Число приоритетных целей по каждому направлению, как правило, не должно превышать пяти, и они должны быть выделены при заполнении соответствующих форм, которые представляют собой карту стратегии организации.

Для каждой цели необходимо разработать показатели и критерии их достижения.

Пример построения ССП для организации, занимающейся производством программного обеспечения, представлен в табл. 2.4.

Сбалансированная система показателей служит основой для разработки стратегических инициатив, направленных на достижение поставленных целей.

В дальнейшем для этих целей необходимо сформировать программы мероприятий, выявить между ними причинно-следственную связь и сформировать последовательность целей и задач на всех уровнях управления: стратегическом, тактическом, оперативном.

Методология ССП обеспечивает детализированное описание путей достижения ранее определенных стратегических целей, формирование задач для каждого работника в полном соответствии со стратегией организации.

Добавим, что одним из препятствий на пути эффективной постановки ССП является отсутствие в организации детально проработанной стратегии. На данную проблему указывает подавляющее большинство экспертов в области ССП, в том числе и ее идеологи: Д. Нортон и Р. Каплан. Таким образом, разработка стратегии и выявление набора стратегических целей должны предшествовать процедуре постановки сбалансированной системы показателей.

■ обеспечение прибыльности;

* создание инвестиционных возможностей и т.д.

6. Организационная культура, как и вышеперечисленные сферы, должна подвергаться изучению, анализу и управлению в процессе анализа внутренней среды организации.

Модель «Семь-С». Данная модель, разработанная группой специалистов из Гарвардской и Стэнфордской школ бизнеса и консультантов фирмы «McKinsey&Company» и представляет собой некие рамки для анализа эффективности организаций (рис. 4.1). Модель включает семь элементов, являющихся ключевыми для достижения организацией успеха.

1. Стратегия — избранный организацией путь дальнейшего развития.

2. Структура — рамки, в которых координируется деятельность членов организации. Четырьмя базовыми формами структуры являются: функциональная, филиальная, матричная и сетевая.

3. Системы — формальные и неформальные процедуры, включая процедуры, управляющие повседневной деятельностью системы компенсаций, информацией и распределением капитала.

4. Стил — лидерский подход высшего менеджмента к делу и общий производственный подход организации. Немаловажное значение при этом придается позиционированию организации на рынке.

5. Способности — отличительные умения и возможности организации.

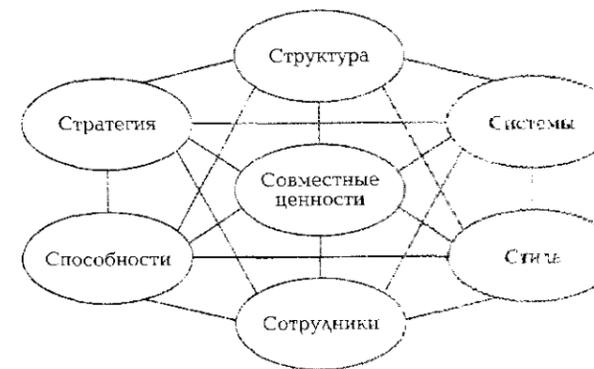


Рис. 4.1. Модель «Семь-С». Базовая схема анализа и совершенствования организации

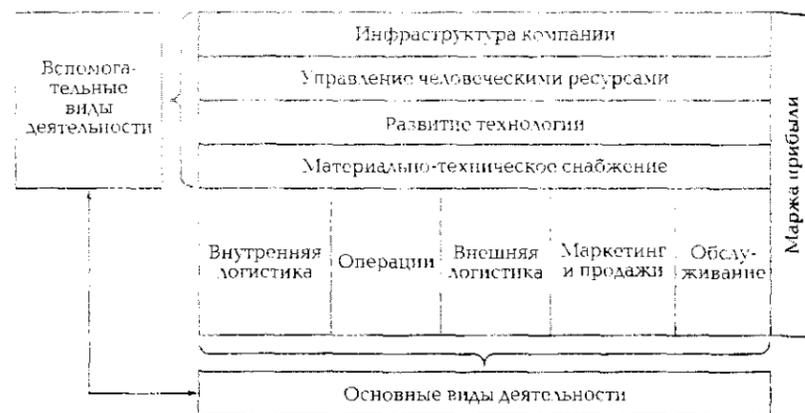


Рис. 4.2. Цепочка ценностей М.Портера

6. Сотрудники — трудовые ресурсы организации; отношение высшего менеджмента к развитию, обучению, социализации, интеграции, мотивации кадров и их продвижению по службе.

7. Совместные ценности (изначально — соподчиненные цели) — руководящая концепция и принцип ценностей и стремлений организации, неписанные фундаментальные идеи, выходящие за рамки заявленных целей, вокруг которых строится дело, факторы, влияющие на работу сотрудников над достижением общей цели.

Использование модели «Семь-С» помогает изменить подход высшего менеджмента к вопросу о совершенствовании организации. Недостаточно разработать новую стратегию и следовать ей — для достижения эффективных результатов организация должна обладать высокой степенью соответствия (внутренняя слаженность) между всеми семью «С». Каждый элемент модели должен быть согласован с другими и подкреплять их. Все элементы взаимозависимы, поэтому изменение одного из них влияет на все остальные. Невозможно добиться прогресса в одной сфере без прогресса по остальным направлениям. Следовательно, чтобы усовершенствовать деятельность организации, необходимо уделять внимание одновременно всем семи элементам, обеспечивая их согласованность.

Анализ «цепочки ценности». Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей», предложенный М. Портером (рис. 4.2), основан на предположении о том, что основной экономической целью организации является создание стоимости, пре-

вышающей реальные издержки производства. Основная идея М. Портера состоит в том, что стоимость продукта или услуг, предоставляемых производителями, определяется суммой, которую потребители готовы заплатить. Традиционное понятие стоимости как общественно необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не рассматривается. «Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности организации и позволяет проследить процесс создания стоимости.

В «цепочке ценностей» деятельность хозяйствующего субъекта разделяется на следующие виды:

- основные виды деятельности (поставки, производство, сбыт и маркетинг, послепродажное обслуживание);
- вспомогательные виды деятельности, обеспечивающие основные процессы (развитие технологий, управление персоналом, управленческая инфраструктура, материально-техническое снабжение).

Для достижения конкурентных преимуществ «цепочка ценностей» не должна рассматриваться только как сумма отдельных ее видов, из поля зрения не следует упускать взаимосвязь между ними. Внутренние связи определяют степень воздействия различных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на эффективность организации. Повысить ее конкурентоспособность можно, управляя издержками, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы и связи.

4.3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Особая важность организационной среды для стратегического анализа состоит в том, что эта среда не только определяет отношения между людьми, но и оказывает сильное влияние на то, как хозяйствующий субъект строит свое взаимодействие с внешним окружением, как он относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Источник разнообразия организационных структур — в многообразии условий и способов выживания в рыночной экономике. Необходимость приспособливаться к этим условиям послужила толчком к поиску наиболее эффективных способов реализации возможностей. Процесс развития организационных структур не

менее интенсивно протекает и в настоящее время, разнообразие их неисчерпаемо.

На характеристики организационного потенциала существенное влияние оказывает характер взаимодействия хозяйствующих субъектов с внешней средой, а также их внутренних подразделений между собой. Выделяют следующие основные типы организации в соответствии с тремя уровнями взаимодействия:

- «внешняя среда — организация»;
- «подразделение — подразделение»;
- «индивид — организация».

1. На уровне «внешняя среда — организация» различают организации механистического и органического типов.

Механистический тип организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, четким распределением задач и ответственности, жесткой иерархией власти. Основные преимущества таких организаций — универсальность, предсказуемость, производительность. Условия, необходимые для их формирования, состоят в следующем: цели и задачи четко определены, общая задача достаточно простая и ее можно решить на основе централизованного планирования; денежное вознаграждение мотивирует работника. Организация механистического типа может обеспечить эффективную реализацию стратегий, соответствующих производственному типу поведения, если ассортимент продукции не слишком широк и она не очень крупная.

Органический тип организации характеризуется умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, гибкостью структур власти и небольшим количеством уровней, развитием горизонтальных связей.

Условия, необходимые для эффективного функционирования хозяйствующих субъектов такого типа: сложность деловой среды, неопределенность целей и задач, трудность оценки трудового вклада, целесообразность мотивирования инициативы и творчества.

Организации органического типа особенно эффективны для реализации стратегий, соответствующих поведению инновационного и предпринимательского типа.

В настоящее время на рынке функционируют организации, по своим характеристикам занимающие промежуточное положение между механистическим и органическим типами. Разнообразие

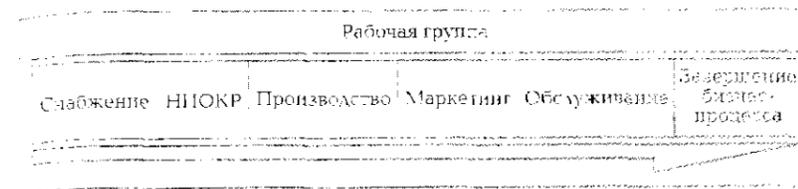


Рис. 4.3. Структура организации линейно-функционального типа

их свойств, как правило, достигается за счет варьирования схем организационных структур.

2. На уровне «подразделение — подразделение» выделяют организации линейно-функционального, дивизионального и матричного типов. Характер взаимодействия между подразделениями определяет, какие конкурентные преимущества может иметь хозяйствующий субъект, на какие изменения внешней среды он может адекватно реагировать.

Линейно-функциональный тип организации — традиционная форма структуры, которая сформировалась еще в период промышленной революции. Линейно-функциональная организационная структура (рис. 4.3) образуется в результате интеграции функций управления основными подразделениями и специализации некоторых внутренних функций управления. К числу достоинств организаций такого типа относят эффективное управление линейными подразделениями, четкость в решении поставленных задач и определенность реакции на изменения во внешней среде.

Линейно-функциональная структура является идеальной для создания организаций механистического типа. Наиболее эффективным в экономическом отношении при этом является производственный тип поведения в условиях стабильной внешней среды (увядающие отрасли). Ориентация на маркетинговый тип поведения также дает хорошие результаты при условии, что ассортимент продукции ограничен и количество рынков невелико. По мере усложнения ситуации начинают проявляться недостатки структуры: во-первых, многоуровневая система управления и отсутствие горизонтальных связей приводит к «всплыванию» проблем на верхний уровень; во-вторых, проявляется функционализм, т.е. потеря общей цели и замыкание на внутренних проблемах подразделений, виды продукции начинают конкурировать между собой.

Для обеспечения жизнеспособности организаций линейно-функционального типа в условиях возрастающей нестабильности используют следующие способы:

- с возрастанием значимости штабные функции переходят в разряд линейных (финансы, связь с общественностью);
- создаются центры ответственности — центры прибыли, центры усовершенствования продукции и т. п.;
- создается второй контур для осуществления стратегического управления.

Дивизиональный тип организаций формируется на основе интеграции управления по продуктовым рынкам. Данная организация возникла в 1920-е гг. как реакция на неспособность организаций линейно-функционального типа решить проблемы развивающегося рынка. Хозяйствующий субъект, имеющий дивизиональную структуру, разделен на отделы, которые наделены полномочиями для решения всех проблем, связанных с развитием конкретного рынка. Каждое отделение является «центром прибыли». Подобный тип организационной структуры определяют как скоординированную децентрализацию. На высшем уровне централизуются функции планирования и распределения основных ресурсов и принимаются стратегические решения в то время, как отделы ответственны за оперативные решения и прибыль. В целом организации, относящиеся к дивизиональному типу, имеют возможность увеличиваться в размерах, не теряя способности эффективно осуществлять стратегии, соответствующие маркетинговому типу поведения, но не обладают необходимой гибкостью для реализации инновационной реакции.

Матричные типы организационной структуры позволяют создать большое число коммуникационных каналов посредством формирования управления по проекту, временных целевых групп, внутренних венчуров, постоянных комплексных групп. Структура организации матричного типа представлена на рис. 4.4.

Особенность этой организационной структуры заключается в том, что она обеспечивает большие возможности развития горизонтальных, неформальных и косвенных связей. Матричные структуры приспособлены к тому, чтобы решать сложные интеграционные задачи и эффективно реализовывать стратегии, относящиеся к любому типу поведения. Однако данная организационная структура имеет очень серьезный недостаток, который ограничивает ее применение — сложность. Поэтому ее используют только в том случае, когда применение других схем

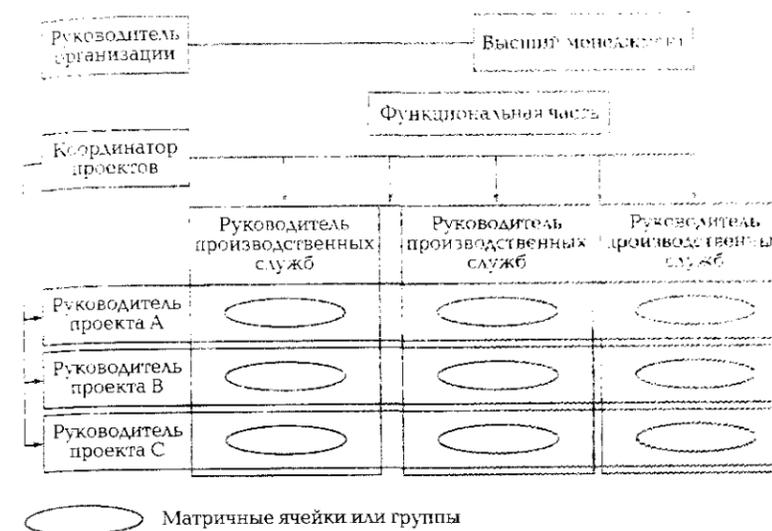


Рис. 4.4. Структура организации матричного типа

тормозит развитие. При этом люди должны быть не только профессионально хорошо подготовлены, но и иметь определенные личностные характеристики: они должны быть инициативными, уметь быстро переключаться, воспринимать проблемы, не относящиеся к узко профессиональной области, и т. д.

Первенство в широком практическом использовании матричных структур принадлежит фирме IBM и компьютерному производству. Сложность использования таких структур в том, что они требуют индивидуального проектирования. Тиражировать их, создавая типовые структуры, невозможно.

3. На уровне «индивид — организация» выделяют корпоративный и индивидуалистский типы организации. Основой данного различия является разница в приоритетах взаимодействующих сторон по ряду таких важных переменных, как ценностные ориентиры, нормы, правила поведения и т. п.

Организации *корпоративного типа* представляет собой замкнутую группу с максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющую себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов.

Организации *индивидуалистского типа* — это свободное, добровольное, открытое объединение людей, занимающихся общей деятельностью.

В организациях корпоративного типа, где интересы группы или всей организации преобладают над интересами индивида, эффективность определяется тем, насколько удовлетворяются интересы организации, в организациях индивидуалистического типа — интересы личности.

Таким образом, организация индивидуалистического типа обладает высоким уровнем стратегического потенциала для реализации поведения предпринимательского типа.

В последние 10—15 лет сформировались новые типы организаций, которые созданы на основе целевого подхода к конкретным условиям деятельности. Новые типы организаций можно классифицировать по характеру задач, для решения которых они созданы. Схемы их организационной структуры строятся на основе использования элементов функциональной, дивизиональной и матричной структур.

Организации *эдохратического типа* являются прообразом организаций будущего. Характерные черты организационной структуры этого типа — работа в областях с высокой и сложной технологией, требующей творчества, инновационность, совместная деятельность. Таким организациям присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи (рис. 4.5).

Иерархическое построение постоянно меняется:

- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;
- отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, схема организационной структуры нередко отсутствует.

Данный тип организационной структуры характерен для хозяйствующих субъектов, оказывающих консалтинговые услуги; производящих компьютерную, электронную, медицинскую технику, занимающихся исследовательской и опытно-конструкторской работой, а также производством фильмов и т. п.

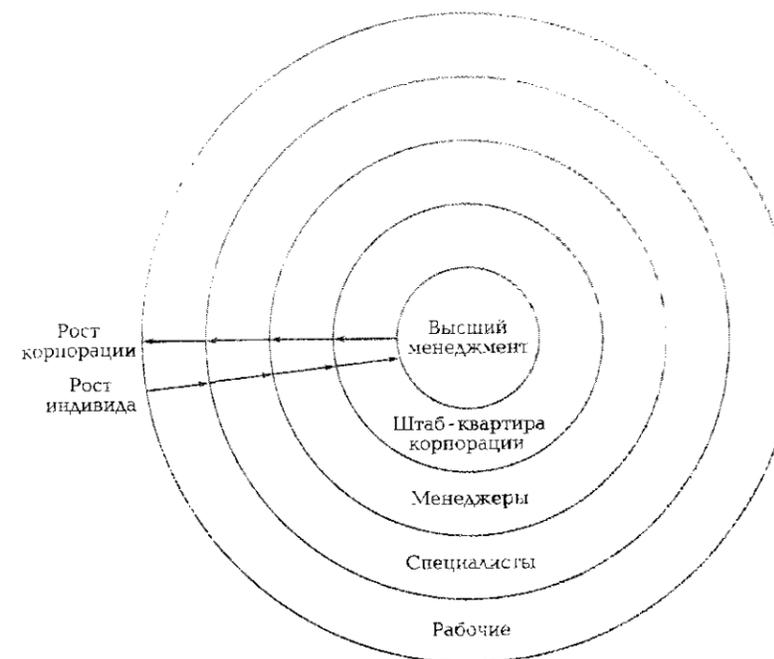


Рис. 4.5. Структура организации эдохратического типа

Организации *многомерного типа* ориентированы на обеспечение прибыльности всех видов бизнеса. При этом в качестве принципов интеграции помимо ресурсов и результатов используются такие переменные, как территория, рынок, потребитель.

Основой организации многомерного типа является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая следующие задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство продукции или предоставление услуги для конкретного потребителя, рынка или территории;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

Основное преимущество таких организаций заключается в том, что обеспечивается быстрая реакция на изменения внешней среды за счет делегирования полномочий; имеются реальные ус-

ловия для создания простой и эффективной системы менеджмента за счет использования в качестве критерия управления показателя прибыли.

Организации *предпринимательского типа* представляют собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится высший менеджмент. Следующий уровень включает три блока: «Консультанты», «Ресурсы организации» и «Рынки», на вершине пирамиды находятся предпринимательские ячейки, ориентированные на определенные рынки, где они занимаются поиском и реализацией возможностей (рис. 4.6).

Высший менеджмент меняет не только свое место, но и функции: его главной обязанностью вместо контроля становится поддержка работников. Деятельность такой организации обычно оценивается не по производительности, а по эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на использовании ресурсов.

Организации, *ориентированные на рынок*, возникли в процессе приспособления к условиям работы на рынке и предполагают группировку всех их частей вокруг рынка или рынков. Развитый рынок требует от организации следующих качеств: гибкости, адаптивности и инновационности. Структура организации формируется с учетом этих требований исходя из нужд потребителей и зависит большей частью от ее отношений с потребителем (процессов), а не функций. Вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы, которые имеют статус центров прибыли или бизнес-групп, в которых действует принцип «все отвечают за всё». В результате создаются сетевые структуры. Процесс выполнения

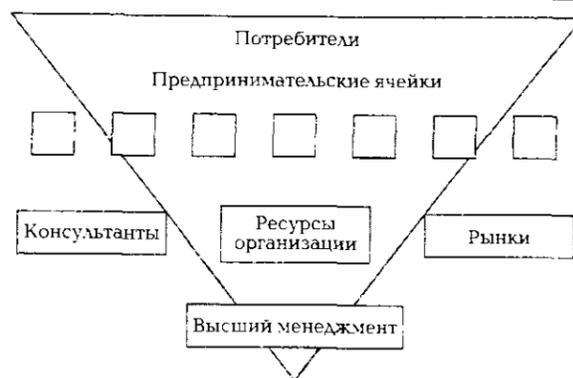


Рис. 4.6. Структура организации предпринимательского типа

работы также имеет свои особенности: главным становится выполнение каждого заказа, работы группируются по цепочке.

* * *

Целью анализа внутренней среды является оценка позиции организации в отрасли на момент разработки стратегического плана и выявление конкурентных преимуществ, которые она может иметь в перспективе. Для этого проводят анализ и оценку экономического и организационного потенциала организации как текущего, так и стратегического.

На современном этапе рыночных отношений на усиление конкурентной позиции организации влияет не столько ресурсное обеспечение, сколько качество организационного потенциала, т.е. соответствие организационной структуры и культуры ключевым факторам успеха в данной отрасли, на данном рынке. Наиболее значимыми составляющими экономического потенциала являются человеческие ресурсы и интеллектуальная собственность (нематериальные активы).

Для анализа ситуации внутри организации применяют процедуры управленческого анализа, в рамках которого наряду с широко распространенными на практике методами анализа хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия используют специальные методы анализа и оценки: выделение срезов организации, модель «Семь-С», модель «цепочка ценностей». Последняя модель играет особенно важную роль в оценке конкурентных преимуществ, так как позволяет исследовать возможность развития и создания компетенций не только за счет повышения эффективности внутренних бизнес-процессов, но и благодаря совершенствованию процессов взаимодействия с поставщиками, партнерами и клиентами.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что такое управленческий анализ?
2. Назовите основные направления анализа внутренней среды организации.
3. Какие факторы оказывают влияние на организационную структуру хозяйствующих субъектов?
4. Перечислите типы организаций в зависимости от уровня взаимодействия с элементами среды и характера задач, для решения которых они созданы.

5.1. КЛАССИФИКАЦИЯ СТРАТЕГИЙ

Рассмотрим существующую систему стратегий организаций и модели, которые позволяют осуществить выбор того или иного направления развития. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Ситуация усложняется еще и тем, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков.

Среди классификационных признаков наиболее существенными являются следующие:

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

Стратегия организации представляет собой комплекс взаимосвязанных элементарных стратегий, каждая из которых определяет принципы, критерии, ограничения и методы решения конкретной задачи управления. Комплекс корпоративных (базовых), деловых (конкурентных) и функциональных стратегий представляет собой иерархическую структуру, представленную на рис. 5.1.

Корпоративные стратегии, которые также называются общими, базовыми или портфельными, показывают направление развития организации в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле (совокупности форм и видов деятельно-

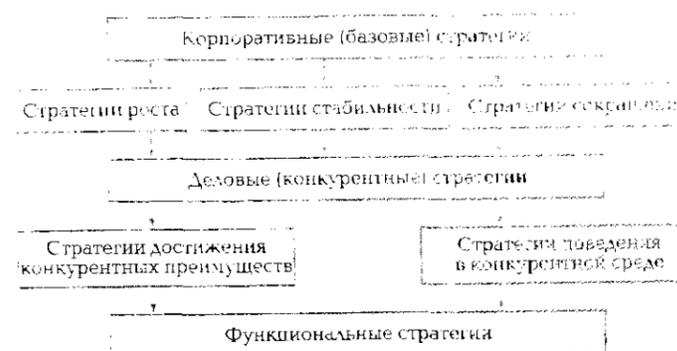


Рис. 5.1. Уровни иерархии стратегий

сти) хозяйствующего субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

Деловые, или конкурентные, стратегии описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Здесь рассматриваются перспективы по выработке новых товаров и принимается решение об отказе от существующей неперспективной продукции, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая политика на определенном товарном рынке или сегменте рынка.

Функциональные стратегии конкретизируют действия структурных подразделений организации. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планирует свой способ достижения корпоративной и деловой стратегий (а значит, миссии и целей организации).

5.2. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Корпоративные стратегии — это стратегии, которые определяют направления развития производственно-хозяйственной деятельности организации.

Эти стратегии стоят на вершине иерархии стратегий хозяйствующего субъекта, в них сформулирована концепция экономического развития, т.е. увеличения (уменьшения) масштабов организации и ее подразделений, определены пути решения этой проблемы.

Тем не менее можно определить стратегии развития, принципиальные особенности которых совпадают. Рост может осуществляться через проникновение и захват новых рынков, расширение спектра производимой продукции.

Стратегии роста в организационном аспекте выражаются в увеличении размеров организации, которое может быть достигнуто путем:

- 1) поглощения конкурентов в результате приобретения контрольного пакета акций;
- 2) слияния нескольких хозяйствующих субъектов. Различают функциональное и инвестиционное слияние: при функциональном на сравнительно равных условиях объединяются организации, связанные процессом производства; при инвестиционном — организации, не имеющие производственной общности;
- 3) создания совместного предприятия, т.е. объединения с зарубежными фирмами для реализации общего проекта;
- 4) внутреннего роста за счет расширения имеющихся производственных мощностей и нового строительства.

Стратегии роста отражают разные подходы к укрупнению организации и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов:

- товары;
- рынок;
- отрасль;
- положение внутри отрасли;
- технологии.

Каждый из указанных элементов в будущем может находиться в одном из двух состояний: сохранение существующего статуса-кво или переход к новому состоянию. В табл. 5.1 представлены основные виды корпоративных стратегий и их характеристики. Рассмотрим их более подробно.

Стратегии концентрированного роста связаны с изменением товара и (или) рынка. В случае следования этой стратегии организация пытается улучшить выпускаемую продукцию или начать производить новую, не изменяя отрасли. Одновременно ведется поиск возможностей улучшения положения организации на существующем рынке либо путем перехода на новый рынок.

Разновидностями стратегий первой группы являются следующие стратегии:

- усиление позиций на рынке;

Таблица 5.1. Виды корпоративных стратегий

Вид	Подвиды	Характеристика
Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке	Совершенствование процессов маркетинга, логистики, развитие послепродажного обслуживания с целью установления контроля над конкурентами
	Стратегия развития рынка	Поиск новых рынков для уже производимых продуктов
	Стратегия развития продукта	Достижение экономического роста за счет производства новых товаров
Стратегии интегрированного роста	Стратегия обратной вертикальной интеграции	Защита стратегически важного источника сырья или доступ к новой технологии путем приобретения или усиления контроля над поставщиками сырья, комплектующих изделий, полуфабрикатов
	Стратегия прямой вертикальной интеграции	Рост за счет приобретения или усиления контроля над каналом сбыта, повышающих осведомленность о вкусах покупателей
Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия концентрированной диверсификации	Поиск возможностей в существующем бизнесе для выхода на новые рынки с использованием имеющихся технологий и освоенных рынков. Переход только в одну отрасль (например, машиностроение)
	Стратегия горизонтальной диверсификации	Поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новых товаров, требующих другой технологии. Ориентация на производство технологически не связанных товаров

Вид	Подвид	Характеристика
Горизонтальная интеграция	Стратегия комплексной диверсификации	Рост за счет новых товаров, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках, возможности роста без опасения диверсия апломного законодательства, под прессом которого находятся все крупные зарубежные фирмы
	—	Усиление позиций в отрасли путем поглощения некоторых конкурентов или усиление контроля над ними
Стратегия стабильности	—	Разработка защитных мер
Стратегия сокращения	Стратегия разворота	Улучшение ситуации за счет закрытия или продажи явно убыточных или неперспективных производств, ликвидации нерентабельных активов, проведения организационной перестройки
	Стратегия ликвидации	Реализация в случае банкротства: сохранение организации и прежде всего ее трудового коллектива путем введения внешнего управления, установления контроля за расходами средств и т.п.
	Стратегия «сбор урожая»	Получение максимального дохода в краткосрочной перспективе

- * развитие рынка;
- * развитие продукции.

Стратегии интегрированного роста предполагают расширение организации путем добавления новых структур или внутреннего укрупнения структурных подразделений (вертикальная интеграция). В ходе ее реализации происходит выход в другие отрасли и возможно расширение рынков.

Вертикальная интеграция, или вертикальная диверсификация. — это процесс приобретения или другого способа включения в технологическую цепочку новых звеньев. Вертикальная интеграция означает, что хозяйствующий субъект предпочитает выпускать и реализовывать продукцию самостоятельно, а не покупать сырье и комплектующие на рынке. Суть вертикальной интеграции состоит в расширении функций организации за счет присоединения подразделений материально-технического снабжения и сбыта.

Выделяют следующие основные типы стратегий интегрированного роста:

- обратной вертикальной интеграции;
- прямой вертикальной интеграции.

Вертикальная интеграция типична для металлургической, химической и нефтяной промышленности, топливно-энергетического комплекса. Довольно бурные процессы вертикальной интеграции происходят в российской лесной промышленности, где интегрируются предприятия лесозаготовительной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности.

Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если хозяйствующие субъекты не могут развиваться на данном рынке с данными товарами в рамках данной отрасли. Диверсификация — это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимой продукции, видов услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле под диверсификацией понимается проникновение организаций в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации организации превращаются в сложные многоотраслевые комплексы.

Идея диверсификации была модной в 1960—1970-х гг. затем ей на смену пришли взгляды о необходимости концентрации усилий в уже освоенных сферах бизнеса. В последнее время диверсификация опять вышла на первый план. Это обусловлено тем,

что многие организации имеют большие капиталы, но не имеют возможности дальнейшей экспансии. Как показывает зарубежный опыт, фирма, находясь в динамично развивающейся среде, для соответствия ей (а это непереносимое условие выживания) непременно должна расти. Основным преимуществом диверсификации является получение крупными участниками рынка дополнительного эффекта, связанного:

- с многоцелевым использованием производственных мощностей;
- использованием единой сбытовой сети;
- многосторонней подготовкой персонала;
- возможностью передачи знаний, опыта от одних производств к другим.

Вместе с тем диверсификация требует от высшего менеджмента концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, что может привести к ослаблению конкурентных позиций организации. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики, что снизит размер предполагаемой прибыли.

Различают следующие типы стратегий диверсификации:

- центрированную;
- горизонтальную;
- конгломератную.

Диверсификация не должна становиться приоритетной до тех пор, пока организация не исчерпает всех возможностей роста в своей сфере деятельности.

Горизонтальная интеграция — это объединение хозяйствующих субъектов, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Ее главной целью является усиление позиций организации в отрасли путем поглощения некоторых конкурентов или усиление контроля над ними.

Стратегию стабильности обычно используют крупные экономические субъекты, доминирующие на рынке. Основная цель такой стратегии — разработка защитных мер, связанных, во-первых, с избежанием давления со стороны государства в рамках борьбы с монополизмом, а во-вторых, — с сохранением своих конкурентных преимуществ. Последнее обстоятельство может быть обеспечено путем совершенствования процесса производства как в технологическом, так и в организационном плане. Например, для защиты своих позиций на рынке крупные произво-

дители используют сертификацию не только продукции, но и самого производства, в первую очередь системы менеджмента качества. С этой проблемой реально сталкиваются российские организации, пытающиеся выйти на мировой рынок.

Стратегии сокращения применяют хозяйствующие субъекты, которые теряют свои позиции. Разновидностями стратегий сокращения являются: стратегия ликвидации; стратегия «сбор урожая»; стратегия разворота.

5.3. КОНКУРЕНТНЫЕ (ДЕЛОВЫЕ) СТРАТЕГИИ

Конкурентные стратегии можно разделить на стратегии достижения конкурентных преимуществ и стратегии поведения в конкурентной среде.

Стратегии достижения конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество — это характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают хозяйствующему субъекту определенное превосходство над конкурентами. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии. Под конкурентной стратегией понимается стратегия развития бизнес-единицы, или стратегия деятельности на определенном товарном рынке, главной целью которой является создание и удержание конкурентных преимуществ. Совокупность бизнес-стратегий составляет основу портфельной стратегии (корпоративной) стратегии организации.

Существуют следующие варианты достижения конкурентных преимуществ:

- преимущество в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование;
- синергизм;
- опережение конкурентов;
- инновации.

Стратегия преимущества в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров или услуги и соответственно более низкой себестоимости.

Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие:

- спрос на товары высокоэластичен по цене;
- преобладает ценовая конкуренция;
- продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
- организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов.

Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров-заменителей.

На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет все меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке.

Доминирующую роль в стратегии преимущества в издержках играет производство. Организациям, выбравшим данную стратегию, необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствование технологии и модернизацию производства, внедрять системы менеджмента качества.

Стратегия дифференциации предполагает создание товаров или оказание услуги с уникальными свойствами и(или) более высокой ценностью для покупателя за счет качества, условий продажи, послепродажного обслуживания.

Различают следующие способы дифференциации:

Продуктовая дифференциация означает предложение товара с лучшими характеристиками, чем у конкурентов. Для широко дифференцированных товаров (автомобили, товары народного потребления) следование этой стратегии — обычное явление. Отечественные предприятия пищевой промышленности (производители молочных продуктов, кондитерских изделий) достигли больших успехов в развитии такой стратегии.

Сервисная дифференциация — это предложение разнообразного и более высокого уровня услуг, сопровождающих продаваемые товары (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, консультирование клиентов). Этот вид стратегии широко применяется в сфере производства и при продаже бытовой техники. Сервисную дифференциацию успешно используют продавцы компьютеров (различная комплектация, поставка программного обеспечения, консультирование и т. п.).

Дифференциация имиджа предполагает создание уникального имиджа товаров и (или) организации, выгодно отличающих их от конкурентов. При использовании дифференциации имиджа хозяйствующий субъект может выпускать товары под разными торговыми марками для различных сегментов рынка. Эту стратегию активно используют зарубежные фирмы на российском рынке, предлагая товар, отличающийся потребительскими свойствами для покупателей с разным уровнем доходов.

Источниками уникальности организации и ее продукции могут быть высокое качество товара, имидж организации, ассортимент и номенклатура выпускаемых изделий, отдельные маркетинговые функции, используемые технология и сырье, квалификация и опыт работников и т. д. Причем в организациях может быть реализовано одновременно несколько направлений дифференциации.

Однако следует иметь в виду, что стратегии дифференциации присущи определенные риски:

- разница в цене по сравнению с конкурентами может быть настолько значительной, что сохранить лояльность потребителей к марке или продукту оказывается невозможным;
- потребность в дифференциации снижается по мере того, как предлагаемый товар становится более распространенным;
- восприятие дифференциации снижается в случае имитации (копирования) отличительных свойств товара.

Стратегия фокусирования выражается в сосредоточении усилий на освоении определенного сегмента рынка (создании товаров для определенной категории покупателей) или определенной группе товаров. Поскольку стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ перед конкурентами в обособленном сегменте рынка, необходимыми условиями для ее развития являются разнообразность потребностей покупателей в

данном товаре, а также обеспечение размера сегмента прибыльности, наличие потенциала роста. Хозяйствующий субъект вынужден выбрать такую стратегию в связи с тем, что не располагает достаточными ресурсами для обслуживания всего рынка, однако может производить качественный товар для покупателей выбранного сегмента. Эта стратегия присуща небольшим организациям, в ней велика роль маркетинга, которая выражается в выявлении новых потребностей и поиске путей их решения. Основная опасность при выборе такой стратегии связана с узкой специализацией, так как в случае сокращения различий между потребностями целевого сегмента и всего рынка организация не сможет переориентироваться.

Стратегия синергизма предполагает получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более видов производств, основанных на использовании одинаковых технологий, ресурсов, рыночной инфраструктуры. Синергизм помогает получить более высокую рентабельность производства. Рыночными условиями такой стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение для их использования. Хозяйственная практика показывает, что эффект совместной деятельности всегда выше, чем тот, который дает простое сложение потенциалов благодаря сотрудничеству и взаимодополнению. Однако каким бы большим он ни был, он не проявляется сам по себе, его нужно планировать и извлекать. Использование синергизма требует от менеджеров глубокого понимания проблемы и высокого профессионализма.

Стратегия опережения конкурентов с предложением товара на рынке может обеспечить получение сверхприбыли за счет новизны товара. Организация при этом становится первопроходцем на данном рынке, на данной территории. Новые рынки могут появиться как следствие новых технологий, новых разработок, появления новых потребностей. Конкурентное преимущество основано на использовании инноваций и связано с большим риском, но в случае успеха обеспечивает высокую прибыль. Такое конкурентное преимущество легче завоевать, чем сохранить. Ориентация на лидерство, на опережение конкурентов предъявляет очень высокие требования к потенциалу хозяйствующего субъекта: высокому уровню развития научно-технической базы, гибкости производства и менеджмента, наличию высококвалифицированного персонала. Такую стратегию используют высокотехнологичные организации, имеющие мощный инновационный потенциал.

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий. Различают инновационные стратегии активного и пассивного типов.

Инновационные стратегии активного типа подразделяются на наступательные, защитные, «разбойничьи».

Проведение наступательной стратегии предполагает завоевание лидерских позиций в технологии или производстве товаров. Ее могут реализовывать крупные организации, обладающие мощным научно-техническим потенциалом.

При защитной стратегии производитель следует за лидером, стремясь добиться превосходства за счет экономии на издержках и совершенствовании продукции. Такую стратегию также эффективно развивают крупные организации.

«Разбойничьей» называют стратегию небольших организаций, которые сумели реализовать конкурентное преимущество благодаря наличию ноу-хау в области технологии или продукции и благоприятной рыночной ситуации.

Пассивную инновационную стратегию вынуждены развивать хозяйствующие субъекты, не располагающие достаточным потенциалом для проведения самостоятельной научно-технической политики. Они осуществляют научно-техническое развитие под давлением обстоятельств. Однако, как показывает опыт, реальных успехов добиваются те организации, которые находят резервы для реализации наступательной стратегии. Статистика свидетельствует, что инновационная деятельность характеризуется высоким уровнем риска. Кроме того, инновационные организации должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и вывода на рынок новинок.

Таким образом, каждая организация должна самостоятельно решать, какой вид конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере оно может быть достигнуто, учитывая что по сути указанные стратегии являются конкурентными.

Важно отметить, что каждая из конкурентных стратегий должна сочетаться с соответствующей инновационной стратегией:

- достижение преимущества в издержках может быть достигнуто на основе как пассивной инновационной стратегии, так и защитной стратегии активного типа;
- дифференциация может быть реализована на базе применения одного из типов активных инновационных стратегий: наступательной, защитной, «разбойничьей».

- фокусирование допускает использование инновационной стратегии любого вида.

Стратегии поведения в конкурентной среде. Анализ конкурентной среды и структуры конкурентных сил, изучение конкурентов дают очень важную и ценную информацию для выработки стратегии конкуренции.

Однако, основываясь только на данной информации, организация не сможет выработать стратегии. Ей необходимо также ясно представлять свое положение в конкурентной среде. Ф. Котлер и Р. Тернер выделяют четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться хозяйствующие субъекты на поле конкуренции:

- позиция лидера на рынке;
- позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- позиция последователя;
- позиция знающего свое надлежащее место на рынке.

Находясь в разных конкурентных позициях, организации выбирают совершенно различные стратегии конкуренции, даже если они имеют совершенно одинаковые стратегии роста. Рассмотрим возможные стратегии конкуренции организаций, занимающих различное положение на рынке, при условии, что все они реализуют стратегию концентрированного роста.

Стратегию лидера рынка в случае, если хозяйствующий субъект выбирает стратегию концентрированного роста, можно попытаться реализовать следующими способами:

- расширить общий рынок товаров за счет привлечения новых потребителей, поиска новых возможностей использования либо же интенсификации потребления;
- расширить свою долю на рынке в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста организации.

Ведя борьбу за расширение доли рынка, лидер становится на позицию вызова. Отстаивая свои ведущие позиции на рынке, он может применить одну из четырех стратегий конкуренции.

Во-первых, он может придерживаться стратегии инновации, базирующейся на принципе: «Сейчас мы лучше всех, однако когда-то кто-то сможет делать это лучше, так почему этим кем-то должны быть не мы». Такая стратегия предполагает, что лидер

должен стабильно иметь ведущие позиции в создании новых товаров и систем их доведения до клиентов.

Во-вторых, лидер может использовать стратегию закрепления, позволяющую сохранять конкурентную силу. При этом внимание концентрируется на поддержании приемлемых цен и на обновлении товаров за счет новых размеров, форм и марок.

В-третьих, лидер может реализовывать стратегию конфронтации, предполагающую быстрые и направленные ответные действия в отношении бросающего вызов. Средствами проведения данной стратегии являются ценовые выпады против атакующего, проведение политики продвижения своего товара на его рынке, проникновение в сети распределения и т. п.

В-четвертых, лидер может задаться целью доставить беспокойство конкуренту. Для этого организация попытается организовать критику конкурента, воздействовать на его основных поставщиков и тех, кто распределяет его продукцию, начнет переманивать ключевых сотрудников и т. п.

Организация, бросающая вызов рыночному окружению, должна быть достаточно сильной, но не занимать позиции лидера. Основная стратегическая цель роста такого рода производителей — захват дополнительных частей рынка за счет отвоєвания их у конкурентов. При переходе к реализации данной цели организация должна четко определить для себя, у кого она собирается отвоєвывать часть рынка. Здесь возможны два варианта:

- атака на лидера;
- атака на более слабого и мелкого конкурента.

Атаку на лидера хозяйствующему субъекту следует начинать только в том случае, если у него имеются явные конкурентные преимущества, а у лидера — недостатки, которые можно использовать в конкурентной борьбе. При этом совсем не обязательно выбирать открытую лобовую атаку на лидера, целесообразнее использовать различные обходные маневры. В экономической литературе описывается пять возможных подходов к проведению атаки на лидера.

1. Открытый прямой удар по лидеру. В этом случае конкурентная борьба идет по принципу «сила на силу». Хозяйствующий субъект предпринимает атаку не в направлении слабых сторон лидера, а в направлении сильных, чтобы сокрушить его там, где он считается сильным, где он лидирует. В такой схватке обычно побеждает тот, у кого больше ресурсов и кто обладает сильными преимуществами.

2. Фланговая атака на лидера. В данном случае атака идет по тем направлениям, где у лидера имеются слабые позиции. Обычно такими направлениями являются либо регион, в котором лидер не обладает сильными позициями, либо потребность, которую не покрывают товары лидера.

3. Атака по всем направлениям. В этом случае лидеру придется защищать и свои передовые позиции, и тылы, и фланги. Данный тип атаки для успешного завершения требует намного больших ресурсов у атакующего, так как предполагает его продвижение на все рынки, где присутствует лидер, и по всем видам товаров, выпускаемых лидером.

4. Обходная атака. Организация не нападает на лидера непосредственно, а создает новый рынок, на который потом выманивает лидера и, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает его. Наиболее распространенными типами обходной атаки являются создание замещающего товара или открытие новых географических рынков. Широко используется обходная атака в виде разработки и внедрения новых технологий производства продукции.

5. Партизанская борьба. Обычно к данному типу борьбы прибегают небольшие организации, которые не могут позволить себе другие методы атаки на лидера. При партизанской борьбе выбираются те рынки, где лидер наиболее слаб, и предпринимаются быстрые атаки на него для того, чтобы получить некоторые преимущества.

Партизанская борьба предполагает использование организацией неожиданных ходов и проведение очень быстрых действий, застающих атакуемого врасплох. При этом очень важно иметь постоянную готовность как к началу атаки, так и к ее прекращению.

Для проведения конкурентной борьбы при любом из названных методов могут быть использованы следующие средства:

- установление на продукцию цен более низких по сравнению с ценами на продукцию атакуемого;
- выведение на рынок нового товара и создание новых потребностей;
- улучшение обслуживания клиентов, особенно системы транспортировки и доставки товаров;
- улучшение и расширение систем сбыта и распределения;
- улучшение и усиление рекламы и систем продвижения продукта.

Стратегия конкурентного поведения последователя состоит в том, что он не стремится атаковать лидера, однако строго охраняет свою долю рынка.

Последователь старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках. При этом организация должна быть достаточно высокоприбыльна и в своей рыночной стратегии концентрировать внимание на прибыли.

Стратегия конкуренции организаций, знающих свое надлежащее место на рынке, сконцентрирована на поиске и захвате тех мест на рынке, которые не вызывают интереса или временно не заняты более сильными конкурентами. Для того чтобы успешно вести бизнес в этих незанятых нишах рынка, хозяйствующий субъект должен иметь очень строгую специализацию, внимательно изучать свой участок на рынке, развиваться только в пределах четко выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.

Выбор типа конкретной стратегии требует специального экономического обоснования, которое осуществляется в процессе разработки стратегического плана.

5.4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Функциональные стратегии — маркетинговая, финансовая, производственная, внешнеэкономическая, кадровая стратегии, а также стратегия научно-технического развития разрабатываются соответствующими структурными подразделениями организации.

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Каждая из функциональных стратегий представляет собой комплекс операционных стратегий. Так, *стратегия маркетинга* включает следующие операционные стратегии:

- товарную, главной задачей которой является определение правил формирования товарного ассортимента;
- ценообразования, которая определяет принципы ценообразования на новые товары, политику и способы реагирования организации на изменение конъюнктуры, методы мониторинга рыночной ситуации, оценки ценовой эластичности и т.д.;

- * развития сбытовой сети, которая устанавливает правила выбора каналов распространения товаров, определение размеров торговых точек, объемов запасов готовой продукции и т. п.;
- * совершенствования систем послепродажного обслуживания, которая устанавливает принципы отбора мероприятий по обслуживанию покупателей, размещению пунктов обслуживания, организации консультационных услуг и т. п.

Финансовая стратегия решает проблему обеспечения финансовой устойчивости организации, оптимизации внешних источников финансирования, повышения эффективности использования финансовых ресурсов.

Производственная стратегия включает методы экономического управления производством, на основе которых решаются задачи снижения издержек, взаимодействия с поставщиками сырья и комплектующих, оптимизации производственных запасов, обеспечения качества продукции, организации оплаты труда, информатизации процессов управления производством.

Базовая стратегия производства состоит в определении баланса производственных мощностей, рабочей силы и объема выпускаемой продукции. При разработке производственной стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса;
- возможность быстрой переналадки процесса и другие действия, связанные с вероятными изменениями структуры;
- объемы и сроки выполнения производственных заказов.

Выделяют три альтернативных варианта производственной стратегии.

1. Полное удовлетворение спроса: предприятие производит продукции столько, сколько требуется на рынке, при этом запасы продукции минимальны, а цена достаточно высока из-за постоянного изменения объема выпуска. Такие стратегии часто используются на нефтеперерабатывающих предприятиях, когда объемы производства соответствуют заранее известному объему продаж на основе заявок покупателей.

2. Производство продукции по среднему спросу: удовлетворение возросшей потребности рынка за счет накопления продукции в случае падения спроса.

3. Производство по нижнему уровню спроса: недостающее предложение быстро замещают конкуренты или организации-партнеры.

Стратегия внешнеэкономической деятельности вырабатывает правила и приемы поведения организации на внешнем рынке как в роли экспортера, так и импортера товаров и услуг.

Стратегия управления персоналом определяет методы, с помощью которых решаются проблемы повышения «привлекательности» труда; создания эффективного мотивационного механизма; аттестации персонала; определения оптимальной структуры кадров.

Стратегия научно-технического развития конкретизирует инновационную стратегию в части управления научными подразделениями организации, устанавливает критерии формирования портфеля заказов, анализирует изменения организационной структуры и способов приобретения новых знаний. Данная стратегия — это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием новых товаров или технологии производства.

Состав комплекса стратегий конкретного хозяйствующего субъекта определяется теми стратегическими задачами, которые он ставит перед собой, и условиями хозяйствования.

Важно отметить, что при выборе той или иной стратегии должна учитываться сложившаяся модель поведения организации, для того чтобы оценить возможные изменения поведения в дальнейшем на этапе реализации стратегии.

5.5. ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИИ НА ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

На практике стратегия проявляется в конкретных действиях, осуществляемых хозяйствующим субъектом. Образ, способ, характер экономических действий организаций называют *экономическим поведением*. Поведение проявляется во взаимодействии участников рынка с внешней средой, а также внутренних подразделений между собой. Поведение формирует технико-экономический и организационный облик хозяйствующего субъекта. Это проявляется в том, каким образом организация добивается успеха в конкурентной борьбе и какие функции особенно значимы для нее, деятельность каких подразделений находится в центре внимания высшего менеджмента и доминирует в ее деятельности, за что поощряют работников, как принимают управленческие решения и т. п.

Экономическое поведение организации классифицируется следующим образом.

1. С точки зрения источника выгоды различают *природный* и *предпринимательский* типы поведения. Менеджеры хозяйствующего субъекта, ориентированного на первый тип поведения, стремятся улучшить ранее достигнутые экономические показатели в краткосрочном периоде, ориентированного на второй тип — видят свою задачу в поиске новых возможностей повышения эффективности в долгосрочном периоде.

Необходимо отметить, что только в последнем случае появляется возможность манипулирования ресурсами организации, развитием ее потенциала, а следовательно, и использования стратегического планирования как инструмента управления.

2. В зависимости от того, какие цели ставит перед собой хозяйствующий субъект и какие методы он использует для достижения поставленных целей, выделяют различные типы поведения, или реакции, на изменение внешней среды: производственный, маркетинговый, инновационный, предпринимательский.

Поведение *производственного* типа соответствует условиям стабильной технологии и устойчивого спроса, слабой конкуренции при достаточно высоком уровне развития производственного потенциала организации (наличия материально-технической базы и персонала соответствующей квалификации).

Стабильной называют технологию, которую можно использовать в течение длительного времени (не менее 10—15 лет) для производства продукции, соответствующей спросу потребителей.

При производственной реакции возможны два направления деятельности, исходя из характера прогнозируемой потребности:

- совершенствование организации производства, что обеспечивает снижение издержек производства и рост рентабельности;
- расширение производства на базе существующей номенклатуры изделий путем нового строительства и технического перевооружения имеющегося производства с целью увеличения производственных мощностей.

Основные особенности менеджмента организаций, ориентированных на производственный тип поведения, рассмотрены в табл. 5.2.

Маркетинговый тип поведения используется в том случае, если ассортимент выпускаемой продукции соответствует потребностям рынка, но в силу достаточно сильной конкуренции организация не занимает соответствующее ее возможностям место на рынке.

Таблица 5.2. Основные характеристики систем управления организации при производственном типе поведения

Вид деятельности	Характеристика
Производство	Минимизация себестоимости, разделение труда, эффект масштаба, автоматизация, соответствие возможностей
Маркетинг	Активность в области сбыта, реакция на конкуренцию в ценах, анализ сбыта
Научные исследования и разработки	Снижение себестоимости продукции, совершенствование технологии, надежность продукции
Управление	Максимальная децентрализация, распределение конкретных обязанностей и задач, бюджетирование, контроль за финансами, контроль за реорганизацией, премии за снижение себестоимости

Преодоление этих негативных факторов требует особого внимания к развитию маркетинга.

При маркетинговом типе поведения во многих случаях требуется перестройка организационной структуры по типу «центров прибыли».

Главная задача менеджмента в этом случае — установить баланс между деятельностью, направленной на снижение издержек и обновлением продукции. Учитывая, что обновление при этом не носит кардинального характера, а выражается в усовершенствовании существующей продукции и расширении ассортимента за счет разработки модификаций выпускаемой номенклатуры, реализация такого поведения требует повышения гибкости управления организацией.

Инновационный тип поведения целесообразно использовать в отраслях, базирующихся на плодотворных или изменчивых технологиях.

Под плодотворными технологиями понимаются технологии, обладающие большим потенциалом развития, на базе которых может быть создано большое число новых товаров, соответствующих изменяющимся рыночным потребностям. Хозяйствующие субъекты, использующие такие технологии, ориентированы на разработки.

Изменчивыми технологиями называют технологии, которые применяются в сфере производства сравнительно небольшой промежуток времени (3—7 лет), вследствие возникновения технологических разрывов, т.е. невозможности использования их для производства продукции, соответствующей рыночным потребностям или новейшим достижениям в области науки и техники. Хозяйствующие субъекты, использующие этот тип технологий, ориентированы на исследования.

Плодотворные технологии характерны для зрелых растущих отраслей, а изменчивые — для высокотехнологичных. По мере развития научно-технического прогресса изменчивые технологии могут превратиться в плодотворные.

Организации, поведение которых можно назвать *инновационным*, должны обладать значительным научно-техническим потенциалом: высоким уровнем технологического развития, собственными оригинальными разработками в виде патентов или ноу-хау, высококвалифицированными кадрами (особенно научными и инженерно-конструкторскими), налаженным опытным производством. Основные направления капиталовложений: научные исследования, создание новой продукции, организация мероприятий по продвижению новой продукции на рынок, в том числе создание рыночного спроса на принципиально новую продукцию.

Основные черты организаций, ориентированных на разработки:

- наличие четко определенных требований к результатам разработок: цели определены, задача организации — использовать уже имеющиеся знания;
- директивный характер управления: подлежащая выполнению работа программируется от начала до конца;
- осуществление контроля за реализацией проекта: определяются сроки выполнения работ, цель контроля — обеспечить своевременный выход на рынок;
- уязвимость по отношению к изменениям: создаются резервы для обеспечения возможности изменения направления разработок.

Основные черты организаций, ориентированных на исследования:

- отсутствие четких требований к результатам исследований: задача состоит в открытии новых научных фактов и технических изобретений, т.е. получении новых знаний;

- распределение работ не носит директивного характера: руководители допускают инициативу в выборе направлений исследований;
- постоянное проведение оценки и отбора проектов: исследования, как правило, дают альтернативные варианты, что требует постоянного пересмотра портфеля проектов;

Таблица 5.3. Основные характеристики систем управления организаций при инновационном типе поведения

Вид деятельности	Тип поведения, ориентированного на разработки	Тип поведения, ориентированного на исследования
Производство	Обеспечение темпа обновления ассортимента продукции, гибкость технологического оборудования	Обеспечение темпа обновления технологий, гибкое использование ресурсов, быстрая реакция на необходимость перемен
Маркетинг	Прогнозирование рыночной потребности, прогнозирование действий конкурентов, ценовая конкуренция, поиск новых рынков	Формирование рыночного спроса, освоение новых рынков
Научные исследования и разработки	Прогнозирование потенциала технологий, прогнозирование тенденций научно-технического развития в отрасли, коммерциализация разработок	Прогнозирование технологических разрывов, прогнозирование технологического развития, адаптация новых технологий
Управление	Система управления проектами, обеспечение эффективной подготовки производства, стратегическое планирование, контроль за выполнением проектов, стимулирование новаторства	Прогнозирование стратегических неожиданностей и управление ими, формирование общефирменного портфеля стратегических заказов, управляемая диверсификация, стимулирование творчества и предпринимательства

3. коммерческие результаты исследований менее важны, чем нахождение существенно лучшего решения проблемы, которое может иметь стратегически важное значение для создания конкурентных преимуществ в будущем.

Более развернутая характеристика рассматриваемых типов поведения организаций представлена в табл. 5.3.

Основой менеджмента организаций, ориентированных на разработку, является система управления проектами. Цель ее функционирования — обеспечение коммерческой эффективности разработок. Это достигается за счет координации различных этапов разработки, информатизации процессов и проведения постоянного контроля сроков и затрат по этапам цикла разработки, а также мониторинга рыночной ситуации. Этой системе требуются высокопрофессиональные специалисты, имеющие практический опыт работы и хорошо ориентирующиеся в смежных областях.

Залог успеха организаций, ориентированных на исследования, — широкая информированность исследователей и менеджеров о различных областях науки и техники. В таких организациях ставка делается на инициативу, умение видеть перспективные направления деятельности, а их менеджмент имеет много общего с управлением хозяйствующего субъекта, ориентированного на предпринимательский тип поведения. Это объясняется тем, что успех связывается с умением найти благоприятные условия для реализации своих возможностей. В то же время предпринимательство проявляется в любой сфере, а успех в большой степени зависит от счастливого случая. Профессиональные знания при этом менее значимы, чем предприимчивость работников и особенно высшего менеджмента.

* * *

Для повышения эффективности процесса стратегического планирования используют классификацию стратегий по различным признакам. Наиболее существенным классификационным признаком можно считать уровень принятия решения, в соответствии с которым различают корпоративные, конкурентные, функциональные стратегии. Эти стратегии образуют иерархию, на вершине которой находится корпоративная стратегия, которая определяет направления развития производственно-хозяйственной деятельности организации и формулирует концепцию экономического роста — увеличения (уменьшения) организации. Конкурентные

стратегии формулируются на уровне стратегической единицы бизнеса или СЗХ. Конкурентные стратегии разделяют на стратегии достижения конкурентных преимуществ и стратегии поведения в конкурентной среде. Способы достижения конкурентных преимуществ весьма разнообразны; наиболее часто используются такие, как преимущество в издержках, дифференциация, инновации.

Функциональные стратегии разрабатывают с целью распределения ресурсов, поиска эффективных решений стратегических задач, стоящих перед подразделением. К числу функциональных относятся маркетинговая, финансовая, производственная стратегии.

Стратегии определяют поведение организации в экономической среде; последнее в свою очередь формирует характерные черты организации. Переход от одного типа поведения к другому требует в некоторых случаях проведения серьезных изменений, затрат ресурсов и времени, что необходимо учитывать при разработке стратегии.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте сущность базовых стратегий.
2. Определите основные характеристики стратегий роста.
3. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
4. Какие стратегии относятся к функциональным? Укажите их роль и значение.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ
ОРГАНИЗАЦИИ6.1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ
СТРАТЕГИИ

Необходимость в разработке новой стратегии организации появляется, когда возникают новые цели или выясняется, что достичь поставленных целей с помощью прежней (действующей) стратегии невозможно.

Для эффективной разработки стратегии должны соблюдаться следующие условия:

- наличие информации о настоящем и будущем состоянии внешней среды;
- проведение полного и объективного управленческого анализа хозяйствующего субъекта;
- способность к формированию миссии и установлению целей, достижение которых способствует повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта;
- способность высшего менеджмента к выявлению стратегических проблем и установлению их приоритетности в соответствии с целями организации;
- соответствие экономического поведения организации, обусловленного выбранной стратегией, уровню нестабильности внешней среды;
- соответствие организационного потенциала хозяйствующего субъекта типу его поведения.

Процесс выбора стратегии состоит из следующих основных этапов.

Определение действующей стратегии. Оценка действующей стратегии организации осуществляется еще на предыдущем этапе — при анализе внутренней среды. Однако при разработке стратегии необходимо более внимательно рассмотреть жизнен-

ность действующей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стрикландом, которые выделяют внешние и внутренние факторы формирующие действующую стратегию.

К внешним факторам относятся:

- масштаб деятельности организации, ее диверсифицированность и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений организации и продаж ею части своей собственности;
- структура и направления деятельности организации в последнее время;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

К внутренним факторам относятся:

- цели организации;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску со стороны высшего менеджмента в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИ-ОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Формирование стратегических альтернатив. Портфельный анализ. На данном этапе формируются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг выделяет следующие направления действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего менеджмента:

- предпринимательское, при котором основное внимание уделяется возможностям роста организации;
- адаптивное, которое характеризуется оперативными решениями существующих проблем а не поиском новых возможностей;
- плановое, при котором осуществляется как поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем.

Стержнем любого стратегического плана хозяйствующего субъекта является его корпоративная стратегия. Выбор базовой стратегии — прерогатива высшего менеджмента. Если у организации только одно направление деятельности, то, по сути, корпоративная и деловая стратегия это одно и то же. Но, как правило, в рамках одной организации реализуется несколько направлений деятельности, поэтому корпоративная стратегия должна определить основные пути развития.

Портфель организации, или корпоративный портфель, — это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.

Если планируются изменения (отказ от какого-либо направления деятельности или появление нового), они обязательно должны найти отражение в корпоративной стратегии. Иногда разработка стратегии диверсификации или увеличение количества направлений деятельности (портфель бизнесов) обусловлены сложившейся ситуацией на рынке. Выбор той или иной корпоративной стратегии осуществляется, как правило, с помощью портфельного анализа.

Таким образом, *портфельный анализ* — это инструмент, который позволяет оценить хозяйственную деятельность организации с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Предполагается, что портфель организации должен быть сбалансированным, т. е. обеспечивать равновесие между теми хозяйственными подразделениями, которые нуждаются в дополнительных инвестициях, и теми, которые способны их предоставить. Следовательно, необходимо стремиться к равномерному размещению ресурсов между зарождающимися и зрелыми рынками с целью рассредоточения рисков, направленности бизнеса, зависимости от определенных групп потребителей и получения соответственно пропорционального распределения прибыли в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Основным приемом портфельного анализа является формирование матриц, с помощью которых бизнес-единицы могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и т. д.

Как свидетельствует мировая практика, самыми распространенными моделями портфельного анализа, которые позволяют

разбить позиции конкретного вида бизнеса (хозяйствующего субъекта) в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшей динамики, являются следующие модели (см. рис. 1.1):

- матрица БКГ;
- матрица АДЛ;
- матрица Мак-Кинси;
- модель Ансоффа;
- трехмерная матрица Абеля;
- модель Шелл/ДПМ;
- модель PIMS;
- модель Хофера — Шенделя.

В результате проведения портфельного анализа с помощью одной из известных моделей можно оценить конкурентоспособность основных товаров, с тем чтобы определить направления развития организации (рост, стабильность или сокращение) размеры вложения или, наоборот, изъятия капитала по отношению к каждой конкретной бизнес-области.

Выбор и оценка стратегии. Стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения целей организации и соответствия их не только требованиям окружения, но и возможностям развития.

Как правило, имеется несколько вариантов решения какой-либо стратегической задачи. Каждый из путей открывает различные возможности, требует разных затрат и связан с разными рисками. При этом выбор стратегии ограничивается внешние и внутренние условия, он зависит от ресурсов производственной системы и риска, на который готовы идти высший менеджмент и собственники хозяйствующего субъекта.

Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшими из них являются:

- вид бизнеса и особенности отрасли;
- характер целей, которые ставит перед собой организация;
- ценности и ресурсы организации;
- степень зависимость от среды;
- фактор времени.

Учесть все факторы при определении стратегии на практике невозможно. Поэтому подходы к выбору стратегических альтернатив будут отличаться прежде всего тем, какие из них организация будет считать главными.

6.2. ПОНЯТИЕ И ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

К одной и той же цели можно двигаться различными способами, например наращивать прибыль за счет снижения издержек или путем увеличения доли рынка. Таким образом, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов она будет идти к достижению цели.

Важнейший и наиболее ответственный этап разработки стратегии — формирование стратегических альтернатив, из которых должны быть отобраны наиболее перспективные стратегии для подробной проработки и трансформации в стратегический план организации.

Понятие альтернативности, широко используемое не только в стратегическом менеджменте, но и в управлении вообще, означает многовариантность.

Стратегические альтернативы — это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь ее стратегических целей во всем многообразии.

Стратегические альтернативы делятся на три типа:

1) альтернативы постепенного совершенствования представляют собой варианты продолжения, корректировки ранее принятых стратегий;

2) альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии, существенно меняют направления деятельности организации, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике, целях стратегии, а также обуславливают критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса;

3) инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии, используют совершенно новые товары прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требуя нового подхода к мышлению и анализу.

Следует учитывать, что альтернативы обновления или постепенного совершенствования не должны быть банальными разновидностями прежних стратегий, они должны иметь другие акценты, например добавлять новые товарные серии, проникать в новые каналы распределения, повышать качество продукции, улучшать имидж и репутацию организации.

Процесс разработки стратегических альтернатив является творческим и состоит из следующих этапов:

1. Разработка на основе различных подходов и методов максимального количества стратегических альтернатив.

2. Уточнение стратегических вариантов с точки зрения развития ситуации во внешней и внутренней среде. В результате формируется комбинация возможных стратегических решений для каждого альтернативного варианта, имеющая несколько уровней иерархии.

3. Проведение оценки предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения соответствия миссии, стратегических целей, существующих ограничений их реализации. В результате осуществляется выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

В процессе разработки необходимо сформировать *портфель стратегий*, под которым понимается иерархическая структура стратегий, состоящая из трех уровней: корпоративного, уровня отдельного бизнеса и функционального уровня. Для достижения успеха эти стратегические альтернативы должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Формирование портфеля стратегий означает формирование различных способов, с помощью которых хозяйствующий субъект будет решать стоящие перед ним задачи. Среди перечня факторов, имеющих наибольшее значение (рис. 6.1), выделяют потребителей и их предпочтения. Таким образом, необходимо не только учитывать эти факторы, но и прогнозировать их изменения на планируемый период.

Существует множество подходов к формированию стратегических альтернатив: мозговой штурм, конкурентный стратегический

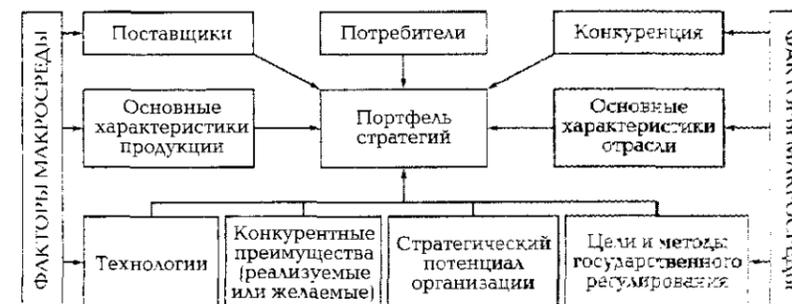


Рис. 6.1. Факторы формирования портфеля стратегий

подход, стратегический подход на основе сценариев, амбициозный стратегический подход.

На практике широко используются матричные методы: матрица «рост рынка — конкурентная позиция организации», портфельные матрицы, матрицы SWOT-анализа.

Метод мозгового штурма. Результаты процесса разработки стратегических альтернатив во многом определяются уровнем знаний и опыта руководителей, их ценностями и приоритетами. Однако этот процесс не может являться прерогативой только высшего менеджмента. Для того чтобы портфель стратегий был максимально полным, необходимо учитывать предложения если не всех сотрудников организации, то хотя бы руководителей среднего звена.

С этой целью очень эффективным оказывается применение метода мозгового штурма, когда выдвигаются независимые, а порой очень смелые и нетрадиционные идеи.

Сущность данного метода состоит в разделении во времени нескольких этапов процесса решения проблемы в условиях коллективного взаимодействия. Выделяют следующие этапы:

- постановка и выбор проблемы;
- генерации идей. На данном этапе абсолютно запрещена критика, поощряются оригинальные и фантастические идеи, их комбинации и обобщения;
- синтез идей;
- критика идей;
- конструктивная проработка идей;
- подготовка и принятие решения.

При мозговом штурме создаются условия для формирования коллективного интеллекта, при этом участники административно и юридически независимы друг от друга. Синтез, критика и оценки идей проводятся специальной группой. На заключительном этапе идеи группируются по отдельным категориям (например, по целезначению) и в конечном итоге создаются возможные стратегические варианты развития.

Конкурентный стратегический подход. Суть данного подхода состоит в поиске ответов на следующие вопросы:

1. Что и кому продавать?
2. Где и как конкурировать?

Ответы на эти вопросы носят многовариантный характер. Следовательно, возможно возникновение нескольких различных

стратегических альтернатив. Важно их правильно оценить и сделать выбор.

При ответе на первый вопрос возможны следующие варианты ответов:

- производство старой продукции;
- производство модифицированной продукции;
- производство новой продукции, удовлетворяющей старую потребность;
- производство новой продукции, удовлетворяющей новую потребность;
- продвижение на рынок одного товара или же использование многотоварного подхода;
- комбинация инвестиций в производство разных товаров;
- удовлетворение нужд и потребностей отдельных сегментов покупателей или всего сегментированного рынка.

При ответе на второй вопрос — где и как конкурировать, возможны следующие варианты ответов:

- ведение деятельности в рамках конкурентного региона, национальной системы экономики или мирового рынка;
- занятие определенного сегмента рынка;
- приверженность данной отрасли или переход в другие отрасли;
- достижение того или иного конкурентного преимущества;
- выбор тех или иных методов конкурентной борьбы.

Варианты ответов зависят от результатов исследования тенденций и перспектив развития данной отрасли, других отраслей, наличия свободных инвестиционных средств, характера конкуренции, взаимоотношений с поставщиками, наличия товаров-заменителей, специфики того или иного конкурентного преимущества.

Таким образом, в зависимости от рыночных условий выбирается соответствующая стратегия достижения конкурентного преимущества.

Стратегический подход на основе разработки сценариев. Данный метод позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе вероятных прогнозов картин будущего.

В случае поиска альтернативных вариантов развития организации процесс создания сценария рекомендуется проводить в следующей последовательности:

- уточнить постановку задачи, структурировать проблему;
- определить и проанализировать влияющие факторы, установить их позитивное и негативное воздействие на конкурентные преимущества, выявить критические точки;
- определить тенденции развития и разработать прогноз исходя из целей организации;
- сформировать гипотезу. Для этой цели может использоваться морфологический анализ. Полученные наборы проверяются по критериям: высокая сочетаемость (непротиворечивость) входящих в набор компонентов, высокая вероятность событий;
- сопоставить результаты, полученные на предыдущих этапах. Повышенные или заниженные показатели подвергнуть дополнительному анализу и в случае необходимости скорректировать;
- проверить на устойчивость полученные прогнозы состояния. Проверка устойчивости проводится путем введения неожиданных событий (новая технология, новая конструкция изделия, появление новых конкурентов, усиление развития замещающих товаров);
- рассмотреть возможности реализации стратегических целей организации при различных сценариях развития будущего. В рамках каждого сценария разрабатываются стратегические альтернативы;
- разработка индикаторов, которые на ранней стадии реализации стратегии позволяют определить, по какому сценарию стали развиваться события.

Использование сценарного подхода значительно повышает обоснованность принимаемых стратегических решений и, как следствие, эффективность стратегического менеджмента. Однако при этом необходимо учитывать риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев.

Амбициозный стратегический подход. Данный метод отражает рекомендации экспертов международной консультационной фирмы Arthur D. Little, которые указывают на эволюционное усложнение подходов к выработке стратегий: от формирования стратегии, базирующейся на ресурсах, которыми располагает организация, к формированию стратегии, базирующейся на условиях, в которых она работает, и, наконец, к стратегии, движимой амбициями. Данный подход имеет следующие фундаментальные отличия:

- создание содержательной части стратегии, базирующейся на видении будущего организации и амбициозных целях;
- учет поведенческих аспектов персонала организации и управление ими с целью обеспечения соответствия поставленным целям;
- непрерывный процесс управления изменениями, опирающийся на сбалансированную систему критериев.

Успех организации в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп: внутренних компетенций, внешних компетенций, динамических возможностей.

Необходимо отметить, что концептуальная основа амбициозного подхода (или подхода динамических возможностей) к формированию стратегии дополняет другие подходы. При этом взятые в комплексе стратегические подходы позволяют понять, что необходимо делать для успешного участия в конкурентной борьбе.

Матрица «Рост рынка — конкурентная позиция фирмы». В основу данного метода, предложенного А. Томпсоном и А. Стрикландом, положена матрица выбора альтернативных стратегий экономического роста в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (росту отрасли) и конкурентной позиции организации

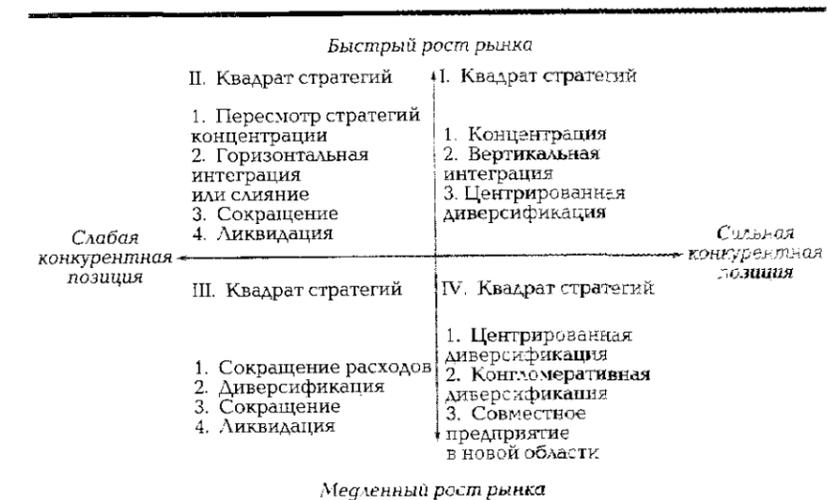


Рис. 6.2. Матрица Томпсона и Стрикланда (стратегии приводятся в порядке предпочтения)

(рис. 6.2). Достоинство этой матрицы в том, что в каждом ее квадрате представлено несколько вариантов стратегий. Координаты отражают необходимые условия выбора: темпы роста рынка и конкурентную позицию организации. Окончательный выбор проводится с учетом конкретных возможностей.

Следует отметить, что несмотря на определенные достоинства данного стратегического подхода, его применение имеет ограничения, так как при выборе стратегии внимание акцентируется только на двух критериальных факторах. Кроме того, отдельные указания для разных сегментов матрицы дублируются и имеют слишком общий характер.

В связи с этим были разработаны более сложные методы анализа вариантов стратегического развития с использованием экономико-математических моделей.

6.2.1. Методы и модели портфельного анализа

В научной литературе известен ряд аналитических методов и моделей, которые используются при разработке портфельных стратегий.

Развитие методов портфельного анализа происходило в направлении приближения к отражению реальной конкурентоспособности путем расширения факторов, обуславливающих конкурентные преимущества корпорации и особенности рыночной ситуации.

Матричные методы базируются на сходных методологических предпосылках и отличаются типом и количеством оценочных критериев. Критерии позиционирования, используемые в получивших наибольшее распространение матрицах портфельного анализа, приведены в табл. 6.1.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). Появление модели (матрицы) БКГ (рис. 6.3) явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group).

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- выход товара на рынок («Проблемы»);
- рост товара («Звезды»);

Метод портфельного анализа	Критериальные факторы
Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ)	Удельный рост рынка, размер доли рынка
Матрица фирмы «Делта Дилле» (ДДД) — матрица жизненного цикла	Конкурентная позиция, логическая зависимость
Матрица Мак-Кинси	Привлекательность отрасли (рынка), стратегическое положение (конкурентоспособность) организации
Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа)	Товар, рынок
Трехмерная матрица Абеля	Рынок, технология
Модель Шелл/ДИМ — матрица направленной политики	Перспективы отрасли бизнеса, конкурентоспособность бизнеса
Модель PIMS	Прибыльность, рентабельность
Модель Хофера — Шенделя	Жизненный цикл отрасли или кривая развития рынка товаров

- зрелость товара («Дойные коровы»);
- спад товара («Собаки»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используют два критерия:

1) темп роста отраслевого рынка, определяемый как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует организация, или принимаемый равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие;

2) относительная доля рынка, определяемая делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента. Значение доли рынка, равное 1, отделяет товары, являющиеся рыночными лидерами, от последователей.

Матрица БКГ разработана с учетом двух предположений:

- 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;
- присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития. Если темп роста рынка невелик (зрелый рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, если указанные предположения выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

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

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля). Рыночные лидеры приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но при этом они нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля). Товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста, являются основным источником финансовых



Рис. 6.3. Матрица БКГ

Таблица 6.2. Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии (единицы бизнеса)
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»

средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегия — «Сбор урожая».

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля). Товары, находящиеся в невыгодном положении по издержкам, не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия — прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель организации должен включать 2—3 «Коровы», 1—2 «Звезды», несколько «Проблем» (в качестве задела на будущее) и небольшое число «Собак». Избыток стареющих товаров («Собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности организации относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. Основные рекомендации Бостонской консультативной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 6.2.

Матрица БКГ обеспечивает выполнение двух функций: принятие решений о выработке соответствующих позиций на рынке и распределение стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем. Среди достоинств матрицы стоит отметить ее простоту. Однако из-за этой простоты матрица обладает следующими существенными недостатками:

- все зоны хозяйствования, положение организации в которых анализируется с помощью матрицы БКГ, должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;
- внутри зоны хозяйствования конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых двух показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций организации.

В процессе совершенствования матрицы БКГ были модифицированы с помощью двух критериев: размеров конкурентных преимуществ и способов их реализации (рис. 6.4).

При этом размеры конкурентных преимуществ определяют структуру конкуренции в отрасли: фрагментарная или концентрированная конкуренция, а число способов реализации конкурентных преимуществ равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на четыре вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка, занимаемой организацией:

- **объем** (концентрированная деятельность) — дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна, существует тесная положительная связь между долей рынка и прибылью (например, производство продуктов питания). Для таких производств оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке или курс на специализацию, т. е. переход в другую группу;
- **пат** (бесперспективная конкурентная деятельность) — производство продукции обеспечивает низкую прибыль-

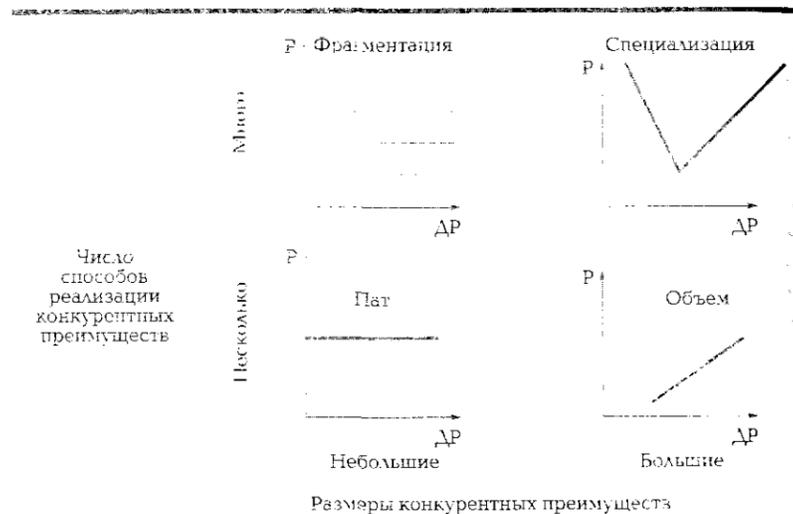


Рис. 6.4. Модифицированная матрица БКГ (R — рентабельность, DR — доля рынка)

ность, цена является ключевой характеристикой для потребителя (например, черная металлургия, угольная промышленность). В таких условиях важно осуществлять контроль издержек и вести поиск внешних источников финансирования:

- **фрагментация** характерна для производств, которые находятся в стадии становления, где рынок существует потенциально (например, биотехнология, водородная энергетика), и для производств, работающих «по заказу» (например, инжиниринг, консалтинг, строительство), а также имеющих «кустарный» характер (реставрационные работы).

По мере того как отрасль входит в стадию зрелости, фрагментарность преодолевается, и отрасль становится концентрированной или специализированной. Организации необходимо определить, выгодна ли фрагментация или ее необходимо преодолеть. В случае положительного ответа на последний вопрос организация может:

- добиться экономии на масштабе за счет поглощения конкурентов;
- стандартизировать рыночные потребности;
- реализовать стратегию специализации;
- **специализация** — реализуются оба эффекта: масштаб производства и дифференциация продукции. Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация составных частей на этапе сборки и дифференциация дизайна автомобиля, его оснащения, условий продажи и обслуживания.

Предлагаемая модификация матрицы БКГ ориентирована на внешнее окружение, она показывает, что наиболее предпочтительной на современном рынке становится специализация хозяйствующих субъектов, подкрепленная стратегиями дифференциации продукции, фокусирования и(или) низких издержек.

Матрица фирмы Arthur D. Little (ADD) — матрица жизненного цикла. Матрица ADD была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Arthur D. Little. В отличие от матрицы БКГ данная модель строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам.

Сочетание двух параметров — четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций — и составля-

Таблица 6.3. Характеристики стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадии жизненного цикла				Связь
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад	
Темп роста	—	Выше темпа роста ВВП	Низже темпа роста ВВП	Минимуме нулем	
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обширная	Сужающаяся	
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Незначительное (постоянные конкуренты)	Сокращающееся	
Долевая доля рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация	
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая	
Постоянство потребителей	Отсутствует	Наличие интереса со стороны потребителей	Наличие определенных предпочтений потребителей	Высокое	
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие	
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимальная необходимая	

ют матрицу АДА, которая состоит из 20 ячеек. Переменные, которые характеризуют стадии жизненного цикла (ось Y), представлены в табл. 6.3.

В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в своем развитии четыре стадии:

1) зарождение — бурный период становления отрасли, когда несколько производителей, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой;

2) рост — период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение. Замедление роста — период, когда появляются первые признаки насыщенности спроса и предложение начинает опережать спрос;

3) зрелость — отрезок времени, на котором достигнуто насыщение спроса и имеются значительные избыточные мощности;

4) спад — снижение объема спроса (иногда до нуля), определяемое долговременными демографическими и экономическими условиями (темпами роста валового внутреннего продукта (ВВП) или народонаселения) и темпом устаревания или уменьшения потребления.

Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или слабая. Шестая позиция — нежизнеспособная — чаще всего не рассматривается. Каждый вид бизнеса в данном случае анализируется отдельно, для того чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее. Переменные, определяющие сильные стороны бизнеса (ось X), представлены в табл. 6.4.

В отличие от матрицы БКГ матрица АДА применима на всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Однако пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Матрица Мак-Кинси. Данная матрица, разработанная консультативной группой «McKinsey» совместно с корпорацией «General Electric», получила название «экран бизнеса» (рис. 6.5).

Матрица включает девять квадратов, анализ осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность отрасли (рынка);
- конкурентоспособность (стратегическое положение) бизнес-единиц.

Показатель «привлекательность отрасли (рынка)» является неподконтрольным. Это означает, что тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и ориентироваться на подобный показатель. Показатель «конкурентоспособность», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Матрица имеет размерность 3x3. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества организации на данном рынке или сильных сторон ее

Таблица 6.4. Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц

Позиция бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель отрасли может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует конкурентов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства
Сильная	Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного лидерства нет. Такой бизнес выбирает стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества, может улучшить свои позиции
Благоприятная (заметная)	Один из лидеров в слабоконцентрированных отраслях, где все участники находятся на одном уровне. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя ниша
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Бизнес может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить
Слабая	Слабость может быть связана с самим бизнесом (малый бизнес с отсутствием ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Самостоятельно выжить очень сложно
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Варианты развития: либо продлить такое существование, либо ликвидировать бизнес

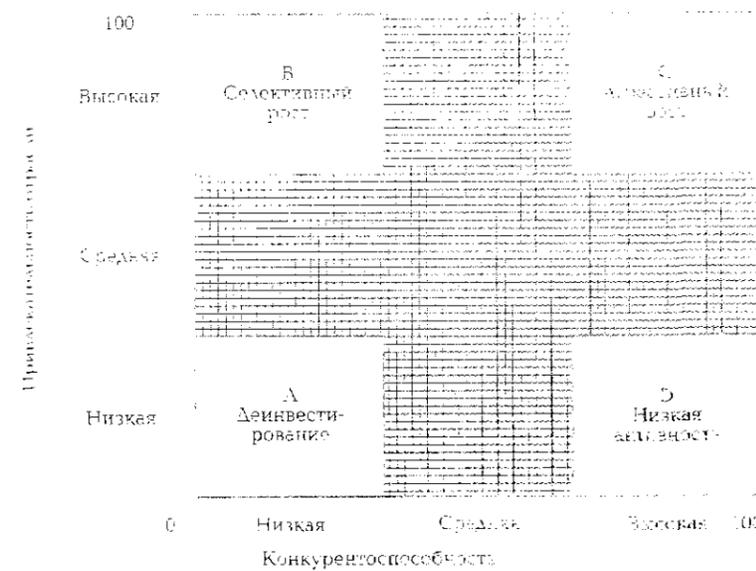


Рис. 6.5. Матрица Мак-Кинси

бизнеса. Оценки формируются путем «взвешивания» более детализированных факторов по балльным оценкам коэффициентов их важности (табл. 6.5). Организация оценивает свое положение по каждому из факторов, приведенных в таблице, и определяет его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе определяется место хозяйствующего субъекта в одном из квадратов матрицы.

Увеличение размерности матрицы до размерности 3x3 позволило не только получать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора. Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, при этом доля бизнеса является сегментом в этом кружке.

Наиболее характерные позиции находятся в угловых квадратах. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого, либо имеются средние оценки по всем параметрам.

Таблица 6.5. Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса (матрица Мак-Кинси)

Привлекательность рынка	Стратегическое положение организации
<i>Характеристика отрасли, рынка</i>	
Размер рынка	Доля рынка
Размеры ключевых сегментов	Охват ключевых сегментов
Диверсифицированность	Степень диверсификации
Чувствительность рынка к ценам, качеству обслуживания, изменению внешних условий	Конкурентная позиция на рынке (возможность влияния на рынок)
Склонность к цикличности	Характер отношений с поставщиками (влияние поставщиков на фирму)
Возможность сегментации	Воздействие на позицию фирмы покупателей
<i>Факторы конкуренции</i>	
Характер конкуренции	Позиция в конкуренции
Сила конкуренции	Соответствие конкурентного преимущества требованиям рынка
Чувствительность к товарам-заменителям	Сегменты, оставленные или вновь освоенные
Структура отрасли	Уязвимость со стороны новой технологии
Типы интеграции в отрасли	Уровень интеграции с другими фирмами
Барьеры входа в отрасль	—
<i>Финансово-экономические факторы</i>	
Пределы капиталовложений в отрасли	Возможности капиталовложений
Структура издержек	Структура издержек
Барьеры на входе и выходе из отрасли	Барьеры, которые представляют трудность

Окончание табл. 6.5

Привлекательность рынка	Стратегическое положение организации
Степень использования производственных мощностей	Уровень использования мощностей
Отраслевой уровень доходности	Уровень доходности
Отраслевой уровень ликвидности	Показатели платежеспособности
Финансовый рычаг в отрасли	—

рам. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице: справа налево, снизу вверх.

В матрице «Дженерал Электрик—Мак-Кинси» выделяют три области стратегических позиций:

- область победителей;
- область проигравших;
- среднюю область (позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса).

При выборе альтернативной стратегии необходимо учитывать следующие рекомендации разработчиков:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию (только при условии, что привлекательность рынка классифицируется как высокая);
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- прекратить инвестиции и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где организация не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрица «Дженерал Электрик—Мак-Кинси» является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно боль-

шое число факторов. Вместе с тем ей присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев
- субъективность оценок
- статичный характер модели
- слишком общий характер рекомендаций

Из-за имеющихся недостатков матрица «Дженерал Электрик — Мак-Кинси» применима далеко не во всех случаях и так же, как и матрица БКГ, носит лишь рекомендательный характер. Основное ограничение применения матрицы: она может использоваться только организациями природного типа, поскольку позволяет лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно.

Модель развития товара(рынка) И. Ансоффа (матрица Ансоффа). Матрица Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий организации в условиях растущего рынка. Данная матрица позволяет использовать одновременно нескольких стратегий и основана на предположении, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые товары на существующем или новом рынках. Матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, и служит диагностическим инструментом.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара — старый или новый, по другой оси — вид рынка, так же старый или новый (табл. 6.6).

Разработчики предлагают следующие рекомендации при выборе стратегии организации в матрице Ансоффа:

Вид товара	Вид рынка	
	Старый	Новый
Старый	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый	Товарная экспансия	Диверсификация

- при выборе стратегии совершенствования деятельности (проникновения на рынок) следует обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка организации, разработать мероприятия по продвижению товаров и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке;
- при выборе товарной экспансии (развитие товара) необходимо направить все усилия на разработку новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Организация может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае будет обеспечиваться за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку организация действует на знакомом рынке;
- при выборе стратегии развития рынка основные усилия должны быть направлены на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты;
- при выборе стратегии диверсификации необходимо осуществить разработку новых видов товаров одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех хозяйствующих субъектов, работающих на целевом рынке. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость организации в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Достоинствами использования планирования по матрице Ансоффа являются наглядность и простота применения, недостатками — односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (товар — рынок).

Трехмерная матрица Абея. Д. Абель исправил недостатки модели, предложенной И. Ансоффом, и предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рис. 6.6):



Рис. 6.6. Трехмерная матрица Абеля

- сегменты рынка (группа потребителей) (Кто?);
- характеристика потребностей покупателей (Что?);
- технология, используемая при разработке и производстве товаров (Как?).

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности организации, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

Модель «Shell/DPM» (Шелл/ДПМ) — матрица направленной политики. Матрица Шелл/ДПМ, разработанная британско-голландской компанией Shell, создана в развитие матрицы БКГ. Данная модель имеет внешнее сходство с матрицей «Дженерал Электрик — Мак-Кинси», но основана на развитии идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в матрице БКГ. Модель Шелл/ДПМ — двухфакторная матрица с размерностью 3×3, базирующаяся на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса.

По осям модели Шелл/ДПМ располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса.

Поскольку в данной модели упор делается на оценку количественных параметров, с ее помощью оценивается и поток денеж-

ной наличности (матрица БКГ) и отдача от инвестиций (матрица «Мак-Кинси»). Так же как и в матрице «Мак-Кинси», здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. По оси X в матрице Шелл/ДПМ отражаются сильные стороны организации (конкурентная позиция), а по оси Y — ее отраслевая привлекательность. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли (рис. 6.7).

Переменные «конкурентоспособность организации» и «привлекательность отрасли», которые используются для построения матрицы Шелл/ДПМ и портфельного анализа, представлены в табл. 6.7.

По сути, матрицы Шелл/ДПМ предлагают держать фокус на потоке денежной наличности и на оценке отдачи инвестиций. Основная идея при этом состоит в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Данная модель ориенти-

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в бизнесе
	Средняя	Продолжить бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Сила позиции бизнеса		

Рис. 6.7. Матрица Шелл/ДПМ

Таблица 6.7. Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли

Переменные характеризующие конкурентоспособность предприятия	
Ось X	Ось Y
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибуторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибуторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость товара
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе
Кадры	Перспективы развития

рует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии:

1) стратегия лидерства в бизнесе — организация имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития должна быть направлена на защиту ее позиций и активное развитие бизнеса.

2) стратегия роста — организация имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Необходимо поддерживать свои позиции.

3) стратегия генерации денежной наличности — организация имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача — извлечь максимальный доход.

4) стратегия усиления конкурентных преимуществ — организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

5) продолжать бизнес с осторожностью — организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Рекомендуются осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

6) стратегия частичного свертывания — организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход от того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

7) удвоить объем производства или свернуть бизнес — организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Необходимо либо инвестировать, либо покинуть данный бизнес.

8) продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство — организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Необходимо постараться удержаться в данной отрасли, пока она принесет прибыль.

9) стратегия свертывания бизнеса — организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Необходимо избавиться от бизнеса.

Компания Shell добавила к модели ряд дополнительных рекомендаций для принятия решений (табл. 6.8).

Модель PIMS. Модель PIMS (*Profit impact of market strategy*) — это оценка влияния рыночной стратегии на прибыль. Данная модель разработана Институтом стратегического планирования на основе оценки различных факторов деятельности более 450 компаний, функционировавших в 1970-х и начале 1980-х гг. Были построены уравнения множественной регрессии, связывающие при-

Таблица 6.8. Таблица принятия решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капитальных вложений	Позиция на рынке	Политика капитальных вложений
+	+	Улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	Сохранить, расширить	Реинвестировать прибыль
+	-	Пустить на самотек	Извлечь максимальную выгоду
0	-	Уходить медленно	Ликвидировать активы
-	-	Уходить быстро	—

быль на инвестированный капитал и движение денежной наличности с различными переменными величинами — стратегическими факторами. В результате были выявлены 37 факторов, которые обуславливают различия в показателях эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. Основные из них объединяются в группы:

- капиталоемкость. При прочих равных условиях более капиталоемкие организации имеют более низкий уровень долгосрочной рентабельности и прибыльности;
- относительное качество продукции. Организации, выпускающие товары, удовлетворяющие потребителей, имеют лучшие финансовые результаты;
- производительность. Организации с более высокой производительностью труда, измеренной чистой (добавленной) продукцией на каждого занятого, при прочих равных условиях более рентабельны;
- конкурентная позиция бизнеса. Организации с более высокой долей рынка имеют и более высокую относительную прибыль;
- низкие затраты на единицу продукции. При увеличении объемов производства затраты на единицу продукции снижаются;

- вертикальная интеграция. В условиях стабильного рынка вертикальная интеграция положительно влияет на хозяйственную деятельность организации, однако при резких изменениях рыночной конъюнктуры вертикальная интеграция оказывается менее эффективна;
- инновации. Исследование рынка, инвестиции в НИОКР улучшают результаты хозяйственной деятельности организации при условии, что она имеет сильные позиции на рынке.

В реальности стратегические факторы взаимосвязаны, поэтому в модели PIMS большое внимание уделяется построению эмпирических зависимостей. Эти взаимосвязи представлены в виде двухмерных матриц, по осям которых отражены 3—5 уровней (качественных характеристик) рассматриваемых факторов. Такими факторами являются, например, цена — качество, уровень качества — доля рынка; уровень качества — интенсивность производства; доля рынка — доход на инвестиции. Построенные зависимости используются для принятия решения о выборе вариантов стратегии.

По сравнению с другими методами портфельного анализа модель PIMS имеет целый ряд преимуществ:

- возможность принятия более обоснованных решений благодаря учету большего числа влияющих факторов, в том числе фактора времени;
- возможность учета количественных характеристик и использования количественных оценочных критериев;
- возможность оценить динамику изменения любых показателей.

Основным недостатком применения данной модели является сложность ее построения и использования.

Модель Хофера — Шенделя. В данной модели предпринята попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по мнению авторов, должен строиться процесс стратегического планирования:

- разделение процессов постановки цели и стратегического планирования;
- разделение процесса стратегического планирования по двум уровням: бизнес-уровнем и корпоративным;
- включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;

- обязательное планирование нежелательных ситуаций;
- исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Базовым теоретическим допущением модели Хофера—Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла, или кривой развития рынка—товаров. Основное внимание при этом сосредоточивается на позиционировании существующих видов бизнеса, на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора (рис. 6.8).

Положение каждого вида бизнеса определяется степенью развития соответствующего рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В структуре модели по оси Y отображаются стадии эволюции рынка: развитие рынка, вытеснение с рынка старых товаров, рост, зрелость, спад. При этом подразумевается, что:

- стадия развития — это начало роста рынка;

	Сильное	Среднее	Слабое	Худшее	
Стадии эволюции рынка	Развитие. Вытеснение	Стратегии увеличения доли рынка			Раскрутка
	Рост	Стратегии роста			или Ликвидация или
	Зрелость. Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

Рис. 6.8. Модель Хофера—Шенделя

- стадия роста отождествляется с быстрым, почти экспоненциальным ростом рынка;
- стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается;
- стадия зрелости — это рост, переходящий в застой;
- стадия спада отождествляется с отрицательным ростом.

На оси X отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли: сильная, средняя, слабая. Первоначально модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Учитывая, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели Хофера—Шенделя имеет размерность 5×3. В зависимости от положения вида бизнеса выбирается стратегия, при этом одна обобщенная стратегия покрывает область из нескольких ячеек матрицы. Описание некоторых характеристик основных обобщенных бизнес-стратегий согласно модели Хофера—Шенделя представлено в табл. 6.9.

Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Это требует больших, чем в среднем по отрасли, капиталовложений, связанных с повышением объема продаж (в соответствии с темпами роста рынка) или развитием уникальных конкурентных преимуществ.

Цель стратегии роста состоит в поддержании конкурентоспособности на быстрорастущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но по отношению к отраслевому уровню занимает средние позиции. На начальных стадиях рынок растет быстро, и организации, чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, кроме того, необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должны стать стратегии прибыли, т.е. его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов продаж, а прибыль — доведена до максимума. Успешно

Тип общей стратегии	Цель	Стратегия инвестиций
Стратегии увеличения доли рынка: • на стадии развития • стадии вытеснения • других стадиях	Повысить положение	Умеренные инвестиции Высокие инвестиции Очень высокие инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	То же	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Снизить положение до более низкого уровня	От умеренных до незначительных инвестиций
Стратегии ликвидации или отказа	Снизить положение до наименьшего защитного уровня	Незначительные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшить положение	От незначительных до умеренных инвестиций

разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только при условии, что лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристально наблюдать за внешними условиями бизнеса.

Целью стратегии концентрации рынка и стратегий сокращения активов является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития возможностей организации. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса в отрасли составляет до 15% относительно лидера, необходимо рассмотреть рынок организации, ограничив его сегменты, где наиболее проявляются ее конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в какой-либо большой нише, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней.

Прежде чем принять решение сконцентрироваться в какой-либо нише, необходимо получить полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Цель стратегии раскрутки, или сдвига, — как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов в других случаях бизнес оказывается способным к саморегуляции.

Указанные стратегии должны применяться только к тому бизнесу с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибки предыдущей стратегии или ее неэффективной осуществления. После принятия решения о сдвиге у бизнеса есть четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или комбинация любых из них.

Целью стратегии ликвидации и отделения является получение максимального количества денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Очевидно, что невыгодно пытаться поддерживать слабую позицию на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться, если бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае его вряд ли можно будет реализовать. Стратегии при этом предполагают продажу неиспользуемых оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации), сокращение производства товаров с прибылью ниже средней и высокими требованиями по их запасам.

Таким образом, модель Хофера — Шенделя является развитием итеративного подхода (сверху вниз), применяемого для анализа многоотраслевых организаций. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида

Таблица 5.137. Классификация типовых бизнес-стратегий

Тип общей стратегии	Цель	Стратегия инвестиций
Стратегии увеличения доли рынка: • на стадии развития • стадии вытеснения • других стадиях	Повысить положение	Умеренные инвестиции Высокие инвестиции Очень высокие инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	То же	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Снизить положение до более низкого уровня	От умеренных до незначительных инвестиций
Стратегии ликвидации или отказа	Снизить положение до наименьшего защитного уровня	Незначительные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшить положение	От незначительных до умеренных инвестиций

разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только при условии, что лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристально наблюдать за внешними условиями бизнеса.

Целью стратегии концентрации рынка и стратегий сокращения активов является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития возможностей организации. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть рынок организации, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются ее конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише, которая не исчезнет полностью, и сосредоточиться в ней.

Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише необходимо получить полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Цель стратегии раскрутки, или сдвига, — как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию.

Указанные стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является он результатом ошибок предыдущей стратегии или ее неэффективного осуществления. После принятия решения о сдвиге у бизнеса есть четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или комбинация любых из них.

Целью стратегии ликвидации и отделения является получение максимального количества денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Очевидно, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться, если бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае его вряд ли можно будет реализовать. Стратегии при этом предполагают продажу неиспользуемого оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации), сокращение производства товаров с прибылью ниже средней и высокими требованиями по их запасам.

Таким образом, модель Хофера — Шенделя является развитием итеративного подхода (сверху вниз), применяемого для анализа многоотраслевых организаций. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида

бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются путем консультаций менеджеров двух уровней.

Данная модель предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля: хотя может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес-уровне: на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва; на бизнес-уровне следует обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Необходимо отметить, что Хофер и Шендель внесли заметный вклад в развитие теории стратегического анализа и планирования. Однако в силу ряда субъективных причин их подход не нашел широкого применения на практике.

6.2.2. Стратегический подход на основе SWOT-анализа

Стратегический подход формирования портфеля стратегий на основе SWOT-анализа является наиболее простым, наглядным и действенным. Сущность этого метода была подробно рассмотрена в разд. 2.1.

Добавим, что при использовании результатов SWOT-анализа в процессе разработки стратегических альтернатив большое значение имеет субъективный фактор, привносимый участниками процесса (директор, специалист, менеджер) при обсуждении той или иной ситуации. Стратегические альтернативы развития организации определяются исходя из сопоставления SWOT-факторов среды и организации для четырех зон матрицы (см. рис. 2.1). Поскольку SWOT-анализ выявляет угрозы и возможности внешней среды, а также сильные и слабые стороны хозяйствующего субъекта, целесообразно устанавливать цели, исходя из результатов этого анализа. Иными словами, целями стратегии должны стать использование возможностей и устранение угроз внешней среды, сохранение сильных и ликвидация слабых сторон самой организации.

Для левой нижней зоны матрицы характерны возможные стратегии, направленные на использование сильных сторон хозяйствующего субъекта для нейтрализации угроз внешней среды. Здесь наиболее эффективными будут варианты, направленные на

смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации и интеграции бизнеса.

Для верхней правой зоны характерны стратегические альтернативы, направленные на компенсацию слабых сторон хозяйствующих субъектов, за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы); можно также рекомендовать альтернативу, ориентированную на рост и увеличение продаж. Для правой нижней зоны самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка. Успех разработки стратегических вариантов зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания и взаимодействия фирмы с внешней средой.

На основании изложенного можно констатировать, что генеральная стратегия организации должна состоять из четырех направлений деятельности.

1. Стратегия использования возможностей внешней среды. Если перед организацией открываются потенциальные возможности, она просто обязана разработать план их реализации: иначе, если эти возможности будут реализованы конкурентами, они могут превратиться для нее в угрозы.

2. Стратегия устранения угроз внешней среды. При должном обращении внимания на внешние угрозы, при разработке и реализации плана их устранения организация может превратить их в потенциальные возможности или как минимум стабилизировать свое положение и быть готовой к сюрпризам внешней среды.

3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон организации. Если организация имеет сильные стороны, то она должна их не только сохранить, но и использовать. Только использованные сильные стороны представляют для хозяйствующего субъекта какую-либо ценность. Если же не использовать свои силы во благо для себя, то они могут превратиться в слабости.

4. Стратегия ликвидации слабых сторон организации. Слабые стороны организации при уделении им недостаточного внимания рано или поздно превратятся в бомбу замедленного действия, которая может взорваться в самый неподходящий момент и свести на нет результат всей деятельности хозяйствующего субъекта.

Исходя из того, что у организации должна быть не одна стратегия, а четыре, необходимо разрабатывать альтернативные стратегии по достижению каждой отдельно взятой общей цели. При этом сохраняется принцип: результатом реализации стратегии является до-

стижение поставленной цели. Однако это отнюдь не означает, что предлагаемый альтернативный вариант должен быть направлен на достижение одной-единственной цели. Велика вероятность того, что будут предложены такие альтернативные стратегии, выполнение каждой из которых приведет к нескольким установленным целям.

Непосредственное влияние на формирование портфеля стратегических альтернатив оказывают только параметры (факторы) внутренней среды организации: знания и опыт менеджмента и сотрудников (механизмы), способности которых реализуются при формировании альтернативных стратегий. Чем ниже уровень этих факторов, тем ниже качество портфеля альтернатив. Как уже говорилось, в разработке альтернативных стратегий помимо высшего менеджмента должны быть задействованы и сотрудники организации. Только в этом случае портфель альтернативных стратегий будет соответствовать предъявляемым требованиям. В результате проведения первых четырех подэтапов должен быть сформирован предварительный портфель стратегических альтернатив, который подлежит последующему качественному анализу.

Качественный анализ предварительного портфеля, в отличие от первых подэтапов, проводит высший менеджмент, который принимает решение о том, будет он окончательным или же подлежит доработке.

Для этого предварительный портфель должен быть проанализирован на соответствие следующим критериям:

- количество альтернативных стратегий. Количество вариантов достижения поставленных целей, входящих в портфель альтернативных стратегий, неограничено. Можно сказать, что чем больше стратегий в портфеле, тем меньше вероятность того, что организация упустит наиболее благоприятный вариант;
- полнота портфеля. Необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными;
- независимость предлагаемых стратегий. Альтернативные варианты не должны зависеть друг от друга, в противном случае будет нарушен принцип альтернативности;
- соответствие стратегий поставленным целям. Предлагаемые альтернативы должны быть направлены на достижение поставленных целей.

В случае, если предварительный портфель альтернативных стратегий не соответствует хотя бы одному из перечисленных выше критериев, необходимо привести портфель в соответствие с указанными параметрами.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив является окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий.

6.2.3. Роль и значение бенчмаркинга

Процесс формирования стратегических альтернатив необходимо сочетать с изучением опыта успешных организаций-лидеров на основе бенчмаркинга.

Бенчмаркинг — это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой организации и организации, являющейся лидером в данной отрасли. Процедура бенчмаркинга состоит в следующем:

- поиск относительно небольшого числа хозяйствующих субъектов, которые занимаются сходными видами деятельности и достигли наилучших показателей эффективности в отрасли;
- количественная оценка разрыва в эффективности функционирования исследуемой организации и организации, являющейся лидером в отрасли;
- разработка программы действий для устранения разрыва.

Применение данного метода позволяет осуществить следующие мероприятия:

- устанавливать цели, соответствующие направлениям развития наиболее успешных конкурентов;
- стимулировать руководство к достижению более высоких показателей эффективности функционирования организации;
- сделать более достоверной оценку вклада отдельных подразделений в достижение намеченных целей;
- изменить культуру организации, делая ее более ориентированной на внешнее окружение.

Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности включает семь этапов.

1. Выделение ключевых областей хозяйственной деятельности. Ключевыми называются такие области деятельности организации, преобразования в которых способны существенно улучшить эффективность ее функционирования в целом. Основная цель данного этапа состоит в том, чтобы выявить указанные области и ранжировать их по значимости в следующем порядке:

- виды деятельности, которые являются основными источниками затрат;
- виды деятельности, от которых зависит успех в конкурентной борьбе;
- виды деятельности, которые обладают наибольшим потенциалом для повышения эффективности;
- ресурсы, необходимые для проведения преобразований в данной области деятельности.

Крупные организации состоят из большого количества структурных подразделений. Обычно процесс сопоставления эффективности начинается с одного-двух важнейших подразделений, после чего распространяется на другие.

2. Выбор показателей (индикаторов) эффективности хозяйственной деятельности. Эти показатели можно условно разбить на две группы: оперативные и стратегические. *Оперативные* показатели включают переменные издержки (стоимость сырья, расходы на заработную плату, уровень компенсационных выплат и т. п.) и маркетинговые индикаторы (длина товарной линии, набор характеристик продукции, качество, уровень обслуживания и др.). *Стратегические* показатели представляют собой интегральные индикаторы эффективности рыночной деятельности (финансовые показатели, доля рынка, рост объемов продаж, соответствие стратегии организации положению дел в отрасли и т. д.).

3. Выбор организаций, характеризующихся наибольшей эффективностью в той или иной области. Обычно такие организации входят в одну из следующих категорий:

- прямые конкуренты;
- конкуренты, действующие на других сегментах рынка;
- потенциальные конкуренты;
- организации из других отраслей.

Прямые конкуренты и эффективность их деятельности хорошо известны, тогда как конкуренты, работающие на других сегментах рынка и не участвующие в прямой конкурентной борьбе, могут стать источником новых подходов для успеха в конкурентной

борьбе. Потенциальным конкурентам должно уделяться особое внимание, так как они могут представлять серьезную угрозу в будущем. Организации из других отраслей также могут быть источником новых оригинальных решений для повышения эффективности исполнения какой-либо операции.

Далее необходимо определить, какие организации и по каким показателям будут использоваться для сопоставления. При этом следует соблюдать следующие условия:

- число организаций не должно быть более 3—4;
- организации должны заниматься различными видами деятельности;
- организации должны характеризоваться наилучшими показателями;
- особое внимание следует обращать на организации с уникальными стратегиями.

4. Сбор информации об организациях, используемых в процессе сопоставления. Информацию можно получить из следующих источников:

- открытые источники: данные, публикуемые ФСФР России, печатные издания самих организаций, каталоги продукции, объявления о найме на работу, реклама, статьи в специализированных и местных журналах и газетах, различные аналитические отчеты, результаты маркетинговых исследований, издания торговых и производственных ассоциаций и объединений, тематические работы отраслевых институтов, данные, публикуемые государственными учреждениями, и т. п.;
- обмен информацией: профессиональные конференции и совещания, прямой обмен информацией с организациями из другой отрасли, неформальное общение и т. п.;
- интервью-опрос клиентов, поставщиков, дистрибьюторов, отраслевых экспертов и других лиц, каким-либо образом связанных с исследуемыми организациями.

Основной задачей при получении информации является выбор источников и оценка их достоверности.

5. Сбор информации о конкретной организации. Наибольшую трудность здесь представляет собственно не сам сбор информации, а форма ее представления. Обычно формы представления данных из внешних и внутренних источников сильно различаются (разные формы бухгалтерской отчетности, различные органи-

зационные структуры и т.п.), поэтому очень важно согласовать эти потоки информации. От корректности сопоставления полученной информации зависит успех предпринимаемых впоследствии действий.

б. Разработка программы действий. Действия должны быть направлены на то, чтобы достичь уровня эффективности конкурентов. Обычно программа действий подпадает под одну из четырех категорий:

- «работать лучше и упорнее». Анализ выявляет слабые места в организации (высокие издержки, слабый отдел продаж, неквалифицированный маркетинг и т.п.), после чего предпринимаются меры административного воздействия для повышения эффективности;
- «скопировать» конкурентов. Основная цель — имитировать успешные действия конкурентов, обычно не ведет к созданию долгосрочных конкурентных преимуществ;
- «превзойти» конкурентов. Изучая деятельность организаций из других отраслей, можно столкнуться с новыми, более эффективными подходами создания бизнеса и тем самым добиться существенных преимуществ в борьбе с конкурентами;
- «изменить правила игры». Часто складывается ситуация, когда невозможно преуспеть, не изменив положение дел в отрасли. Например, если конкурент обладает экспортными квотами, предоставляемыми правительством, нет смысла стремиться сократить разрыв, необходимо разработать стратегию дифференциации.

7. Мониторинг и оценка результатов. Основная цель этой процедуры — обеспечить непрерывность процесса сбора и анализа информации.

Каждая организация, осуществляющая программу сопоставления операционной эффективности, нуждается в том, чтобы проводить оценку результатов как минимум один раз в год. Это обусловлено следующими причинами:

- изменением динамики отрасли;
- появлением новых конкурентов;
- достижением конкурентами больших успехов, чем это можно было предвидеть;
- применяемая стратегия не привела к успеху.

Практическое применение стратегического управления показывает, что отделить этап формирования портфеля стратегических альтернатив от этапа выбора одной из них не так просто. На практике обе процедуры осуществляются одновременно и с трудом поддаются разделению, поскольку подразумевают непосредственную аналитическую работу над стратегическими альтернативами. Работа эта очень трудоемка и кропотлива и по своему объему может быть сравнима с комплексным анализом среды: от того, насколько полно и качественно она проведена, зависит «работоспособность» выбранной генеральной стратегии.

Для этих целей, как правило, используются специально разработанные компьютерные модели, построенные с учетом специфики бизнеса, сложившихся тенденций развития отрасли, существующих угроз, возможностей и ограничений. Такие модели позволяют проводить многовариантные расчеты сценариев корпоративного развития и реализации отдельных проектов, оценивая их эффективность, экономическую целесообразность, потребность в дополнительных инвестиционных ресурсах, а также анализировать влияние различных параметров внешней и внутренней среды на финансовую устойчивость хозяйствующих субъектов и результаты их деятельности.

На этапе предварительного отбора альтернатив проводится оценка сформированного портфеля по критерию соответствия ресурсному обеспечению организации. Рассматривается (анализируется) возможность обеспечения необходимым объемом ресурсов: финансовых, трудовых, интеллектуальных — для реализации выбранных стратегий.

На втором этапе оцениваются ожидаемые финансовые результаты и отслеживаются неэффективные альтернативы. Для этой цели обычно используются два основных показателя: рентабельность инвестиций и рост стоимости организации. Расчет показателей проводится на основе прогнозирования будущих денежных потоков.

Таким образом, в процессе выбора стратегии важно определить ключевые характеристики переменных для формирования всего комплекса стратегий организации и дальнейшей разработки на их основе стратегических планов и программ. Для этой цели подготовленные варианты проходят многоэтапную процедуру оценки. Стратегии нельзя оценить каким-либо одним обобщен-

ным показателем, поскольку они затрагивают многие стороны деятельности организации. Состав показателей оценки стратегий будет зависеть от вида стратегии и ее конкретного содержания.

Однако сама по себе оценка не является завершающим этапом: она обеспечивает принятие решений о выборе стратегии и способствует определению ее действенности. Должны существовать соответствующие системы для корректирующих действий, основанные на оценке представленной информации.

По итогам оценки из множества разработанных альтернатив выбираются варианты, в наибольшей степени соответствующие сформировавшемуся видению будущего состояния организации. Несмотря на разнообразие стоящих перед хозяйствующим объектом стратегических проблем и путей их разрешения, можно определить основные аспекты деятельности, которые должны обязательно приниматься во внимание при выборе стратегии:

- сильные стороны отрасли и сильные стороны организации;
- соответствие миссии организации интересам высшего менеджмента;
- достижение предполагаемой доходности без превышения установленного уровня риска;
- соответствие стратегии потенциалу организации;
- соответствие стратегии требованиям окружающей среды;
- временной фактор.

Необходимость учета временного фактора обусловлена тем, что реализация стратегии выражается в совершении конкретных действий, которые требуют затрат разнообразных ресурсов, в том числе временных. Другой аспект учета временного фактора выражается в согласовании жизненных циклов экономических объектов: конкурентоспособности организации, технологий, товаров и т.п. Это необходимо для обеспечения заданного уровня доходности.

Выбор корпоративной стратегии подразумевает решение принципиальных вопросов, касающихся поведения организации во внешней среде и обеспечения внутрифирменных процессов:

1. Должны ли существующие сферы бизнеса быть расширены или уменьшены? (Куда вкладывать средства?)
2. Какие новые направления деятельности следует осваивать?
3. Какие базовые стратегии конкурентных преимуществ наиболее адекватны существующей ситуации на рынке и возможностям организации?

4. Какой характер должна носить инновационная деятельность для обеспечения конкурентных преимуществ?

5. Какими должны быть функциональные стратегии?

Сложность выбора окончательного варианта комплекса стратегий определяется также противоречивостью ориентиров в деятельности организации. При этом неизбежно возникают противоречия между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между рентабельностью и гибкостью менеджмента, между расширением рынка и снижением издержек, между рентабельностью и инновационностью, гибкостью менеджмента и синергизмом и т.д.

В качестве лиц, принимающих решения, могут выступать участники группы стратегического планирования (на предварительных этапах) или высший менеджмент (на заключительных этапах). Проработка вариантов организуется в зависимости от наличия необходимых для этой цели ресурсов: финансовых, человеческих, информационных, временных. При одном подходе параллельно идет работа над несколькими вариантами стратегий, которые доводятся до предпроектного уровня. При другом — детально прорабатывается один из альтернативных вариантов. В первом случае по мере уточнения деталей стратегий осуществляется выбор с целью отсева стратегий, не соответствующих предъявляемым требованиям. Так продолжается до тех пор, пока не определится окончательный вариант. Во втором случае, если стратегия по каким-то причинам оказывается неудовлетворительной, переходят к проработке следующего варианта и т.д.

После выбора типа стратегий начинается дальнейшая работа по их уточнению и доработке. Наиболее эффективным способом решения этой задачи считается создание комплексного сценария для оценки будущего состояния организации в рамках предложенной гипотезы о развитии внешней среды. Создание комплексного сценария требует предварительного «протирывания» отдельных элементов с целью их конкретизации. Особое внимание при этом уделяется конкурентной стратегии, так как существует множество способов практической реализации любой базовой стратегии в зависимости от специфики организации и конкретной ситуации во внешней среде.

После завершения этой работы приступают к постановке задач и разработке бизнес-планов и программ, на основании которых будет сформирован стратегический план организации.

Как уже отмечалось, постановка задач служит связующим звеном между этапами планирования и реализации и представляет

собой количественную конкретизацию целей организации с указанием способов и сроков их достижения для каждого уровня: корпоративного, делового, функционального. Конкретизация целей после выбора и комплексной оценки стратегического плана позволяет не допустить противопоставления задач не только сильным и слабым сторонам, возможностям и угрозам (определяемых в ходе анализа внешней и внутренней среды), но и разработанным стратегиям.

В области разработки стратегии выделяют следующие проблемы.

1. Рассогласованность. Допустим, что директор по продажам планирует увеличить долю рынка за счет снижения цены и улучшения качества, директор по производству планирует провести кардинальную модернизацию и автоматизацию оборудования, директор по персоналу планирует повышать квалификацию и улучшать корпоративную культуру. Перечисленные задачи не согласованы вследствие того, что, во-первых, стратегические цели не были доведены до других членов команды, а во-вторых, — процесс разработки стратегии построен не сверху вниз, а снизу вверх: обозначены общие цели, исходя из которых функциональным руководителям предлагается представить функциональные стратегии. Проблема состоит в том, что каждый из них по-своему видит действия, необходимые для достижения одних и тех же целей. Добавим, что чем крупнее организация, тем острее встает эта проблема.

2. В результате серьезного стратегического анализа выработаны видение, миссия, цели, функциональные стратегии и инициативы, прописаны механизмы и ключевые показатели, но при этом отсутствуют стратегические решения. Надо выходить на новый рынок или нет, закрывать неприбыльное направление или нет — подобные вопросы, если ответ на них не очевиден, могут «спрятаться» за массой аналитических выкладок и подробно прописанных функциональных планов и стратегий.

3. В настоящее время на практике успешно применяют инструменты стратегического планирования: матрицы, модели, схемы и программные продукты. Однако процесс разработки стратегии не должен превращаться в процесс построения матрицы. Проблема состоит в том, что большинство этих инструментов предназначено для того, чтобы наглядно представить или в лучшем случае помочь проверить и проанализировать гипотезы и идеи, сформулированные персоналом организации, с учетом понимания бизнеса, опыта и здравого смысла.

4. Известно, что основное назначение стратегии — определение приоритетов развития организации и фокусировка усилий всех служб на достижении стратегических же целей. Тем не менее стратегии часто перегружены избыточной информацией, в первую очередь описанием текущей деятельности того или иного функционального руководителя.

Даже если организация разработала стратегию и определила оптимальные пути достижения поставленных целей, это создает только предпосылку к успеху. Выбор стратегии организации — не самоцель стратегического планирования. Это сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется как система планов организации. Неспособность менеджмента провести своевременно и в нужном объеме стратегические изменения, обеспечить разработку и выполнение конкретных мероприятий для реализации стратегии сводит на нет все ее достоинства.

6.4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН И ЕГО СТРУКТУРА

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределены ресурсы.

Стратегический план, характеризующий основное назначение организации, ее цели и стратегии, является вершиной системы планов и ориентиром для всех других планов. Одновременно он служит и ограничением при принятии решений, касающихся основных направлений деятельности (товаров и услуг) и рынков.

Стратегический план организации должен стать развернутой программой всей ее производственной, хозяйственной и социальной деятельности, направленной на достижение стратегических целей при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Тактические планы ориентированы на те мероприятия с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности подкрепляются планами для каждой хозяйственной зоны и тесно увязаны со стратегическим планом, хотя и не являются его частью.

Таблица 6.10. Структура стратегического плана

Раздел	Содержание
Корпоративная миссия и цели	Наименование организации, ее организационно-правовая форма, юридический и почтовый адрес; Миссия организации; Стратегические цели; Основные виды деятельности; Краткая экономико-географическая и историческая справка; Уставный капитал, учредители и распределение капитала между ними; Краткие сведения о персонале; Структура активов; Основные финансово-экономические показатели деятельности, краткое описание текущего финансового состояния.
Продукция	Описание продукции, услуг, стоимость, технологичность, универсальность, уровень качества и их соответствие требованиям стандартов; Оценка конкурентоспособности, основные отличия производимой продукции и услуг от аналогичных, их преимущества.
Стратегический анализ	Результаты стратегического анализа (краткое изложение выводов SWOT-анализа).
Корпоративная стратегия	Формируется по результатам стратегического анализа.

Стратегический план маркетинга	Стратегия маркетинга: анализ рынка товаров (услуг); жизненный цикл товаров (услуг); сегментирование рынка товаров (услуг); классификация и анализ конкурентов; направления совершенствования товаров (услуг) с учетом сроков прохождения этапов жизненного цикла; стратегия ценообразования; ценовая политика; планирование сбыта и движения товаров (услуг); планирование рекламной кампании и стимулирования сбыта; планирование сервиса, система маркетингового контроля.
Стратегический план производства	Стратегия производства: объемы перевозок (всего) по видам перевозок (общий объем доходов, объем производства товаров (услуг) в натуральном выражении); ассортимент товаров (услуг); производительная программа.
Стратегический план материального обеспечения производства	Стратегия материального обеспечения производства: анализ потребностей в основных материальных ресурсах и выявление точек требования производства; налаживание оптимальных связей с поставщиками ресурсов; стратегия обеспечения производства материальными ресурсами; технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации стратегии.

Отличие тактических планов от стратегических заключается в следующем:

- тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими планами;
- тактические планы рассчитаны на более короткий период времени, чем стратегические, поэтому результаты их реализации проявляются сравнительно быстро, что влечет за собой оперативное принятие мер по выявленным отклонениям.

Каждый стратегический план обязательно подкрепляется комплексом программ и планов-проектов. Например, план развития организации обосновывается кратко-, средне- и долгосрочными программами, конкретизирующими включенные в него мероприятия. Выделяют следующие программы:

- разработка и внедрение новых товаров;
- разработка и внедрение новой информационной системы;
- перестройка организационной структуры и т. д.

Программы в свою очередь подкрепляются конкретными планами-проектами, каждый из которых уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Важной методологической особенностью формирования системы плановых документов в стратегическом планировании является обязательное наличие механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.

В зарубежной и отечественной литературе описано множество подходов к разработке стратегического плана. Структура стратегического плана и краткое содержание некоторых его разделов представлены в табл. 6.10.

Стратегический план оформляется в виде единого документа с соответствующими основными показателями.

На практике при составлении стратегического плана могут возникать трудности, связанные с тем, что менеджменту конкретного хозяйствующего субъекта в целом понятен механизм формирования главной стратегической цели бизнеса, но при этом абсолютно непонятно, как реализовать данную цель в конкретные функциональные стратегии (маркетинговую, производственную, финансовую и др.). Так, стратегический план может представлять собой документ с набором туманных формулировок, таких как «стабильное положение на рынке», «повышение рентабельности»,

«снижение издержек». Эти фразы никак не ориентированы на превращение стратегических целей в жизнь.

Как правило, менеджеры пытаются транслировать стратегические цели организации в конкретные финансовые показатели посредством трех базовых форматов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогноза бухгалтерского баланса, которые не позволяют отобразить полный перечень целевых показателей функциональных стратегий.

Одним из наиболее перспективных подходов, который позволяет интегрировать показатели эффективности различных функциональных стратегий в единую систему, является ССП.

Конечно, использование ССП не станет абсолютной альтернативой традиционным методам планирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности организации, данная система является лишь инструментом, их дополняющим, для уточнения параметров развития. Однако при условии достаточно высокого уровня корпоративной культуры и наличия эффективной системы мотивации внедрение ССП позволит высшему менеджменту получить действительно сбалансированную систему не только формирования, но и контроля стратегии.

* * *

Процесс выбора стратегии организации включает следующие этапы: 1) определение действующей стратегии; 2) формирование стратегических альтернатив развития; 3) оценка альтернатив; 4) выбор наиболее перспективных вариантов стратегии. Соответствие действующей стратегии стратегическим целям организации определяется по результатам анализа внутренней среды. Стратегические альтернативы — это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь поставленных целей; последние могут трансформироваться в стратегический план. Существуют различные подходы к разработке стратегических альтернатив: мозговой штурм, конкурентный, стратегический, амбициозный, на основе SWOT-анализа матрицы Томпсона—Стрикленда. Для анализа и оценки альтернатив используют методы портфельного анализа, а также бенчмаркинг. На практике наибольшее распространение получили матричные методы портфельного анализа. К числу наиболее часто используемых в практике стратегического планирования относят матрицы БКГ, Мак-Кинси, АДА, Хоффера—Шенделя. Формирование иерархии стратегий происходит в процессе оценки соответ-

ствия стратегических альтернатив определенным критериям и показателям. Результатом функционирования системы стратегического планирования является разработка стратегического плана, который подкрепляется комплексом программ и планов-проектов. Стратегический план оформляют в виде единого документа с соответствующими основными показателями. Использование ССП позволяет интегрировать показатели эффективности стратегий всех уровней иерархии в единую систему, обеспечивая их сбалансированность не только на этапе разработки стратегического плана, но и на этапе его реализации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Определите понятие и типы стратегических альтернатив.
2. Перечислите этапы разработки стратегических альтернатив.
3. Какие факторы оказывают решающее влияние на формирование портфеля стратегий?
4. Что такое стратегический бенчмаркинг?
5. Какие методы портфельного анализа получили наибольшее распространение?
6. Что такое стратегический план? Опишите систему планов организации.

ГЛАВА 7

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

После разработки стратегического плана перед менеджером встает задача — превратить его в хорошие результаты. Наибольшее влияние на деятельность организации оказывает уровень профессионализма высшего менеджмента при решении следующих задач: разработка долгосрочного направления развития организации, определение стратегических шагов и подходов, реализация стратегии. Вместе с тем четкость разработки стратегии еще не гарантирует высокую эффективность ее реализации. Всегда существует возможность кратковременных сбоев, поскольку можно предвидеть действие не всех неблагоприятных факторов и не на все из них должным образом отреагировать. Именно поэтому во многих успешных организациях стратегии формулируются частично, затем реализуются, потом корректируются и расширяются для получения большей выгоды от стратегических возможностей.

Необходимо четко представлять себе, что формулирование и реализация сильно подвержены взаимному влиянию. Отсюда вытекают два важных момента, которые необходимо учитывать на *этапе реализации* стратегии:

- во-первых, реализация стратегии не менее важна, чем ее формулирование и разработка (эффективная реализация стратегии не произойдет сама собой);
- во-вторых, качество разработанной стратегии трудно объективно оценить, если отсутствует ее эффективная реализация. При определении причин краха стратегии, а также поиске средств исправления ситуации необходимо подвергнуть анализу как процесс разработки, так и процесс реализации стратегии.

Таким образом, выбор путей реализации стратегии и оценка эффективности ее реализации является весьма актуальной проблемой, так как обеспечивает существенную часть успеха хозяйствующего субъекта в достижении поставленных целей.

Опыт стратегического управления показывает, что разработать хороший стратегический план намного проще, чем претворить его в жизнь. Сложность реализации стратегии напрямую зависит от величины разрыва между тем, чем является организация в настоящее время, и тем, чем она собирается стать. Причем если разработка стратегии осуществляется исходя из внутренних конкурентных преимуществ компании, то разрыв между настоящим и будущим будет очень небольшим. Если же разработка стратегии осуществляется с учетом видения, такой разрыв может оказаться очень велик. Поэтому перед началом реализации стратегии необходимо определить величину разрыва по основным факторам, влияющим на эффективную работу организации.

Рассмотрим примерный перечень факторов для проведения диагностики.

1. Уровень согласованности высшего менеджмента в вопросах стратегии:

- доступность ресурсов для реализации стратегии;
- источники финансирования работ по внедрению;
- стабильность этих источников (не будут ли средства через некоторое время «переброшены» на другие проекты);
- контроль выделения средств.

2. Готовность руководителя организации быть лидером внедрения стратегии:

- вера в выбранную стратегию и готовность проявлять при ее реализации максимум воли и таланта;
- наличие руководителя внутри организации;
- формы сопротивления, с которыми он может столкнуться;
- уровень лидерских качеств, наличие навыков манипулятора, качеств хорошего оратора;
- отношения с незаменимыми работниками организации и степень его влияния на них;
- уровень подготовки как менеджера;
- знания и навыки, необходимые для того, чтобы стать лидером перемен;

- соответствие стиля руководства требованиям, вытекающим из новой стратегии;
- склонность к обучению и самообучению (эффективные формы);
- загрузка оперативными делами;
- готовность и возможность увеличить продолжительность рабочего дня.

3. Организационная культура организации:

- новая стратегия и изменения культуры организации;
- является ли руководитель неформальным лидером;
- группы, существующие в организации, их неформальные лидеры, отношения, которые складываются с высшим менеджментом;
- устоявшиеся традиции и ритуалы, возможности их развития или изменения.

4. Кадры:

- незаменимые сотрудники;
- квалификация сотрудников, которых необходимо принять на работу;
- личные и профессиональные качества специалистов;
- формы подбора персонала;
- при подборе персонала необходимо учитывать то, что новые сотрудники приходят в организацию, переживающую сложный период внедрения новой стратегии;
- сотрудники организации, подлежащие увольнению (оптимальные сроки увольнения);
- добиться того, чтобы увольнения не деморализовали сотрудников;
- предполагаемая реакция каждого сотрудника на новую стратегию;
- базовая система ценностей и мотивация у сотрудников.

5. Необходимые условия труда и технические возможности:

- достаточность технических средств для реализации новой стратегии;
- соответствие условий труда сотрудников новой стратегии;
- явные и скрытые претензии по поводу условий труда.

6. Система оплаты труда и мотивация сотрудников:

- * дополнительная нагрузка сотрудников;
- расширение зоны ответственности сотрудников;
- * удовлетворенность сотрудников существующей оплатой труда;
- явные или скрытые конфликты по поводу несправедливой оплаты труда сотрудников;
- изменения системы оплаты труда в соответствии с новой стратегией;
- способность руководителя убедить сотрудников поработать несколько месяцев на «энтузиазме»;
- ресурсы и возможности организации для увеличения фонда оплаты труда.

7. Знания и навыки, квалификация сотрудников:

- знания и навыки сотрудников, необходимые для реализации новой стратегии;
- знания и навыки сотрудников, которых не хватает для реализации новой стратегии;
- способность сотрудников к обучению и самообразованию;
- ресурсы и возможности организации для формирования обучающих программ.

Анализ приведенных выше факторов позволит менеджерам составить программу действий по реализации стратегии, оценить готовность организации к реализации стратегии, выявить несоответствия уже на этапе подготовки к ее реализации и устранить их.

Процесс реализации стратегии можно представить в виде *поэтапной модели*, включающей следующие мероприятия:

- определение уровня необходимых стратегических изменений, которые должна осуществить организация;
- * анализ формальных и неформальных структур организации;
- анализ организационной культуры;
- выбор нужного подхода для реализации стратегии;
- разработка стратегической программы, которая может быть подготовлена в виде сетевого графика,
- реализация стратегии и оценка полученных результатов, общий контроль выполнения стратегии (осуществляет руководитель организации).

На первом этапе необходимо получить четкое представление о *стратегических изменениях*, которые необходимо осуществить для достижения успеха. Одни стратегии требуют лишь незначительных перемен в работе организации, другие могут коренным образом изменить весь процесс хозяйственной деятельности. Так, например, новая ценовая стратегия коснется лишь немногих сотрудников и вызовет весьма незначительные перемены в повседневной работе организации, тогда как использование новых подходов в разработке, производстве и маркетинге товаров потребуют радикального изменения каждого этапа деятельности. Анализ различных *уровней стратегических изменений* будет подробно рассмотрен далее.

Поскольку стратегические изменения носят системный характер, они затрагивают все стороны организации. Вместе с тем можно выделить два среза, которые являются основными при проведении стратегических изменений: первый — *организационная структура*, второй — *организационная культура*.

При реализации стратегии особое внимание следует обратить на разработку *стратегической программы*, которая включает:

- а) стратегический план организации с описанием направлений ее развития и конкретными ориентирами на перспективу;
- б) программу реализации стратегии. Программа состоит из следующих задач:

- выбор организационной структуры для реализации стратегии;
- выбор команды для реализации стратегии;
- доведение до сведения персонала задач и функций;
- ознакомление персонала с графиком реализации стратегии;
- подготовка бюджета к реализации стратегии и т.д.;

в) графики реализации стратегии, устанавливающие временные рамки каждого этапа, — планы-графики, сетевые графики оперограммы;

г) ресурсное обеспечение.

Необходимо также создать определенный *механизм реализации стратегии*, который позволит решить основные задачи (рис. 7.1):

1) формирование организации, способной осуществить стратегию. Задачи должны включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из стратегии;
- создание конкурентных преимуществ;

- выбор людей на ключевые позиции;
- 2) разработка бюджета. Задачи должны предусматривать:
- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение соответствующей части стратегического плана;
 - контроль за эффективным использованием ресурсов;
- 3) создание внутренних систем административной поддержки. Задачи должны включать:
- определение механизма управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию;
 - разработку административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях;
- 4) разработка системы оплаты и поощрения. Задачи должны предусматривать:
- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
 - разработку системы материального и морального поощрения;
 - развитие управления по результатам;
- 5) развитие корпоративной культуры. Задачи должны включать:
- установление частных показателей;

- определение этических стандартов;
 - создание рабочей обстановки поддержки стратегии
 - воспитание духа работы на высоком культурном уровне.
- б) стиль стратегического руководства. Задачи должны предусматривать:
- определение механизмов управления процессом роста показателей, культуры организации и содействия стратегии;
 - обеспечение поддержки организационных инноваций и новых возможностей;
 - участие в политиках реализации стратегии поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;
 - применение этических стандартов в поведении;
 - корректирующие действия для улучшения методов реализации стратегии.

Таким образом, необходимыми условиями успешной реализации стратегии являются:

- обеспечение ресурсами, в том числе финансовыми;
- доведение информации о содержании стратегии до сведения всех сотрудников;
- осуществление стратегических изменений в соответствии с разработанной стратегической программой оперативным планом реализации.

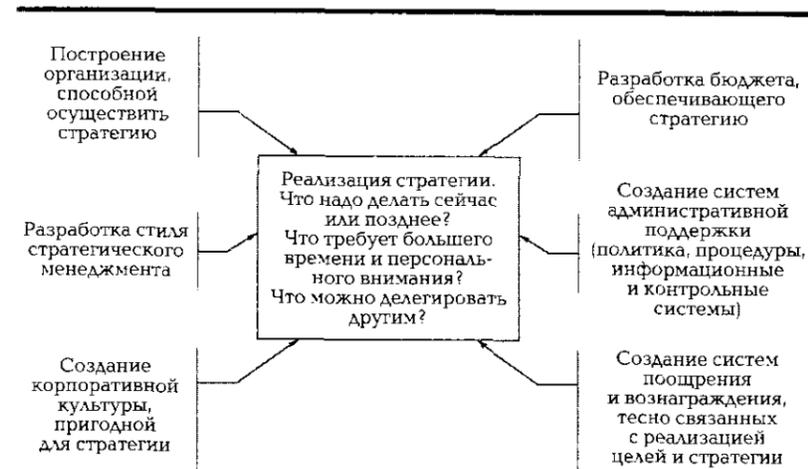


Рис. 7.1. Ключевые задачи реализации стратегии

7.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

7.2.1. Уровни стратегических изменений

Необходимость проведения стратегических изменений в организации обусловлена двумя причинами: переходом из одного состояния в другое и непрерывностью процесса адаптации организации к изменениям внешней среды.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры и носят системный характер. Необходимость и степень изменений зависит от того, насколько организация готова к эффективному осуществ-

лению стратегии. Это особенно важно в случае, если реализация стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

Для анализа стратегические изменения целесообразно ранжировать по степени возрастания сложности проведения изменений, что дает более глубокое представление о том, какие проблемы могут возникнуть на пути реализации конкретной стратегии (табл. 7.1).

Как правило, реализация усложняется по мере того, как уровень продвижения стратегии переходит на уровень организационной переориентации. При этом происходит значительное увеличение количества вовлеченных в изменения структурных подразделений организации и ее персонала. Ко всему прочему те проблемы, которые связаны с организационной переориентацией, бывают совершенно неизвестными и уникальными. Рассмотрим каждый из уровней, представленных в табл. 7.1, более подробно.

Стратегия продолжения является первым уровнем, который предполагает развитие стратегии, реализуемой в течение прошедшего периода. В данном случае на стадии реализации стратегии никаких изменений проводить не потребуется, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. В силу того, что на данном уровне не возникает новых задач и нет необходимости в новых навыках, успешная работа зависит главным образом

Таблица 7.1. Уровни стратегических изменений				
Уровень изменений	Отрасль	Организация	Продукция	Положение на рынке
Стратегия продолжения	Та же	Та же	Та же	То же
Обычные (плановые) изменения	Та же	Та же	Та же	То же
Ограниченные изменения	Та же	Та же	Новая	Новое
Радикальные изменения	Та же	Новая	Новая	Новое
Переориентация организации	Новая	Новая	Новая	Новое

от выполнения мероприятий в соответствии с установленными сроками.

Продолжение стратегии является наиболее простой задачей (при условии, что соответствующий подход выбран на основе анализа предыдущих результатов, полученных от реализации стратегии). Однако при таком подходе следует тщательно следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

Обычные (плановые) изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукции организации. Подобные изменения не являются существенными, и их осуществление практически не затрагивает деятельность организации в целом.

При реализации такой стратегии необходимо обеспечить планирование и координацию работ с рекламными организациями и посредниками. Если предлагаются значительные ценовые скидки посредникам или потребителям, координируется деятельность производственных подразделений с тем, чтобы объем точных запасов был достаточным для покрытия увеличения спроса.

Ограниченные стратегические изменения (умеренное преобразование) осуществляются в случае, когда организация выходит на рынок с новыми товарами (в рамках прежнего класса) и пытается найти для него покупателей. Данная стратегия связана с многочисленными изменениями, так как продукция может быть новой в различных аспектах. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому товару. Так, например, разработка, производство и маркетинг таких товаров, как телевизоры, домашние кинотеатры и видеокамеры, часто требуют решения новых и более сложных проблем, связанных с реализацией стратегии.

Радикальные изменения проводятся на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней самой происходят радикальные изменения: ее слияние с аналогичной организацией, приобретение другой организации, принадлежащей той же отрасли, и т.д. В подобных случаях перед менеджментом стоит цель — полностью интегрировать обе организации, что предполагает решение достаточно сложных задач. Слияние различных культур, появление новых товаров и новых рынков требуют серьезных изменений, касающихся организационной структуры.

Организация, приобретающая другую, не только получает новую продукцию и рынки, но и сталкивается с новыми юридиче-

скими проблемами формирования новых организационных структур (что случается довольно часто), с проблемой прищипления конфликтующих организационных ценностей и убеждений.

В качестве примера рассмотрим некоторые фрагменты истории фирмы «Дженерал Электрик».

До того как Джон Вельч стал председателем совета директоров фирмы «Дженерал Электрик», эта компания по темпам роста всегда отставала от национальной экономики в целом. Вельч поставил перед собой задачу — создать такое предприятие, которое смогло бы обойти национальную экономику по этому показателю, и обеспечить его процветание даже в условиях экономических трудностей. Он избавился от системы организационной иерархии и перераспределил ресурсы: из сферы производства — в сферу услуг и высоких технологий.

Вельч внедрил высокую автоматизацию производства и сократил 100 тыс. работников, что составляло более 25% общей численности персонала. В течение первых пяти лет своей деятельности он продал 190 филиалов стоимостью около 6 млрд долл. и израсходовал 10 млрд долл. на приобретение новых предприятий. Все это явилось ярко выраженной радикальной стратегической переменой, которая позднее перешла на уровень полной организационной переориентации.

Переориентация организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменений характерен для организаций, меняющих свою отрасль, и соответственно свои товары и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии. Серьезного внимания при этом заслуживает работа по созданию новой организационной культуры, формированию технологических приоритетов и приоритетов в сфере трудовых ресурсов.

Одна из форм организационной переориентации связана со слиянием организаций, принадлежащих различным отраслям экономики. Степень стратегической перемены зависит от существующих различий отраслей и уровня централизации управления новым экономическим субъектом.

Еще одна форма организационной переориентации связана с переходом хозяйствующего субъекта из одной отрасли экономики в другую. Такой вид организационной переориентации связан с реализацией наиболее сложной стратегии, требующей изменения целей организации, а также полного пересмотра профессионального профиля специалистов и используемых технологий.

7.2.2. Организационная структура и культура как объекты стратегических изменений

Как уже отмечалось, основными объектами стратегических изменений являются организационная структура и культура.

Условия реализации стратегии требуют создания более гибких систем управления, формирование которых связано в первую очередь с эффективностью *организационной структуры*. Анализ такой структуры с позиций выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса:

1. В какой степени существующая организационная структура может способствовать либо же мешать реализации выбранной стратегии?

2. На каких уровнях в организационной структуре должно осуществляться решение задач в процессе осуществления стратегии?

Для ответа на эти вопросы важно знать, какие типовые организационные структуры могут применяться в управлении организацией, какие факторы определяют использование той или иной структуры и, наконец, какими преимуществами и недостатками обладает та или иная организационная структура (см. подразд. 4.3.4).

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. При этом не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Проанализировав ситуацию, следует установить, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, и если это необходимо, проводить соответствующие изменения.

Если организационная структура определяет некие границы выделенных подразделений, структур и задает формальные связи между бизнес-процессами, то *организационная культура* обеспечивает формирование невидимых рычагов, направляющих действия сотрудников организации на общие цели. Обычно она проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, норм поведения и т.п.

Современный подход к управлению рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все структурные подразделения на корпоративные цели. Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры:

- усвоенные и применяемые сотрудниками организации ценности и нормы, которые одновременно решающим образом определяют их поведение;

- * атмосфера, или социальный климат, в организации;
- * доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Таким образом, под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством сотрудников организации, а также их внешние проявления (организационное поведение).

Организационная культура выполняет две основные функции:

- * внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию сотрудников организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- * внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Каждая организация имеет свою культуру, которая включает следующие элементы:

- * поведенческие стереотипы: общий язык, используемый сотрудниками организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях;
- * групповые нормы: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов;
- * провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т. п.);
- * философия организации: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к сотрудникам, клиентам или посредникам;
- * правила игры: правила поведения на работе; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным сотрудником организации; «заведенный порядок»;
- * организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия ее членов друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами;
- * существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достиже-

ния определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Наряду с уровнями и элементами выделяют типы организационной культуры. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном (рис. 7.2). В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- * гибкость и дискретность;
- * стабильность и контроль;
- * внутренний фокус и интеграция;
- * внешний фокус и дифференциация.

Рассмотрим подробнее представленные на рис. 7.2 типы организационной культуры.

Клановая организационная культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает большое значение сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. ad hoc — по случаю). Динамичное предпринимательское и творческое ме-



Рис. 7.2. Типы организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн)

сто работы. Ради общего успеха сотрудники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство (предоставление) уникальных и новых продуктов и(или) услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая организационная культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание эффективной деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление сотрудниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная организационная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная задача — выполнение поставленных целей. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

7.2.3. Стратегии изменений

После определения уровня и характера стратегических изменений необходимо осуществить выбор стратегии изменений. Стратегия изменений выстраивается под конкретную организацию и только в этом качестве может быть успешно реализована.

Среди всего многообразия подходов к внедрению изменений, наработанных в мировой практике, можно выделить следующие стратегии:

- *директивная стратегия* состоит в навязывании изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может торговаться;

- *стратегия, основанная на переговорах*, предполагает признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок;
- *нормативная стратегия* основана на выяснении общего отношения к изменению, частом использовании внешних агентов по изменениям;
- *аналитическая стратегия* — подход, основанный на четком определении проблемы, сборе, изучении информации, использовании оценок экспертов;
- *стратегия, ориентированная на действие*, заключается в определении проблемы, попытке найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, предполагает вовлечение заинтересованных людей.

Для осуществления стратегических изменений необходимо решить следующие задачи:

1) провести анализ факторов, относящихся к осуществлению необходимых изменений. Этот анализ должен быть сконцентрирован на следующих вопросах:

- Кто может сопротивляться изменениям, почему и насколько сильно?
- Кто обладает информацией, необходимой для проектирования изменений, чье содействие окажется существенно важным для его осуществления?
- Какова позиция инициатора по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия, способов взаимодействия? и т.д.;

2) выбрать стратегии изменения, основываясь на предварительном анализе, который определяет уместную скорость изменения, объем предварительного планирования и степень вовлечения других людей, соответствующую тактику использования отдельных людей и групп, а также внутреннюю согласованность;

3) управлять процессом осуществления изменений. Как бы хорошо не были выбраны стратегия и тактика изменения на первоначальных этапах, в процессе осуществления всегда возникают какие-нибудь неожиданные проблемы. Только путем тщательного отслеживания процесса можно своевременно обнаружить непредвиденные явления и принять соответствующие меры.

Попытки организационного изменения часто сталкиваются с определенным сопротивлением людей.

Ключом к преодолению сопротивления и достижению успеха в осуществлении изменений является вовлечение всех сотрудников организации в процесс перемен. Принцип вовлеченности означает, что все люди, на которых отразится изменение, будут всецело вовлечены в идентификацию потребности или проблемы и в выработку решения. Степень вовлеченности сотрудников может быть разной. Конечно же, есть такие изменения, которые носят незначительный характер, их без возражений примет и поддержит подавляющее большинство. Например, переименование и смена логотипа — это мероприятие может проходить и без вовлечения всех сотрудников. Считается, что чем выше вовлеченность, тем эффективнее будет реализовываться стратегия изменений.

Регулировать степень вовлеченности сотрудников должны менеджеры, отвечающие за процесс проведения изменений, или же высший менеджмент.

7.3. МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Несмотря на важность перемен, многие люди отвергают их. Причин для этого достаточно: разочарования, связанные с неудачным прошлым опытом, страх перед неизвестностью, недоверие, отсутствие информации, недостаточная связь с корпоративной культурой и т.д. При этом отдельные группы и люди могут по-разному реагировать на изменения.

В организации существует два типа людей:

- люди, убежденные, что они жертвы перемен. Они сопротивляются, злятся и нередко впадают в депрессию;
- люди, которые полностью поддерживают переменные, разрабатывают и реализуют их.

Сопротивление оказывается особенно сильным на начальной стадии реализации перемен, потому что некоторые люди чувствуют себя неуверенно и воспринимают предложенные переменные как угрозу. Возникают конфликты, участники которых часто вспоминают «старое доброе время».

По мнению Дж. О'Тула, существует много причин, по которым люди сопротивляются переменам:

- инерция: требуется значительная энергия, чтобы изменить курс;

- удовлетворенность: многим людям нравится существующее положение вещей;
- незрелость: предпосылки для перемен еще не созрели, время не пришло;
- страх: люди боятся неизвестного;
- собственные интересы: переменные могут быть хороши для других, но не для нас;
- недостаточная уверенность в себе: мы не готовы к новым вызовам;
- шок будущего: перемен слишком много, и мы начинаем им сопротивляться;
- тщетность: переменные представляются нам поверхностными, косметическими, иллюзорными (к чему суетиться?);
- нехватка знаний (мы не знаем, как и что менять);
- человеческая природа: люди склонны к конкуренции, агрессивны, завистливы, эгоистичны, не склонны к альтруизму;
- цинизм: мы подозреваем, что у инициатора перемен свои интересы;
- порочность (переменные привлекательны, но мы боимся, что не предусмотренные последствия перемен будут опасными);
- сиюминутная ориентация: люди хотят получить результат немедленно;
- близорукость (мы не способны увидеть, что в перспективе переменные полезны для нас);
- лунатизм (большинство из нас не понимают, какой дорогой идут).

Многие из этих причин вызывают негативные реакции сотрудников, которые могут полностью остановить процесс перемен, если на них не будет адекватного ответа.

Выделяют следующие стадии сопротивления переменам:

- *пассивность*. Люди информированы о новых планах, но реагируют на них сдержанно и неопределенно;
- *отрицание*. Люди настроены скептически, считают предложенный план перемен необоснованным: «Что за нелепая идея? Кто ее выдумал? Это точно не будет у нас работать»;

- * *злость*. Если планы продолжают реализовываться, люди злятся и уходят в тень;
- * *переговоры*. Люди пытаются прийти к компромиссу (при помощи переговоров), соглашаясь на минимальные перемены и частично принимая программу перемен;
- * *кризис*. Планы продолжают реализовываться по полной программе, работа над ними завершается, людям приходится соглашаться на перемены. Результат — пассивное поведение тех, кто не принял перемены, а иногда — депрессия;
- * *принятие*. Перемены уже стали элементами рабочего процесса. Теперь можно часто слышать: «Да, это работает! Надо было еще раньше начинать».

Основная задача высшего менеджмента — прогнозировать описанные выше стадии, чтобы принять адекватные меры. Во время стадий пассивности и кризиса менеджеры должны стремиться к пониманию и быть готовыми выслушивать негативные мнения сотрудников. На стадиях отрицания, злости и переговоров следует занять более жесткую позицию. Нужно быстро замечать изменения в настроении сотрудников и как можно быстрее двигаться к стадии принятия, а тех, кто полностью принимает перемены, привлекать к реализации изменений как можно раньше.

Дж. Коттер считает, что перед тем как понять и принять предложенные перемены, большинство людей хочет получить ответы на следующие простые вопросы:

- Что это значит для меня?
- Что это значит для организации?
- Какие есть альтернативы?
- Есть ли что-нибудь лучшее?
- Если придется работать по-другому, смогу ли я?
- Как мне обучиться новым навыкам, которые понадобятся?
- Чем мне придется пожертвовать?
- Действительно ли я верю, что перемены необходимы?
- Действительно ли я верю тому, что будет в будущем?
- Есть ли правильное направление, в котором мы должны двигаться?
- Может быть, другие пытаются что-то получить за мой счет?

Именно непонимание является одной из самых распространенных причин, почему люди не стремятся к изменениям. Практика показывает, что плохая организация процесса коммуникаций и неточная или неверная информация о планируемых изменениях при реализации стратегии мешают пониманию необходимости перемен.

Многие менеджеры недооценивают своего влияния на отдельных людей и даже целые коллективы в процессе изменения.

Вместе с тем существует немало действенных *методов борьбы с сопротивлением* стратегическим изменениям.

Образование и коммуникация. Суть данного метода состоит в том, чтобы заблаговременно оповестить людей о планируемых изменениях. Ознакомление с идеями предстоящих изменений помогает им увидеть необходимость изменений и их логику. Процесс ознакомления может включать беседы один на один, лекции (презентации), сообщения и доклады.

Участие и вовлечение. Если инициаторы изменений обеспечат участие потенциальных противников в некоторых стадиях процесса проектирования и осуществления изменений, они могут избежать сопротивления. При этом инициаторы выслушивают мнения таких людей и используют советы.

Помощь и поддержка. Данный метод подразумевает возможность обучения новым знаниям, предоставление сотрудникам свободного времени по их просьбе или оказание эмоциональной поддержки.

Помощь и поддержка обычно полезны, когда в основе сопротивления оказываются страх и беспокойство. Некоторые менеджеры игнорируют такой вид сопротивления, так же как и ответственность помощи при борьбе с сопротивлением.

Основной недостаток этого подхода заключается в том, что он требует очень много времени, является дорогостоящим, а часто еще и неудачным. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

Переговоры и соглашения. Данный способ заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Высший менеджмент, например, может предложить профсоюзу более высокую заработную плату в обмен на изменение условий работы; повысить индивидуальные пенсионные выплаты в обмен на преждевременный выход на пенсию. Переговоры особенно выгодны в том случае, когда ясно, что в результате изменения кого-то ожидают потери. Соглашение, достигнутое в результате переговоров, поможет избежать сильного сопротив-

тивления, хотя переговоры, как и некоторые другие процессы, могут стать довольно дорогостоящими. Кроме того, в тот момент, когда менеджеры дают понять, что они готовы вести переговоры, чтобы избежать сопротивления, может быть создан прецедент для вымогательства.

Манипулирование и выдвижение (кооптация). Манипулирование в данном контексте подразумевает очень избирательное использование информации и сознательное структурирование событий.

Одна из распространенных форм манипулирования — выдвижение. Выдвижение отдельного работника обычно подразумевает предоставление ему влиятельной роли в процессе проектирования или осуществления изменения. Однако это не является формой участия, потому что инициаторы изменения не хотят советоваться с выдвинутым сотрудником.

При определенных обстоятельствах подобное выдвижение может быть самым недорогим и простым способом приобретения поддержки отдельных лиц или групп (более дешевым, чем переговоры, и более быстрым, чем участие). Тем не менее он тоже не лишен недостатков. Если люди чувствуют, что их дурачат, что с ними обходятся не должным образом или что им лгут, то их реакция, скорее всего, будет непредсказуемой. К тому же выдвижение может создать другие проблемы, например, «выдвинутые» станут использовать свою способность повлиять на проектирование и воплощение изменений в направлении, которое не отвечает интересам организации.

Скрытое или явное принуждение. При этом подходе менеджеры фактически силой заставляют людей принять изменения, явно или скрыто запугивая их (потерей работы, невозможностью продвижения, увольнением или переводом на менее оплачиваемую работу). Так же, как и манипуляция, использование принуждения связано с риском, потому что люди всегда сопротивляются навязанным изменениям. Однако в ситуации, когда необходимо быстро осуществить непопулярные изменения, принуждение может оказаться единственно возможным вариантом.

Приведем общие рекомендации практикующих специалистов, которые позволят решить проблему сопротивления сотрудников:

1. Создайте комфортную обстановку и атмосферу включенности в процесс перемен. Нейтрализуйте страх и недоверие: они мешают сотрудникам учиться новому. Развивайте у сотрудников уверенность в своих силах и приверженность к переменам, давайте им возможность понять их собственные интересы и реализовать их в работе так, чтобы это способствовало осуществлению

общих целей организации. Принятие сотрудниками перемен и их вовлеченность в реализацию перемен — существенные факторы успеха всей стратегической программы. В конечном итоге результативность стратегии перемен зависит не только от ее качества, но и от ее принятия сотрудниками.

2. Общайтесь с сотрудниками напрямую, сообщайте им информацию о содержании организационной системы сбалансированных показателей и связанных с ней перемен. Кроме того, честно рассказывайте им о текущей ситуации. Информировать работников о преимуществах перемен и о том, как они помогут улучшить ситуацию в будущем. Четко объясняйте, как долго будут продолжаться перемены, каковы будут их последствия. Обеспечивайте работников своевременной информацией. Покажите, как будут реализованы перемены, используя для этой цели план внедрения, где поэтапно разъясняется процесс перемен. Во время реализации плана перемен регулярно предоставляйте сотрудникам вызывающую доверие информацию. Молчание руководства порождает сомнения и распространение слухов, которые подрывают доверие к менеджменту.

3. Не сообщайте сразу слишком много информации, так как работникам нужно время, чтобы ее «переварить». Начинайте с тестового проекта, с самой легкой его части, которая может дать быстрые результаты.

4. Встречайтесь с людьми, которые сопротивляются переменам, и детально отвечайте на их возражения. Подробно объясняйте, почему предприняты те или иные действия, акцентируя внимание на вызывающих тревогу. Покажите, почему необходимы перемены: сравните организацию с ее успешными конкурентами. Поддерживайте аргументированные предложения. Убеждайте тех, кто препятствует переменам, измените к ним свое отношение, в противном случае переведите их на второстепенные должности или увольняйте.

5. Дайте людям возможность влиять на то, что происходит, когда происходит и как происходит, возможность принимать решения о собственном будущем. Подключайте ключевых сотрудников к процессу принятия решений, так им будет легче принять перемены, а реализация решений будет эффективнее.

6. Демонстрируйте участие и заботу, внимание к проблемам, эмоциональным и финансовым затруднениям, с которыми сталкиваются работники.

7. Если сопротивление слишком сильное и вы не можете рассчитывать на поддержку большинства сотрудников, приостановите проект.

* * *

Эффективность стратегического управления определяется не только разработкой эффективной стратегии, но и эффективностью ее реализации.

Необходимыми условиями последней являются: обеспеченность необходимыми ресурсами, информированность всех сотрудников о содержании стратегии, осуществление стратегических изменений, которые, как правило, носят системный характер.

Для выбора стратегии осуществления изменений проводят анализ стратегических изменений, т.е. ранжируют их по масштабам и сложности осуществления. Критерием выбора является максимально возможное снижение сопротивления при минимальных затратах на реализацию, ограничением — проведение изменений в установленные сроки. Основными объектами стратегических изменений являются организационная структура и культура. Для ответа на вопрос о том, в какой степени и в каком направлении их следует изменять, выявляют требования, которым должны соответствовать организационная структура и культура при реализации выбранной стратегии, устанавливают их типы. Сравнив фактические характеристики, выявленные в ходе анализа внутренней среды, определяют необходимые изменения и мероприятия по осуществлению изменений и преодолению сопротивления изменениям.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии».
2. Назовите основные этапы реализации стратегии.
3. Какие факторы оказывают влияние на величину разрывов?
4. Какие задачи должны быть решены для успешной реализации стратегии?
5. Опишите различные уровни стратегических изменений.
6. Назовите основные элементы организационной культуры.
7. Дайте характеристику различным типам организационной культуры.
8. Какие основные виды стратегий изменения применяются на практике?
9. По каким причинам у сотрудников может возникать сопротивление стратегическим изменениям?
10. Назовите основные методы преодоления сопротивления изменениям.

ГЛАВА 8

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации.

Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль — это сбор и обработка информации о реализации стратегии, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Системы стратегического контроля являются системами формального определения целей контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают высший менеджмент информацией о деятельности организации и необходимости внесения изменений.

Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: на уровне организации ее структурных подразделений (бизнес-единиц), на уровне служб и отделов и на уровне каждого сотрудника.

Выделяют следующие уровни контроля:

- *стратегический* — осуществляется на уровне организации, когда основное внимание сосредоточено на поддержании баланса между различными видами бизнеса;
- *тактический* — оценивает результаты функционирования структурных подразделений организации за период от 6 до 12 мес. Данный вид контроля направлен на улучшение конкурентной позиции организации;

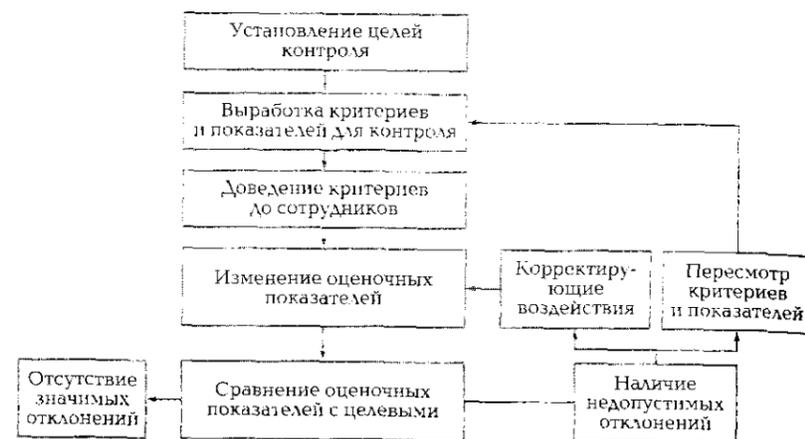


Рис. 8.1. Основные цели стратегического контроля

- *оперативный* — осуществляется ежедневно, еженедельно, ежемесячно, отслеживает показатели контроля на уровне служб, отделов или ключевых сотрудников.

Стратегический контроль сосредоточен на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

Контроль начинается с установления целей или стандартов контроля (рис. 8.1). Затем необходимо разработать критерии и показатели, по которым будет производиться оценка реализации стратегии; довести эту информацию до всех сотрудников, вовлеченных в процесс реализации стратегии; организовать процесс измерения показателей и сравнение результатов с установленными целями.

Важно отметить, что стратегический контроль осуществляется в течение всего периода реализации стратегии. Таким образом, после оценки результатов сравнения и при необходимости выработки корректирующих действий цикл контроля повторяется до момента завершения стратегии.

Рассмотрим более подробно основные задачи, которые необходимо решить для осуществления стратегического контроля.

8.2. РАЗРАБОТКА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНТРОЛЯ. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Обычно показатели, выбираемые для контроля, напрямую связаны со стратегией, реализуемой организацией. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым можно определить состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Выбор показателей для стратегического контроля является, по сути, задачей стратегического значения, так как от этого будет зависеть оценка успешности выполнения стратегии. При выборе показателей для стратегического контроля руководство должно обозначить их приоритеты. В связи с тем, что по итогам контроля может возникнуть ситуация, когда одни показатели свидетельствуют о том, что есть проблемы при реализации выбранной стратегии, а другие, наоборот, — что все идет отлично, должны быть обозначены приоритеты контроля. Наличие четких приоритетов позволит сделать однозначные выводы и принять дальнейшее решение о необходимости корректировки.

При установлении показателей стратегического контроля следует также учитывать фактор времени и интересы отдельных групп, оказывающих влияние на деятельность организации: акционеров, высшего менеджмента, сотрудников, потребителей, поставщиков и т.д.

Известный подход на основе сбалансированной системы показателей может быть использован как эффективный инструмент стратегического контроля. Идея ССП отвечает стремлению менеджмента обрести взвешенный набор качественных и количественных показателей для внутрифирменных управленческих целей.

Как уже отмечалось, ССП в классическом варианте, предложенном Д. Нортон и Р. Капланом, содержит четыре основных параметра, представляющие собой стратегически важные аспек-

ты деятельности организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и карьерный рост персонала.

Стратегический процесс в любой организации, которая завершила разработку ССП, реализуется сверху вниз. На первом этапе на основе видения высшего менеджмента определяются цели и ориентиры по всем четырем направлениям, далее между этими параметрами должна быть выявлена четкая причинно-следственная связь. После того как желаемые цели будут обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения и разработка показателей результативности реализации стратегии.

Показатели результативности позволяют не только контролировать реализацию стратегии и корректировать ее в соответствии с изменяющимися условиями, но и обеспечивать основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника.

Показатели для контроля могут определяться с различной частотой: ежедневно, ежеквартально или ежегодно. Наибольшую практическую сложность представляет определение значений самих показателей. В некоторых случаях этому препятствует слишком высокая стоимость сбора и обработки данных по показателям. Часто очень трудно получить информацию для их расчета (в первую очередь это касается нефинансовых показателей). Как правило, подобная проблема возникает, если в организации отсутствуют система мониторинга и управленческий учет. В настоящее время наибольшую ценность для организации приобретают нематериальные активы, но опыта их измерения в отечественной практике пока недостаточно.

Пример используемых показателей и критериев для различных направлений представлен в табл. 8.1.

Так называемый баланс в концепции ССП имеет многоплановый характер, устанавливая связи между финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности организации.

Чтобы упростить представление большого количества информации, используются *стратегические карты показателей*.

Стратегическая карта показателей позволяет довести до структурных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, при этом каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте. В табл. 8.2 рассмотрен пример декомпозиции некоторых целей

Таблица 8.1. Показатели ССП

Направление	Показатели результативности стратегии
Финансы	Совокупные активы, доходы, маржинальная прибыль по видам продукции, рентабельность, оборачиваемость чистых активов, доходы к совокупным активам, доходы от новых товаров, прибыль к совокупным активам, динамика изменения выручки от реализации и т.д.
Клиенты	Количество клиентов, доля рынка, средний оборот, приходящийся на одного клиента, динамика доли рынка, время обслуживания клиента, индекс лояльности клиентов, степень удовлетворенности клиентов, время обработки заказа и т.д.
Внутренние бизнес-процессы (снабжение, производство, маркетинг, сбыт, сервис)	Своевременная доставка, административные расходы, рост производительности, оборачиваемость складских запасов, время подготовки производства, стоимость административных ошибок, прямые контакты с клиентами, отношение стоимости бизнес-процесса к результату и т.д.
Обучение и рост	Текучесть кадров, время на обучение, ежегодные затраты на обучение одного человека, индекс удовлетворенности сотрудников, производительность труда, отношение добавленной стоимости к затратам, приходящиеся на персонал, и т.д.

организации, занимающейся производством электротехнических приборов до уровня подразделений.

В рамках ССП необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты реализации стратегии, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). Как показывает практика, внимание обычно обращается на показатели первой категории.

Таким образом, ССП дает возможность увязать стратегию организации с набором показателей, разработанных индивидуально для различных уровней управления и связанных между собой.

Таблица 8.2. Пример декомпозиции показателей ССП

Стратегические цели	Стратегические инициативы	Факторы достижения целей	Показатели результативности стратегии на уровне структурных подразделений
Увеличение объема продаж (в 3 раза); уровня прибыли (на 40%)	Развитие торговой сети	Финансы	Увеличение числа дилеров
		Клиенты	
Увеличение доли рынка (на 10%); индекс удовлетворенности потребителей (до 85%)	Повышение качества послепродажного обслуживания	Бизнес-процессы	Увеличение числа центров гарантийного обслуживания
		Бизнес-процессы	
Повышение эффективности операционного цикла (до 0,8); сокращение производственной себестоимости (на 12%)	Внедрение автоматизированной системы контроля, внедрение системы планирования производства	Бизнес-процессы	Снижение доли бракованной продукции (до 0,1% в партии); исключение простоев в производстве
Обеспечение коэффициента эффективности НИОКР (до 0,16)	Инвестиции в разработку и развитие изделий	Бизнес-процессы	Сокращение времени разработки (до 2 лет); увеличение затрат на НИОКР (до 4 млн р. в год)
			Количество новых изделий, число модернизированных изделий

Основное назначение ССП заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

При условии достаточно высокого уровня корпоративной культуры и наличия эффективной системы мотивации внедрение ССП позволит высшему менеджменту получить действительно сбалансированную систему не только формирования, но и контроля стратегии.

8.3. ТИПЫ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ И ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Важным этапом контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Системы контроля могут анализировать довольно много процессов: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения.

Создание системы контроля — трудная задача, так как во многих случаях измерить показатели непросто. Например, серьезные трудности возникают при измерении показателей, характеризующих внутриорганизационные процессы. Случается и так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измере-

Таблица 8.3. Типы систем контроля и их содержание

Тип контроля	Контролируемые характеристики
Рыночный	Цена акций, возврат инвестиций, трансфертные цены
По выходу	Дивизиональные, функциональные, индивидуальные результаты
Бюрократический	Правила и процедуры, бюджеты, стандартизация
Со стороны коллектива	Нормы, результаты, социальная ответственность

нию. В табл. 8.3 представлены существующие подходы к построению систем измерения и отслеживания состояния параметров контроля.

Рассмотрим более подробно каждый из типов контроля, представленных в табл. 8.3.

Рыночный контроль наиболее объективен, так как осуществляется на основе системы цен и позволяет оценить поведение организации достаточно объективно. Рыночная цена акций определяется конкуренцией, ее колебания дают представление о деятельности организации в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является одной из форм рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности организации по сравнению с другими организациями, на уровне бизнес-единиц это формирует относительную оценку работы структурных отделений, что важно для диверсификации.

Трансфертные цены характеризуют экономические взаимоотношения между структурными подразделениями. Поскольку они могут устанавливаться двумя способами: на основе рыночных цен и на основе себестоимости, имеются определенные проблемы их использования в качестве показателя.

На уровне бизнес-единиц успех рыночного контроля зависит от способности высшего менеджмента и руководителей структурных подразделений достичь равнозначных решений по ценовым ресурсам, что очень важно. Рыночный контроль — основа планирования портфеля, так как сравнение рентабельности инвестиций (ROI) — принципиальный путь оценки организацией деятельности своих структурных подразделений.

Контроль по выходу используется в отсутствие других объективных методов. При этом организация должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным структурным подразделениям, функциям или службам (отделам).

На уровне структурных подразделений оцениваются объемы продаж, производительность, рост и контролируемая доля рынка. Эти показатели меняются в процессе деятельности организации и отражают поведение менеджеров.

На функциональном уровне оценивается степень достижения соответствующих целей. Функциональные результаты могут быть использованы для разработки организацией отличительных преимуществ, это — мощные методы контроля поведения персонала.

Контроль по индивидуальным результатам используется на всех уровнях. Однако если есть затруднения в оценке деятельно-

сти (например, в сфере НИОКР или при коллективной работе) трудно определить индивидуальную отдачу. Несоответствующее использование контроля по выходу может привести к отрицательным последствиям на всех уровнях организации.

Бюрократический контроль — это директивная форма контроля поведения структурных подразделений, служб и отделов, а также сотрудников. В случае применения данного подхода необходимо подробно описать то, как надо работать, какие выполнять действия, т. е. устанавливать четкие процедуры и правила поведения с целью достижения наилучших результатов. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является *стандартизация*. Таким образом, стандартное поведение дает *предсказуемый* результат и предсказуемую реакцию.

Стандартизация — важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются для обеспечения высокого качества человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности, обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию.

Например, бюджеты — это свод правил распределения ресурсов, определяемых структурой организации и устанавливающих четкие ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между структурными подразделениями, службами и отделами.

Высший менеджмент должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии целям организации. При стандартизации своей деятельности хозяйствующий субъект создает эффективную систему наблюдения за собственным функционированием. Следует также иметь в виду, что данный вид контроля достаточно дорогой, во всяком случае дороже рыночного.

Контроль со стороны коллектива основывается на создании внутренней системы оценки результатов деятельности организации. Это форма контроля, при которой сотрудники сами устанавливают нормы и результаты своего поведения. Таким образом, контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результа-

ты с позиций интересов организации. Такой контроль полезен в соединении со стандартизацией входов.

В большой организации различные структурные отделения, службы или отделы могут иметь различные культуры. Контроль со стороны коллектива в этом случае неудобен, не приемлем он также, если организация быстро растет или меняется, так как нет времени для учета организационных изменений.

На практике при создании системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля наиболее эффективным является использование одновременно всех четырех подходов, которые дополняют друг друга.

8.4. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ И СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

Стратегический выбор на каждом из уровней управления определяет как структуру управления, так и системы контроля.

Система контроля на уровне организации. Структуры управления и контроля зависят от выбранной стратегии и степени синергизма отраслевого бизнеса организации (табл. 8.4).

При несвязанной диверсификации связи между структурными подразделениями организации минимальны, поэтому на уровне организации необходимо наблюдать за следованием общей стратегии, в связи с чем широко используются методы рыночного контроля.

При вертикальной интеграции возникает необходимость координации действий всех подразделений со стороны организации. Это требует централизованного контроля, поэтому, помимо рыночного, используются методы бюрократического контроля.

При связанной диверсификации требуется значительная централизация управления и контроля, поэтому возрастает роль бюрократического контроля и контроля со стороны коллектива.

Система контроля на уровне отдельных структурных подразделений организации. Выбор системы контроля зависит от используемой стратегии (табл. 8.5) и стадии жизненного цикла отрасли (табл. 8.6).

Простые системы управления с малой дифференциацией при ценовом лидерстве обуславливают применение несложного контроля издержек деятельности организации.

Таблица 8.4. Корпоративная стратегия и типы контроля

Стратегия	Тип контроля		
	рыночный	бюрократический	со стороны коллектива
Несвязанная диверсификация	В значительной степени	В некоторой степени	В незначительной степени
Вертикальная интеграция	В значительной степени	В значительной степени	В некоторой степени
Связанная диверсификация	В незначительной степени	В значительной степени	В значительной степени

При дифференциации главной задачей контроля становится защита отличительных преимуществ, вследствие чего большее значение приобретает бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

Таблица 8.5. Использование систем контроля при различных стратегиях

Тип контроля	Стратегия (система управления)		
	Ценовое лидерство (линейно-функциональная, продуктовая, дивизиональная)	Дифференциация (продуктовая, дивизиональная, матричная)	Фокусирование (линейно-функциональная)
Контроль по выходу	В значительной степени (контроль издержек)	В некоторой степени (контроль качества)	В некоторой степени (контроль издержек, качества)
Бюрократический контроль	В некоторой степени (контроль бюджетов, стандартизации)	В значительной степени (контроль правил бюджетов)	В некоторой степени (контроль бюджетов)
Контроль со стороны коллектива	В незначительной степени (контроль качества, циклов)	В значительной степени (контроль норм, культуры)	

В организациях, использующих стратегию фокусирования, контроль основывается на компромиссе контроля издержек и отличительных преимуществ. Поскольку такие организации редко бывают большими, особое значение при этом приобретает контроль со стороны коллектива.

На стадии зарождения организации (с учетом малых размеров и простой структуры управления) достаточно контроля персонала внутри малых рабочих групп.

На стадии роста при условии развития структур управления организация начинает нуждаться в развитии низкоценовой компетенции или в поиске будущих преимуществ дифференциации, поэтому контроль должен быть достаточно подвижным (в основном со стороны коллектива).

На стадии замедления роста при ценовом лидерстве целесообразно использовать контроль по выходу и бюрократический контроль, при дифференциации — контроль со стороны коллектива.

В стадии зрелости, когда продукция организации, ориентированной на ценовое лидерство, стандартизирована и ее ассортимент расширен, основной целью контроля становится снижение издержек, при дифференциации — стремиться к развитию отличительных преимуществ. Соответственно особое значение приобретают бюрократический контроль и контроль со стороны коллектива.

Таблица 8.6. Контроль в зависимости от стадии жизненного цикла организации

Стадия	Тип контроля		
	рыночный	бюрократический	со стороны коллектива
Зарождение	В незначительной степени		В значительной степени
Рост	В незначительной степени		
Замедление роста	От некоторой до значительной степени		
Зрелость			
Спад	В значительной степени	В некоторой степени	

Таблица 8.7. Типы структур управления и контроля в зависимости от видов деятельности организации

Функция	Тип структуры	Тип контроля
Производство	Узкая, централизованная	Контроль по выходу (контроль издержек)
Управление материалами	Плоская, централизованная	Контроль по выходу (контроль инвентаризации, закупок)
НИОКР	Плоская, децентрализованная	Контроль со стороны коллектива (контроль норм результатов, культуры)
Маркетинг	Плоская, децентрализованная	Контроль по выходу (контроль продаж)
Учет/финансы	Узкая, децентрализованная	Бюрократический контроль (контроль бюджетов)
Персонал	Плоская, централизованная	Бюрократический контроль (контроль стандартизации)

В стадии упадка контроль должен отслеживать издержки ухода из отрасли и стоимость изменения стратегии.

Система контроля на функциональном уровне. Данные системы управления характеризуются вертикальной дифференциацией. Горизонтальная дифференциация в данном случае подходит меньше, так как речь идет о реализации одной функции управления что обеспечивает жесткий контроль. В то же время используются бюрократический контроль и контроль по выходам для снижения издержек.

В целом в производстве основная задача контроля на функциональном уровне — снижение издержек. Типы контроля в зависимости от видов деятельности организации приведены в табл. 8.7.

В сфере НИОКР организация заинтересована в формировании технологических уникальных преимуществ и разработке новых изделий. Осуществить контроль в этой сфере довольно сложно, так как отследить, чем заняты люди, практически невозможно. Поэтому обычно используют форму самоконтроля или контроль со стороны малых групп сотрудников.

В области маркетинга, где, как и в НИОКР, применяются плоские структуры управления и затруднено отслеживание деятельно-

сти сотрудников, используют контроль по выходу и бюрократический контроль.

8.5. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНТРОЛЯ

Оценка и контроль выполнения стратегии — завершающий процесс стратегического управления, который обеспечивает устойчивую обратную связь между достижением целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

На заключительном этапе контроля проводится сравнение полученных фактических и запланированных значений показателей. Результатом сравнения могут стать следующие варианты:

- реальное состояние соответствует желаемому;
- реальное состояние выше желаемого;
- реальное состояние хуже желаемого.

Если реальное состояние соответствует желаемому, принимается решение о том, что ничего менять не надо. Если реальное состояние показателей контроля выше (лучше) желаемого, можно увеличить желаемое значение показателей, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Если же реальное состояние показателей контроля ниже желаемого, необходимо выявить причину этого отклонения и провести корректировку в поведении организации, которая может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего пересматриваются параметры (разработанные ранее показатели и критерии) контроля. Для этого уточняется, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то корректируются параметры, если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то необходимо пересмотреть цели. При этом следует выявить соответствие целей состоянию как внешней, так и внутренней среды организации, т.е. сравнить выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Если изменение условий приводит к невозможности достижения поставленных целей, они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет

организации и далее идти к поставленным целям, процесс корректировки переводится на уровень стратегии.

При пересмотре стратегии уточняется, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем будет затруднена, либо же стратегия не сможет привести организацию к поставленным целям. В этом случае следует провести корректировку стратегий.

Причины неудовлетворительной работы организации могут быть также заложены в ее структуру или систему информационного обеспечения, а также в функциональные системы обеспечения деятельности организации. Если в указанных областях все нормально, причину неэффективной работы организации следует искать на уровне отдельных бизнес-процессов. В этом случае корректировка должна быть направлена на улучшение систем мотивации, повышение квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

Следует иметь в виду, что неправильно организованный процесс стратегического контроля может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений относятся:

- подмена целей организации параметрами контроля в случае, когда сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- чрезмерное контролирование деятельности структурных подразделений и сотрудников;
- перегрузка менеджеров поступающей информацией.

Высший менеджмент должен четко определить роль и место стратегического контроля, с тем чтобы система контроля эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

8.6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ

В последнее время наблюдается рост популярности контроллинга как новой и модной управленческой модели (концепции). Однако единые концептуально-теоретические подходы к общей системе контроллинга организации и к ее специализированной стратегической подсистеме пока не определены.

В частности, не выяснено различие между понятиями «контроль» и «контроллинг».

Так, Х.-У. Кюппер констатирует: «Очевидна связь между контролем и контроллингом. На практике сталкиваются две крайние позиции: одни утверждают, что в действительности контроллинг — это просто контроль; другие особый упор делают на том, что их никак нельзя смешивать. Первая позиция присуща противникам контроллинга, утверждающим, что его внедрение явно служит усилению контроля. Противоположная точка зрения пытается снять возражения против контроллинга, преуменьшая аспекты контроля, содержащиеся в нем».

Термин «контроллинг» объединяет два понятия: контроллинг как философию и контроллинг как инструмент:

- контроллинг — философия мышления руководителей, ориентированная на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе;
- контроллинг — ориентированная на достижение целей система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности организации.

Основная *задача* контроллинга заключается в объединении информационной, аналитической и методической поддержки высшего менеджмента для обеспечения долгосрочного существования и развития организации.

Основными *процессами* контроллинга являются планирование, учет, контроль, анализ, мотивация.

Контроллинг позволяет осуществлять постоянный контроль за достижением как стратегических, так и оперативных целей деятельности хозяйствующего субъекта. При этом оперативный и стратегический контроллинг представляют собой две управленческие функции, рационально дополняющие сущность контроля при определенных условиях хозяйствования.

Оперативный контроллинг осуществляется с целью создания системы управления достижением текущих целей организации. *Стратегический контроллинг* является развитием функции контроля в направлении объединения с другими функциями управления и ориентацией на «отслеживание» движения организации к намеченной стратегической цели развития, на предупреждение отклонений, а не на последующую их ликвидацию.

Основными *функциями* стратегического контроллинга являются:

- формирование системы планирования в части определения плановой программы развития организации и ее целей;
- первичная фиксация критических стратегических позиций организации (внешних и внутренних);
- участие в постановке стратегических целей, объединение частных целей и отдельных планов в единый план организации;
- становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;
- контроль процесса реализации общей стратегии (мониторинг системы стратегических индикаторов/показателей, в том числе по внешней и внутренней среде);
- участие в составлении отчетности, удовлетворение потребностей руководства организации в информации;
- своевременное представление информации об отклонениях фактических показателей от плановых;
- анализ причин допущенных отклонений, подготовка альтернативных решений и рекомендаций по устранению сложившихся трудностей;
- координация всех этапов стратегического управления.

Таким образом, стратегический контроллинг оценивает ход реализации общей стратегии, возможность и целесообразность дальнейшего следования заданной стратегии, достижимость основных стратегических целей и миссии организации.

Эффективность системы стратегического контроллинга зависит от целого ряда требований:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов с указанием точного времени, к которому она относится.

Функции стратегического контроллинга распределяются между различным структурными подразделениями в зависимости от существующей организационной структуры.

При этом основные функции и задачи стратегического контроллинга, для выполнения которых требуется постоянная про-

фессиональная деятельность в рабочем порядке, решаются и осуществляются в рамках специального отдела стратегического развития. Если организация небольшая, отдельные сотрудники надеются соответствующими полномочиями для решения следующих задач:

- сведение всех стратегических наработок, созданных совместно с другими отделами, в проекты решений определенного формата. Эти проекты представляются в органы управления организации, которые уполномочены принимать соответствующие стратегические решения: генеральному директору или президенту, в правление или совет директоров общества (в акционерных обществах);
- совершенствования всех конкретных работ по стратегическому менеджменту, т. е. специализированной циклической деятельности по разработке, реализации и развитию стратегии организации.

На практике при осуществлении первого цикла работ по корпоративной стратегии (особенно в ситуации становления менеджмента новой организации) подразделение стратегического развития зачастую опирается только на свои собственные интеллектуальные силы и предоставленные материальные возможности. Для решения задач стратегического планирования некоторые организации привлекают специалистов из консалтинговых организаций, которые в тесном сотрудничестве с подразделением разрабатывают стратегические программы, планы и бюджеты организации.

В условиях уже сложившейся системы стратегического менеджмента подразделение стратегического развития выполняет все ключевые функции. При этом следует выделить роль менеджера, возглавляющего подразделение, который является старшим или ведущим стратегом организации, а также ответственным за практическое осуществление и текущие результаты соответствующей деятельности по разработке и реализации стратегии.

Однако главным стратегом организации не по должности, а по сути, т. е. «лицом, принимающим решение», всегда является или высший менеджмент или собственник организации, поскольку именно они принимают ключевые решения, связанные с планированием и реализацией стратегии.

В настоящее время развитие концепции контроллинга характеризуется явным уклоном в оперативный контроллинг, который в

методическом и инструментальном плане разработан достаточно хорошо.

В отечественной практике контроллинг только зарождается поэтому применяется в основном оперативный контроллинг, который распространяется на управление финансами и производством и в меньшей мере на закупки. Из бизнес-процессов, лежащих в основе контроллинга, наиболее развит учет в целях управления, постепенно более распространенным становится бюджетирование.

Несколько лет истории контроллинга на российских рынке дают основания полагать, что у этого современного инструмента эффективного управления бизнесом еще все впереди.

8.7. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И КОРРЕКТИРОВКА

Фундаментальный вопрос стратегического менеджмента состоит в том, как достичь конкурентного преимущества и удержать его в быстро меняющихся условиях конкурентной среды. В борьбе на мировом рынке побеждают те производители, которые либо умеют адекватно реагировать на изменения окружающей обстановки и перестраивать корпоративную стратегию, либо сами создают свое будущее через формирование абсолютно новых рынков и изменение самой внешней среды, эффективно внедряя нововведения, перераспределяя внешние и внутренние компетенции и полностью используя потенциал управленческой команды. Одной из приоритетных тенденций развития современного стратегического менеджмента является формирование объективной необходимости разделения системы управления организацией на два элемента (впервые сформулированного И. Ансоффом):

- блок оперативного управления, обеспечивающий реализацию тактических целей;
- блок стратегического управления, нацеленного на достижение долгосрочных целевых установок.

При этом сама стратегия может быть представлена с точки зрения общих подходов (системы правил) к реализации долгосрочных целей. Стратегия не является четко регламентированным алгоритмом, т. е. изначально реализация стратегии предполагает необходимость внесения уточняющих изменений и дополнений.

Успешная реализация стратегии позволит организации перейти в «идеальное состояние» в будущем.

Это «идеальное состояние» предопределяется видением, миссией (основной целью системы по отношению к внешней среде, реализация которой позволит реализовать видение) и долгосрочными целями. Указанная ситуация формирует определенную дилемму стратегического менеджмента — противоречие между бесконечным стремлением к «идеалу» и достижимыми целями. Иными словами, реализация целей может привести к трансформации видения, приближение к достижению стратегических целей может открыть новые перспективы и горизонты, которые невозможно было наметить заранее.

Таким образом, стратегия определяет вектор (направление) развития организации, а реализация стратегии предполагает внесение уточнений при движении системы в выбранном направлении. На практике всегда необходимо проявить гибкость как в части отдельных стратегий организации, так и общей ее стратегии. Это может быть связано с изменившимися условиями внешней среды, усилением конкуренции, изменением структуры спроса, неудачами в предпринимательстве. Развитие корпоративной культуры формирует новые представления о видении и миссии.

В сущности реализация корректировки меняет содержание стратегии: в результате необходимо получить новую модель стратегии.

Для того чтобы скорректировать стратегию, необходимо провести тщательный анализ ситуации. В первую очередь необходимо оценить показатели эффективности ее реализации. Значимой проблемой здесь являются критерии оценки данных показателей, изменение которых должно приводить к необходимости корректировки стратегии. В данном контексте появляется два возможных проявления:

- наличие устойчивого появления незначительных отклонений;
- единовременные крупные сбои.

Если по результатам оценки выявлено одно из этих проявлений и принято решение о необходимости корректировки, проводится анализ среды. Внешняя среда организации динамично меняется, поэтому в новых условиях может использоваться метод SWOT-анализа, который предусматривает анализ сильных и слабых сторон организации, определение или уточнение стратегической линии организации в производстве и на рынке.

Корректировка может быть представлена в виде компенсационных изменений, вносимых в стратегию при ее реализации с точки зрения повышения эффективности достижения долгосрочных целей. С учетом данного подхода корректировка стратегии может рассматриваться как один из ключевых элементов стратегического управления. Таким образом, изначально стратегические решения закладывают фундамент будущих изменений. Следовательно, корректировка стратегии не может возникать спонтанно, она должна быть обоснованной и логичной.

Организации, которые стремятся к выдающимся результатам, нуждаются в процессах и системах менеджмента, с помощью которых можно постоянно проверять правильность траектории движения к поставленным целям. Необходимо иметь обратную связь, чтобы вовремя определить ошибки и скорректировать стратегию, прежде чем будет нанесен непоправимый урон.

Система стратегического управления (рис. 8.2) представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов: вход, выход, факторы, воздействующие на систему, механизмы выполнения процессов, протекающих в системе, и обратную связь. Принцип обратной связи является принципом коррекции входных воздействий в процессе управления на основе информации о выходе из управляемой системы, которая вместе с механизмом, корректирующим входные воздействия на основе использования информации о выходе, образует замкнутый контур, именуемый контуром обратной связи.

Принцип обратной связи — это универсальный принцип управления, позволяющий в изменяющейся среде достигать заданной цели. В зависимости от характера самой цели выделяют положительные и отрицательные обратные связи.



Рис. 8.2. Система стратегического управления

Отрицательная обратная связь — обратная связь, предназначенная для поддержания системы в заданном состоянии (при неизменном значении описывающих ее параметров).

Экономика, представляющая собой сложную систему, обладает развитым механизмом обратных связей. Основным типом обратных связей в экономике — положительные обратные связи.

Положительная обратная связь — обратная связь, предназначенная для перевода системы в новое состояние, которое зависит от сложившейся конкретной ситуации. для достижения текущей (меняющейся, конкретизирующейся) цели.

Положительная обратная связь является более сложной, чем отрицательная. На основе отрицательных обратных связей управление осуществляется по достаточно жесткой схеме, при управлении на основе положительных обратных связей схема не должна быть жесткой.

Известные специалисты в области формирования и реализации стратегии Д.Нортон и Р.Каплан, по сути, сводят обратную связь к процессу информирования, коммуникации. В их трактовке организации нуждаются в получении информации в результате действия «двойной петли» (являющейся обратной связью). Это возможно в том случае, если менеджеры подвергают сомнению и пересмотру постулаты своей стратегии, с тем чтобы понять, насколько она состоятельна в существующих условиях. Естественно, при этом нужны сведения о том, осуществляется ли стратегия в соответствии с планом, т.е. необходима информационная связь по принципу «одной петли».

Но еще более важной является обратная связь, — чтобы отслеживать, насколько разработанная стратегия продолжает оставаться жизнеспособной и успешной (связь по принципу «двойной петли»). Менеджеры нуждаются в таких данных, чтобы понять, не потеряла ли актуальность стратегия с момента начала ее реализации.

Примечательным является тот факт, что Д.Нортон и Р.Каплан определяют обратную связь как один из четырех барьеров на пути успешной реализации стратегии. Указанные препятствия сформулированы следующим образом:

- концепция и стратегия организации невыполнимы;
- стратегия никак не связана с индивидуальными целями и целями структурных подразделений организации;
- стратегия никак не связана с долгосрочным и краткосрочным распределением ресурсов;

- существует обратная связь: тактическая, но не стратегическая.

Приведение стратегии в соответствие с целями, индикативами и бюджетами заставляет организацию находиться в постоянном движении. Результаты деятельности необходимо постоянно контролировать, для того чтобы замкнуть петлю обратной связи. Но, помимо мониторинга и корректировки деятельности, менеджеры организации, ориентированной на стратегию, обязаны определить, остается ли стратегия актуальной. Если стратегия правильная, то организацию ждет резкий рывок вперед. Обратная ситуация может привести к стремительному провалу, поскольку на это направлена вся энергия организации.

Известные западные специалисты М.Фридман и Б.Трегоу вводят понятие «неувядающая» стратегия, суть которого состоит в периодическом обновлении стратегии с целью более эффективной реализации. Основу корректировки стратегии, по их мнению, составляет процесс мониторинга, реализуемый в следующих направлениях:

- оценка эффективности реализации проектов и программ (имеется ли соответствие стратегии целям, срокам реализации, балансу расходования ресурсов, приоритетности реализуемых проектов и программ);
- оценка влияния стратегии на оперативное управление (используются ли ресурсы для реализации стратегически важных мероприятий, проявляются ли элементы стратегии в политике управления персоналом, какова степень соответствия маркетинга избранной стратегии);
- анализ изменений внешней среды организации (насколько изменилась среда прямого и косвенного действия);
- определение степени жизнеспособности стратегии и ключевых факторов успеха.

Однако следует иметь в виду, что корректировки не должны быть слишком частыми, так как данная ситуация является источником неопределенности, порождающим организационные сопротивления.

Каждый человек более восприимчив к стабильности, поэтому частые изменения и пересмотр стратегии могут быть расценены сотрудниками отрицательно.

Способность организации замечать и предвидеть изменения и соответственно переходить от одной стратегии к другой — один из самых сложных моментов стратегического менеджмента.

Существует мнение, что опасно менять стратегию, которая приносит победу. Но есть фирмы, которые так делают. Приведем пример Microsoft. Корпорация Microsoft является мировым лидером в производстве программного обеспечения, предоставлении услуг и разработке интернет-технологий для персональных компьютеров.

Чистая прибыль компании Microsoft за 2006—2007 гг. составила 14,07 млрд долл., что на 12% выше показателя, достигнутого годом ранее (12,6 млрд долл.). Компания обладает высочайшим на мировом рынке уровнем капитализации, достигающим 400 млрд долл. И тем не менее компания меняет свою корпоративную стратегию.

Логика руководителей компании заключается в том, что статические структуры рано или поздно приходят в упадок. Единственно возможный путь выживания — постоянная адаптация стратегии к новым условиям и изменение самой внешней среды, поиск и создание новых рынков сбыта, разработка новой продукции, формирование новых альянсов и новых сетевых структур.

Однако сам процесс изменения компаний может иметь различный характер: или это пассивный ответ на резко сократившийся объем продаж и усилившуюся конкуренцию, или это активные действия с целью приспособления к новым условиям. Например, в планах компании увеличить число пользователей компьютеров во всем мире к 2015 г. до 2 млрд чел. Как заявил председатель совета директоров Microsoft Билл Гейтс, данный показатель будет достигнут путем перспективного сокращения цен на продукцию компании, приобретаемую правительствами развивающихся стран, предоставляющими бесплатные компьютеры школьникам.

Пример компании Microsoft — это свидетельство фундаментального сдвига в теории конкуренции — сдвига, который может радикально изменить корпоративную стратегию. Следующие пункты — наиболее важные уроки успеха компании Microsoft:

1. *Создавайте систему динамических возможностей изменения стратегии на уровне корпорации.* Компания Microsoft доказала, что она способна быстро двигаться по пути приобретения некоторых качеств, позволяющих изменять компетенции в цепочке создания потребительской стоимости: способности предвидеть и предвосхищать будущее, способности приводить в организацию людей с нужными навыками и нужным отношением к работе, способности создавать необходимые союзы.

2. *Разрабатывайте необходимые компетенции в каждой цепочке создания потребительской стоимости.* Когда компания уже подготовилась к созданию компетенций, она должна сконцентрироваться на достижении не каких-либо, а правильных компетенций. Для Microsoft это — сделать Windows стандартом и достичь возможности системной совместимости всех своих продуктов.

3. *Имейте четкое видение будущего и доводите его до сведения всей организации.* В своей книге «Дорога в будущее» Б. Гейтс рассказывает, что в подростковом возрасте он хотел сделать так, чтобы «компьютер был на каждой парте и в каждом доме». Но то, о чем он не рассказывает, гораздо более важно. Генеральная задача компании Microsoft — «компьютеры на каждой парте и в каждом доме, все до одного оснащенные программным обеспечением Microsoft».

4. *Никогда не уставайте трудиться.* Многие из принятого в компании Microsoft можно обнаружить и в других компаниях. Но никто не может сравниться с Б. Гейтсом, одержимым желанием остаться на вершине.

5. *Провоцируйте разногласия.* Служащие компании Microsoft называют Б. Гейтса «очень требовательным» и «всегда заставляющим». И все они хотят противостоять ему. Его конфронтационный стиль управления помогает компании удерживать свои позиции, сохранять свою интеллектуальную скрупулезность. Это — отличительные черты Microsoft: культура, которая не оставляет служащему шанса быть довольным собой, потому что тогда, когда он доволен собой, находится человек, который его критикует.

6. *Позвольте неудачам быть вашим проводником.* Компания Microsoft сознательно наняла нескольких менеджеров с опытом работы в отстающих компаниях. Когда вам не везет, вы собираете все свои силы, чтобы творить, глубоко проникать в суть ошибок и думать день и ночь.

В настоящее время необходимость внедрения стратегического управления стала очевидной для многих. Однако его развитие сдерживается из-за неразвитости рынка информационных-аналитических услуг. Кроме того, инструменты разработки и реализации стратегии значительно отличаются от существовавших ранее систем планирования. Начальным этапом реструктуризации российских организаций должно стать фундаментальное изменение мышления отечественных менеджеров, которое поможет им видеть будущее бизнеса с точки зрения его стратегических возможностей. Затем они должны определить основные действия

организации и связать их все же с интересами потребителей. Наконец, они могут придать новую форму организации, включая роль менеджмента и распределение ответственности, чтобы поощрить распространение нового типа поведения, необходимого для работы в соответствии с конкурентными возможностями организации.

* * *

Стратегический контроль — это сбор и обработка информации о реализации стратегии, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших эти отклонения. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления. Эффективность контроля в большой степени определяется правильным выбором показателей контроля. Общеизвестно, что наиболее эффективным инструментом стратегического контроля является ССП, которая дает возможность увязать стратегию организации с набором показателей, разработанных индивидуально для различных уровней управления и связанных между собой. На выбор типа системы и методов контроля влияют такие факторы, как стратегия, этап жизненного цикла отрасли и организации, тип экономического поведения организации, характер структурного подразделения, особенности отраслевых рынков. По-иному решается проблема стратегического контроля при построении системы управления организацией на основе использования концепции контроллинга. В этом случае реализуется комплексный подход к решению задач информационной, аналитической и методической поддержки системы принятия управленческих решений, в том числе и процессов контроля, для обеспечения устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе. Контроль создает информационную основу для корректировки и даже изменения стратегии, т. е. выполняет функцию обратной связи. Каждый из этих способов обеспечения эффективности стратегического управления имеет свои «плюсы» и «минусы». Руководство должно очень взвешенно подходить к решению этой проблемы, опираясь на опыт и интуицию.

Все крупные российские предприятия используют современные технологии стратегического менеджмента. Однако опыт их не обобщен, не разработана теоретическая база стратегического управления, учитывающая особенности российской экономики. Тем не менее необходимость широкого внедрения стратегического управления стала очевидной для многих российских предприятий. Менеджеры российских компаний, изучив накопленный за рубежом опыт, должны искать инновационные решения, обеспе-

чивающие эффективность стратегического управления в российских условиях.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. В чем состоит сущность стратегического контроля?
2. Назовите основные процессы стратегического контроля
3. Дайте характеристику различным типам контрольных систем
4. Каким образом сочетаются типы контрольных систем и различные уровни управления?
5. Сформулируйте требования к показателям контроля реализации стратегии.
6. В чем состоит преимущество использования ССП?
7. В чем состоит отличие стратегического контроля от стратегического контроллинга?
8. Опишите возможные варианты сравнительного анализа показателей по результатам контроля.
9. В чем состоит основная задача оценки эффективности реализации стратегии?
10. Что такое принцип обратной связи и его роль в процессе корректировки стратегии?

Список литературы

- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999.
- Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. — М. : Экономика, 1989.
- Баринов В. А.* Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринов, В. А. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2006.
- Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / К. Боумен ; пер. с англ. под ред. А. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997.
- Веснин В. Р.* Стратегическое управление : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2004.
- Виханский О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — М. : Гардарики, 2002.
- Волгонова О. Д.* Стратегический менеджмент : учебник / О. Д. Волгонова, А. Т. Зуб. — М. : Форум ; ИНФРА-М, 2007.
- Дюков И. И.* Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И. И. Дюков. — СПб. : ПИТЕР, 2008.
- Зайцев А. Г.* Стратегический менеджмент : учебник / А. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М. : Юристъ, 2002.
- Кемпбелл Э.* Стратегический синергизм (2 + 2 = 5) / Э. Кемпбелл, К. Лачс. — СПб. : ПИТЕР, 2004.
- Кит У.* Стратегический управленческий учет / У. Кит ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2002.
- Леонтьев С. В.* Стратегия успеха / С. В. Леонтьев, С. А. Масютин, В. Н. Тренев. — М. : Новости, 2000.
- Лозовский А. Ш.* Универсальный бизнес-словарь / А. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. — М. : ИНФРА-М, 1999.
- Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1998.
- Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. — СПб. : ПИТЕР, 2000.
- Парахина В. Н.* Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, А. С. Максименко, С. В. Панасенко. — М. : КНОРУС, 2006.
- Портер М.* Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. — М. : Международные отношения, 1993.
- Сбалансированная система показателей* / [Р. С. Кашьян и др.] ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2003.
- Танец перемен : новые проблемы самообучающихся организаций* / [П. Сенге и др.] ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2003.
- Томсон А.* Стратегический менеджмент / А. Томсон, Д. Стрикленд. — М. : ЮНИТИ, 1998.
- Уотермен Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен. — М. : Прогресс, 1988.
- Шилков В. И.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. И. Шилков. — М. : ФОРУМ, 2009.

Предисловие	4
Глава 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	6
1.1. Эволюция уровня знаний в менеджменте	6
1.2. Понятие стратегии организации	11
1.3. Школы стратегий	16
1.4. Сущность стратегического менеджмента	26
1.5. Основные этапы стратегического менеджмента	32
Глава 2. Миссия и цели организации	41
2.1. Стратегический анализ. SWOT-анализ	41
2.2. Видение и миссия организации: сущность и содержание	47
2.3. Разработка миссии организации	51
2.4. Цели организации	56
2.5. Формирование системы целей организации	59
Глава 3. Анализ внешней среды организации	66
3.1. Понятие среды	66
3.2. Анализ макросреды. PEST-анализ	72
3.3. Отраслевой и конкурентный анализ	75
3.4. Определение ключевых факторов успеха и компетенций	86
Глава 4. Анализ внутренней среды организации	93
4.1. Управленческий анализ	93
4.2. Факторы внутренней среды	95
4.3. Анализ организационной среды	99
Глава 5. Стратегии организации	108
5.1. Классификация стратегий	108
5.2. Корпоративные стратегии	109
5.3. Конкурентные (деловые) стратегии	115
5.4. Функциональные стратегии	123
5.5. Влияние стратегии на поведение организации	125
Глава 6. Определение стратегии организации	132
6.1. Основные этапы разработки стратегии	132
6.2. Понятие и типы стратегических альтернатив	136
6.2.1. Методы и модели портфельного анализа	142
6.2.2. Стратегический подход на основе SWOT-анализа	156
6.2.3. Роль и значение бенчмаркинга	169
6.3. Выбор и оценка стратегии	173
6.4. Стратегический план и его структура	177
Глава 7. Реализация стратегии организации	185
7.1. Основные задачи реализации стратегии	185
7.2. Стратегические изменения	191
7.2.1. Уровни стратегических изменений	191
7.2.2. Организационная структура и культура как объекты стратегических изменений	195
7.2.3. Стратегии изменений	198
7.3. Методы преодоления сопротивления изменениям	200
Глава 8. Стратегический контроль и оценка реализации стратегии организации	207
8.1. Сущность стратегического контроля	207
8.2. Разработка критериев и показателей контроля. Система сбалансированных показателей	209
8.3. Типы систем контроля и их содержание	213
8.4. Уровни управления и системы контроля	216
8.5. Оценка и анализ результатов контроля	220
8.6. Стратегический контроллинг	221
8.7. Оценка результатов реализации стратегии и корректировка	225
Список литературы	234

Учебное издание

**Зубкова Алиса Григорьевна,
Мусаева Диана Эркиновна**

Стратегический менеджмент

Учебник

Редактор *Т. В. Шведова*
Технический редактор *О. Н. Крайнова*
Компьютерная верстка: *О. В. Пешкетова*
Корректоры *Г. Н. Петрова, А. В. Гаврилина*

Изд. № 102113954. Подписано в печать 07.09.2010. Формат 60 × 90/16.
Гарнитура «Балтика». Печать офсетная. Бумага офсетная № 1.
Усл. печ. л. 15,0. Тираж 2000 экз. Заказ № 31032.

Издательский центр «Академия», www.academia-moscow.ru
Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.60.953.Д.007831.07.09 от 06.07.2009.
129085, г. Москва, пр-т Мира, д. 101в, стр. 1, а/я 48. Тел. 8(495)648-05-07,
факс 8(495)616-00-29.

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных издательством
электронных носителей в ОАО «Саратовский полиграфкомбинат».
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 59. www.sarpk.ru

Издательским центром «Академия» выпущены и готовятся к выпуску следующие учебные издания, составляющие учебно-методический комплект по специальности «Менеджмент»:

Экономическая теория

- Экономическая теория
- Экономическая теория. Практикум
- Основы экономической теории

Экономика организации (предприятия)

- Микроэкономика
- Экономика фирмы

Менеджмент

- Менеджмент
- Менеджмент. Практикум

Статистика

- Статистика

Маркетинг

- Маркетинг
- Маркетинг. Сборник практических задач и ситуаций

Документационное обеспечение управления

- Документационное обеспечение управления
- Документационное обеспечение управления. Практикум

Бухгалтерский учет

- Бухгалтерский учет
- Теория бухгалтерского учета
- Бухгалтерский учет в торговле
- Бухгалтерский учет. Практикум

Финансы, денежное обращение и кредит

- Финансы, денежное обращение и кредит
- Финансы и кредит
- Финансы и кредит. Практикум

Правовое обеспечение профессиональной деятельности

- Правовое обеспечение профессиональной деятельности

Бизнес-планирование

- Бизнес-планирование

Внеэкономическая деятельность

- ▣ Внеэкономическая деятельность
- ▣ Внеэкономическая деятельность. Практикум

Анализ финансово-хозяйственной деятельности

- ▣ Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Налоги и налогообложение

- ▣ Налоги и налогообложение
- ▣ Налоги и налогообложение. Практикум

Стратегический менеджмент

- ▣ Стратегический менеджмент
- ▣ Стратегический менеджмент. Практикум

Финансовый менеджмент

- ▣ Финансовый менеджмент
- ▣ Финансовый менеджмент. Практикум

Управленческая психология

- ▣ Управленческая психология

Управление персоналом

- ▣ Управление персоналом

Информационные технологии в профессиональной деятельности

- ▣ Информационные технологии в профессиональной деятельности
- ▣ Практикум по информационным технологиям в профессиональной деятельности